UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

DEPARTAMENTO DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA

TESIS DE GRADO

Tesis de Grado, previo a la obtención del Título de Magíster en Gerencia Educativa

T E M A

MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL QUE OPTIMICE EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO DE CULTURA FÍSICA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR DURANTE EL PERIODO LECTIVO 2010 - 2011

AUTOR

LIC. LUIS ALBERTO RIBADENEIRA VÁSCONEZ

Guaranda, 2012

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

DEPARTAMENTO DE POSTGRADO

MAESTRIA EN GERENCIA EDUCATIVA

TESIS DE GRADO

Tesis de Grado, previo a la obtención del Título de Magíster en Gerencia Educativa

T E M A

MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL QUE OPTIMICE EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO DE CULTURA FÍSICA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR DURANTE EL PERIODO LECTIVO 2010 - 2011

AUTOR

Lic. LUIS ALBERTO RIBADENEIRA VÁSCONEZ

DIRECTOR DE TESIS
LIC. MARCO ANTONIO CAMACHO, M.Sc

Guaranda, 2012

I DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, mi madre, mis hijas y nietos que son la razón de mi existir, quienes siempre están presentes brindándome el apoyo necesario para cumplir con una meta mas de mi proyecto de vida

LUIS

II AGRADECIMIENTO

Doy las gracias a la universidad Estatal de Bolívar, al departamento de postgrado a los profesores que compartieron con mi persona todo el desarrollo académico y que me brindaron el apoyo necesario para seguir adelante, a mi director de tesis al Lic. Marco Camacho MS.c que me supo guiar en el desarrollo de la investigación para cumplir este objetivo tan deseado.

LUIS

III CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

LIC. MARCO ANTONIO CAMACHO ESCOBAR, M.Sc, Director de Tesis de la estudiante de la Maestría en Gerencia Educativa: Lic. Luis Alberto Ribadeneira Vásconez

C E R T I F I C A:

Que una vez revisados los contenidos de la investigación y desarrollo del **Borrador del Informe Final de la Tesis**, titulado: MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL QUE OPTIMICE EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO DE CULTURA FÍSICA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR DURANTE EL PERIODO LECTIVO 2010 - 2011?, el mismo que guardan relación con lo estipulado en la reglamentación prevista por los organismos de estudios de cuarto nivel, los mismos que cumplen con los parámetros del método de investigación y su proceso; por lo tanto solicito se dé el trámite legal correspondiente

Guaranda, enero del 2012

Lic. Marco Camacho Escobar, M.Sc

DIRECTOR DE TESIS

IV AUTORÍA NOTARIADA

CERTIFICADO

Certifico que el presente trabajo de investigación: **"**MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL QUE OPTIMICE EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO DE CULTURA FÍSICA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR DURANTE EL PERIODO LECTIVO 2010 - 2011?**",** elaborada por el Lic. Luis Alberto Ribadeneira Vásconez, previo a la obtención del Título de Magister en Gerencia Educativa de la ciudad de Guaranda, es inédito, garantizando su autenticidad y responsabilizándose por los contenidos en este trabajo de investigación.

Lic. Luis Alberto Ribadeneira Vásconez
C.I. 0200623551

V TABLA DE CONTENIDOS

I DEDICATORIA 1

II AGRADECIMIENTO 2

III CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS 3

IV AUTORÍA NOTARIADA 4

V TABLA DE CONTENIDOS 5

VI RESUMEN 10

SUMARY 11

VII INTRODUCCIÓN 12

1. TEMA 13

3. JUSTIFICACIÓN 18

4. OBJETIVOS 21

INFORME DE LOGROS 21

5. HIPÓTESIS 22

6. VARIABLES 22

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES 23

CAPITULO I 26

MARCO TEORICO 26

MARCO CIENTÍFICO 27

MODELO QUE RESPALDA EL TRABAJO 27

LA GESTIÓN EDUCATIVA.- 28

LA GESTIÓN EDUCATIVA SEGÚN UNA PERSPECTIVA HISTÓRICA 28

EN BUSCA DE NUEVOS CONOCIMIENTOS 30

GESTIÓN: 35

La gestión educativa consiste en: 35

1. La dimensión organizacional (estilo de funcionamiento): 38

2. La dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno): 38

3. La dimensión pedagógica - didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales): 38

4. La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales): 39

LA GESTION DE LA DOCENCIA 39

LA DOCENCIA COMO OBJETO DE LA ADMINISTRACIÓN. SU SURGIMIENTO. 39

LAS PARTICULARIDADES DEL PROCESO DOCENTE COMO OBJETO DE LA ADMINISTRACIÓN. SU SURGIMIENTO 42

CICLO FUNCIONAL DE LA GESTIÓN DE LA DOCENCIA. COMPONENTES Y ETAPAS. 44

MISIÓN INSTITUCIONAL 45

Visión del aporte educacional de la institución 45

MODELO DEL EGRESADO 45

PERFIL DEL EGRESADO 45

2. Determinación del volumen de actividad. 45

3. Diseño tecnológico 45

4. Aseguramiento 45

5. Dirección del proceso 46

6. Control y evaluación 46

PARTICULARIDADES DE LA GESTIÓN DE LA DOCENCIA UNIVERSITARIA. 47

El Gerente Deportivo 50

Gestión de una organización deportiva 50

Conceptos de gerencia 51

Concepto clásico de gerencia 51

Gerencia por comportamiento 52

La gerencia como ciencia 52
Gerencia por sistemas 53
El concepto de gerencia por contingencia 53
El control del medio deportivo 53
Conocimiento y percepción de factores internos y externos 53
Factores internos 54
Factores externos 55
Cómo controlar los factores internos 55
Cómo enfrentarse a los factores externos 56
EL CONTROL DE LA ORGANIZACIÓN 56
Las unidades administrativas 56
El personal 56
El control de gente y de las unidades de la organización 57
FUNCIONES DE LOS ADMINISTRADORES 58
Organización, administración, gestión y supervisión. 58
Autoridad, poder y responsabilidad 62
¿CUÁLES SON LAS FUNCIONES DE LOS ADMINISTRADORES? 66
LAS FUNCIONES UNIVERSALES DEL ADMINISTRADOR 68
MARCO CONCEPTUAL 72
MARCO REFERENCIAL 77
CAPITULO II 79
ESTRATEGIAS METODOLOGICAS 79
Diseño investigativo modalidad de la investigación 80
Tipo de investigación 80
Modalidad de la investigación 81
Técnicas e Instrumentos 82

Universo y muestra 82

MUESTRA:..... 83

ESTRATEGIAS DE CAMBIO..... 86

PROPUESTA DE MODELO DE GESTION INTEGRAL QUE OPTIMICE EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO 86

INTRODUCCIÓN 86

Conceptos de gerencia..... 87

Gerencia por comportamiento..... 87

Gerencia por sistemas 88

El concepto de gerencia por contingencia..... 88

Conocimiento y percepción de factores internos y externos..... 89

Factores internos 89

Factores externos..... 90

Cómo controlar los factores internos 91

El control de la organización..... 92

Selección de personal..... 92

El control de gente y de las unidades de la organización..... 93

Gráfico del modelo del Gerente Deportivo 95

El poder para tomar decisiones como un medio 99

Cualidades en quien toma decisiones acertadas..... 101

El proceso de motivación..... 103

Teorías sobre la motivación 103

Teoría de la expectativa 105

Factores en la motivación del empleado 106

Teorías para explicar el liderazgo 107

Comprensión del liderazgo 108

Cualidades de un líder 109
Apariencia física y cualidades personales 110
Las leyes de Lundborg 111
Aspectos esenciales de la función gerencial en el deporte 112
MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL 116
Orden de preferencia o de redacción de los documentos anteriores 117
Planificación estratégica deportiva 119
Diagnóstico inicial y concreción de la situación de futuro 120
Adaptación del protocolo de planificación estratégica 120
Planificación estructural o funcional y procedimental 123
Comisiones de Trabajo, Comisiones Nacionales y Comités Técnicos 123
Planificación operativa o ejecutiva (los planes de acción) 124
Confección de los Planes Operativos Anuales o Planes de Acción. 124
Sistema de evaluación y retroalimentación 126
Selección de indicadores de evaluación 126
Seguimiento del Plan Estratégico 127
La retroalimentación 128
CAPITULO III 129
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS 129
ENCUESTA REALIZADA A LOS DOCENTES 130
ENCUESTA REALIZADA A LOS ESTUDIANTES 137
CONCLUSIONES 144
RECOMENDACIONES 145
ARTICULO CIENTÍFICO 147
ANEXOS 154

VI RESUMEN

El trabajo de investigación se desarrolló con mucho rigor académico y científico, brindando posibilidades de mejorar el problema planteado; Para aquello fue necesario conocer los Modelos de Gestión Integral que Optimicen el Desarrollo Administrativo del Instituto de Cultura Física de la Universidad Estatal de Bolívar Para lo cual fue necesario analizar el tema de trabajo y plantearme objetivos coherentes al mismo que dentro de aquellos me permitan desarrollar la optimización del desarrollo administrativo del instituto; siendo necesario el planteamiento de una hipótesis para en su momento obtener su comprobación.

El Instituto de Cultura Física forma parte de la Universidad Estatal de Bolívar, posee autonomía en el desarrollo de actividades deportivas, con personalidad jurídica y capacidad de obrar, constituidas por diferentes estamentos, cuyo fin prioritario es la promoción, tutela, organización y control en la práctica de sus respectivas especialidades deportivas dentro de su ámbito territorial.

Además me plantee la aplicación de estrategias metodológicas que permitieron sustentar el trabajo y apoyadas en las mismas me brindaron aportes significativos en el desarrollo del proceso de investigación científica; se trabajó con un universo de 1129 estudiantes y 13 docentes en el que está incluido el director, a este universo se aplicó una muestra de 295 estudiantes que fue con el número con el que se desarrolló este trabajo.

Se analizaron los datos y se plantearon estrategias de cambio que permitieron brindar una propuesta adecuada al trabajo investigado la misma que se manifiesta como propuesta de modelo de gestión integral que optimice el desarrollo administrativo del instituto; que fue analizado y recogido con buenos ojos en la institución. En el desarrollo de la investigación se presenta un modelo de gestión integral para este tipo de entidades, sencillo, flexible y adaptable a este tipo de entidades independientemente de la envergadura de su estructura.

SUMARY

The research was carried out very rigorously academic and scientific, providing opportunities to improve the problem, to what was necessary to know the models that optimize Integrated Management Development Institute of Physical Culture of Bolivar State University. For which it was necessary to analyze the issue of consistent work, and raise the same objectives within those allow me to develop the optimization of management development institute, being necessary to approach a hypothesis at the time to get your check

The Institute of Physical Culture is part of Bolivar State University, has autonomy in the development of sports, with legal personality and capacity to act, made up of different strata, whose main aim is the promotion, protection, organization and control in the practice their respective sport specialties within its territory.

I also encountered in the implementation of methodological strategies that would sustain the work and supported them gave me significant contributions to the development of scientific research process, we worked with a universe of 1129 students and 13 teachers which included the director, applied to this universe a sample of 295 students was the number with which this work was developed.

Data were analyzed and strategies for change were raised that allowed an appropriate proposal to provide researched work that manifests itself as a proposal for comprehensive management model that optimizes the management development institute, which was analyzed and reflected favorably on the institution . In the development of research presents an integrated management model for this type of entity, simple, flexible and adaptable to such banks regardless of the size of its structure.

VII INTRODUCCIÓN

El Instituto de Cultura Física de la Universidad, participa y colabora cada vez más en el desarrollo del fenómeno deportivo en los diferentes ámbitos de la sociedad, por necesidad de cubrir las expectativas que las facultades poseen y que el Instituto debe asumirlas para cumplir con la reglamentación emitida por el Honorable Consejo Universitario. Sin embargo no poseen un modelo de gestión claro, que estructure, organice y planifique el trabajo a desarrollar.

Sin duda este modelo constituye un instrumento de ayuda para el establecimiento de una forma de trabajo planificada, de cara al cumplimiento de sus competencias y en la consecución de los fines que emanan de las mismas. El mismo modelo establece una organización funcional en la cual se combina el apartado técnico con el político institucional.

En estos capítulos se trató de uno de los aspectos más sensitivos del trabajo. Es generalmente conocido que, con más frecuencia de lo que se piensa, las relaciones humanas no dependen del carácter o del temperamento de los individuos involucrados, sino de su capacidad intelectual; además se explicó algunos conceptos sobre gerencia relacionados con el medio ambiente, interno y externo, de la organización, el cual deben entender y aprender a manejar los gerentes deportivos.

Serán examinados algunos principios importantes que facilitan la gestión de una organización, de sus miembros, es decir de quienes participamos en el instituto como docentes, estudiantes o administrativos.

1. TEMA

MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL QUE OPTIMICE EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO DE CULTURA FÍSICA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR DURANTE EL PERIODO LECTIVO 2010 - 2011?

2. ANTECEDENTES

En un mundo de contante cambio y transformación nos vemos abocados a que todos los entes que conforma un institución sea pública como autónoma, el ir capacitándonos de la mejor manera es así que a nivel mundial la gestión integral de las instituciones ha tomado gran importancia ya que estas a su vez con su personal permiten dar un servicio integral y especializado en todas las áreas que el contexto lo requiera de tal manera que se pueda ir solucionando diversos obstáculos que se van presentando en el camino.

A nivel nacional notamos que la Gestión Integral como tal es utilizada como una herramienta que permite dimensionar de mejor manera la relación inter e intrapersonal pudiendo cumplir con los objetivos establecidos por la institución.

En lo que respecta al Instituto de Cultura Física de la Universidad Estatal de Bolívar, podemos decir lamentablemente que en lo que respecta a Gestión no cumple con los pilares fundamentales como son:

La Planificación, la cual se la hace medianamente y a destiempo sin que se cumpla con todo lo que se proyecte realizar.

La Organización de igual manera no existe una dinámica en la que se pueda desarrollar correctamente este fundamento, creando varios problemas de tipo académico, administrativo, etc.

Ejecución, este pilar se lo cumple gracias al aporte individual de los integrantes del Instituto como son los docentes y personal administrativo.

La evaluación y control no existe tanto en un instrumento de evaluación académica como en una evaluación de las diversas actividades que se realiza

El contexto de la gestión integral contemporánea y el constante desarrollo administrativo del instituto de cultura física de la Universidad Estatal de Bolívar es necesaria la exigencia de profesionales con nuevos requerimientos de sus competencias profesionales, basados en la aplicación de un nuevo modelo que

permita generar mayor visibilidad del instituto generando presencia de docentes y estudiantes en actividades institucionales.

Todo esto será consecuencia de la restructuración de las demandas de trabajo con nuevas áreas de conocimientos direccionadas las actividades que debe desarrollar el estudiante, así como de la aparición de renovados procesos de desarrollo interno administrativo en el que se puedan cubrir todas las exigencias para estar en consonancia con este contexto y en las instancias de evaluación institucional que la universidad debe participar en su proceso de acreditación.

PROBLEMA

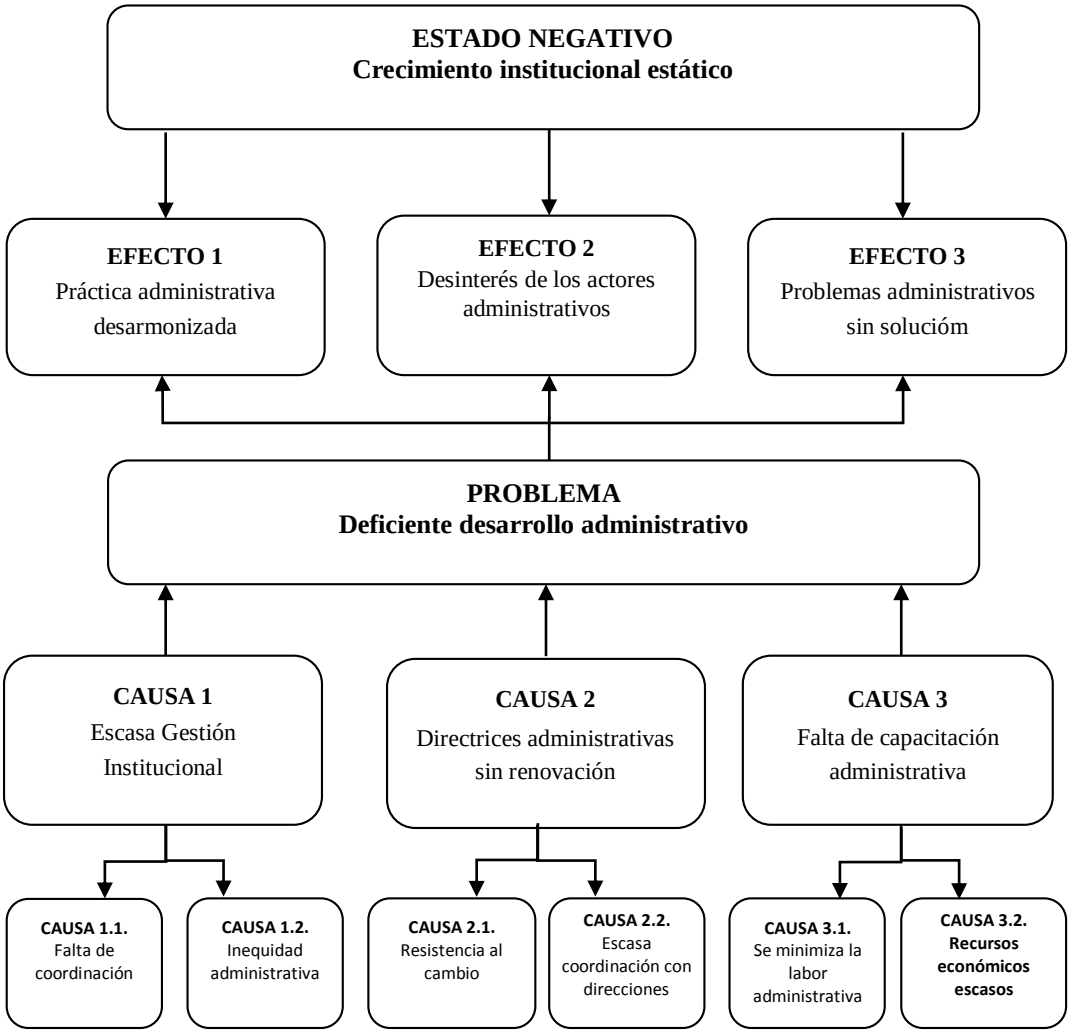
Planteamiento del Problema

Para que el Sistema Educativo pueda jugar un papel estratégico debe superar restricciones actuales, parte de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y concretamente en sus deficiencias en materia de organización y gestión. Por lo cual en este proceso han existido falencias; y en muchos casos el fracaso que han tenido ciertas organizaciones se ha debido a la inadecuada aplicación de un modelo de gestión que integre los procesos de desarrollo administrativo, incidiendo en el retroceso de los avances que la competencia educativa presenta.

Integrando la gestión como administración, podemos aseverar que se encuentra en ella la responsabilidad de la creación y dirección de un modelo de gestión que optimice el desarrollo administrativo del Instituto de Cultura Física de la Universidad Estatal de Bolívar, y de esta forma ir construyendo las condiciones necesarias para que él porvenir se concrete en logros alcanzados.

Lo que se está demostrado positivamente es que una gestión eficaz es condición para mejorar la calidad de los procesos administrativos. Sin embargo, subsisten factores específicas en el ámbito de la Universidad que deben ser considerados en la implementación de un modelo integral como son: la trascendencia que tiene el desempeño del modelo de gestión, el tipo de liderazgo que deben ejercer los directivos para alcanzar la eficacia en la administración del Instituto, la evaluación del desempeño que determina la calidad de los procesos y resultados que se obtienen tanto en los aspectos pedagógicos como en lo administrativo, la toma de decisiones con la participación de todos los actores educativos, y el impacto que produce la aplicación del modelo al detectar los cambios producidos.

Árbol de Problemas



Formulación del Problema

¿DE QUÉ MANERA INFLUYE LA LIMITADA APLICACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL QUE OPTIMICE EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO DE CULTURA FÍSICA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR DURANTE EL PERIODO LECTIVO 2010 - 2011?

3. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación es **Importante** ya que me permite realizar actividades que pueden ser implementadas en la institución; entonces el dinamismo está en traducir nuevos enfoques, como el de implantar nuevos modelos de Gestión, como métodos suficientemente operativos e integrados como para convencer a los Escépticos y sustituir las viejas prácticas existentes.

Los modelos de gestión son **factibles** ya que pueden dar respuestas inmediatas y concretas a asuntos de verdadera relevancia, tales como: La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos, la sustitución urgente de descriptores que optimicen los recursos humanos, que permitan la evaluación del desempeño, la compensación justa con base en el aporte de valor agregado y la erradicación de la vieja, costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.

En este trabajo y como una **primera contribución, aporto** a la comprensión del modelo de Gestión integral y a la visualización de sus bondades, presentaré un modelo apropiado y de fácil aplicación en la optimización del desarrollo administrativo del Instituto de Cultura Física de la Universidad Estatal de Bolívar.

Las actividades académicas-administrativas constituyen un tema de **importancia** y preocupación vital de la Educación Ecuatoriana, por ello el gerente educativo conjuntamente con su equipo de docentes y personal administrativo constituyen la clave en este proceso. Si de mejorar la formación del futuro profesional de la Universidad Estatal de Bolívar se trata, es **necesario** conocer que hay muchos caminos por debatir y maneras diversas de encararlo; por ello, la definición y orientación de una política de mejoramiento cualitativo y cuantitativo es asunto que compete no únicamente a las autoridades o a un comité multidisciplinario, sino a toda la sociedad académica: docentes, asesores, expertos y principalmente los estudiantes, quienes con mayor objetividad perciben la calidad docente educativa en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Ante estas circunstancias, al asumir nuestra **responsabilidad** de docentes, debemos plantearnos un compromiso ético y moral, que tenga como fin la formación del ser humano, factores que no se están cumpliendo a cabalidad, debido a diversos elementos que menguan el desarrollo educativo de la provincia, de la región central y del país.

Así por ejemplo en el tema educativo deportivo lo considero **pertinente** ya que ha sido ampliamente debatido y analizado en diversos foros nacionales e internacionales, llegándose a importantes conclusiones, entre otras, las que enfatizan que la baja calidad educativa

Si agregamos a ello, los **beneficiarios** que forman parte del proyecto en su gran mayoría son las instituciones educativas y en especial la institución tema de estudio de este trabajo la Universidad Estatal de Bolívar ya que en la mayoría de las instituciones educativas, no existen políticas diseñadas de modo expreso para el desarrollo de la gestión académica principalmente en el proceso pedagógico de formación profesional, entonces "No existe la cultura de la gestión; si no se priorizan las acciones y muchas veces se posterga lo "importante" por lo "urgente" y casi nunca se realizan evaluaciones para verificar logros y corregir errores". Por lo que es **pertinente** conocer mediante una evaluación los logros que el docente a alcanzado en sus labores académicas; mediante el estudio de la gestión académica del docente lo que nos permitirá descubrir hacia dónde se orientan los futuros profesionales, cuyo criterio o punto de vista del alumnado y del docente será prioritario sobre la base horizontal y no vertical como se lo viene practicando ya que las actividades académicas - administrativas deben constituirse en encuentros dinámicamente comprometidos entre autoridades, docentes y estudiantes con la finalidad de que intercalen y expongan diversos puntos de vista que coadyuven al mejoramiento institucional y específicamente del instituto de Cultura Física.

La **novedad científica** es el cambio que se pretende dar a la cultura organizacional de los sistemas de dirección de la organización deportiva, tratando de organizar la administración del instituto tomando en consideración la nueva ley en vigencia,

sobre todo fortalecer las estructuras de base, que es donde se brindan los servicios deportivos de la actividad física y el deporte.

La **eficiencia** y la **eficacia** en las organizaciones deportivas de base, se logran con la aplicación de modelos estratégicos que influyan actualmente en el trabajo del colectivo y en los servicios deportivos que se desarrollan.

De lo anterior se deriva lo siguiente:

Se **logra** la dirección participativa y el trabajo en equipo como cuestión fundamental, los jefes o directores dejan de ser administrativos para convertirse en más líderes.

Se garantiza la **calidad** en el cumplimiento de las metas, objetivos y acciones.

El énfasis de organizar las actividades, la eficiencia y la eficacia, están más en los procesos, es decir, más en el "cómo" que en el "qué".

Se reconoce que el director, coordinador, docente, entre otros, necesita conocer que tienen un mayor control sobre su destino y su vida, que su trabajo tiene sentido, que es más comunicativo y se selecciona en el equipo de trabajo, o sea, que está mucho más implicado.

En el **proceso de cambio** actual en las organizaciones del deporte se introducen dos aspectos fundamentales los cuales son los siguientes:

- La introducción de nuevas tecnologías.
- Formas de organización del proceso de dirección.

La eficiencia de las organizaciones del deporte depende de su capacidad para manejar estos dos tipos de relaciones.

4. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Mejorar el desarrollo administrativo con la aplicación de un modelo de gestión integral del instituto de cultura física, de la Universidad Estatal de Bolívar periodo 2010 – 2011

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer los modelos de gestión que se utilizan en la actividad deportiva, administrativa y académica del Instituto de Cultura Física

- Proponer un nuevo modelo de gestión integral para el instituto de cultura física, de la Universidad Estatal de Bolívar.

- Evaluar la aplicación del nuevo modelo de gestión

INFORME DE LOGROS

INDICADOR	QUE SE HACE	ESTADO ANTES DE LA ESTRATEGIA	ESTADO DESPUES DE LA ESTRATEGIAS
PLANIFICAR	Definir metas y establecer estrategias.	No se contaba con objetivos y metas claras que identifiquen lineamientos de gestión en la búsqueda de estándares de calidad en el Instituto de Educación Física.	Se planteó objetivos y metas estratégicos en base a las estrategias de cambio para promover el desarrollo institucional enfocado a una posible acreditación.
ORGANIZAR	Determinar las tareas y procedimientos para la toma de decisiones.	Las tareas de las autoridades y docentes no fomentaban la gestión de recursos para el mejoramiento del Instituto de Educación Física y la oportuna toma de decisiones estratégicas.	Con la aplicación de las estrategias la institución programa, evalúa y mantiene un seguimiento de las actividades curriculares a fin de establecer decisiones estratégicas.
CONTROLAR	Monitorear el rendimiento y cumplimiento de las metas.	Para verificar el rendimiento académico e institucional no se identificaban criterios de calificación y cumplimiento.	Se determinan características de calificación acorde con las necesidades y expectativas de la institución para verificar el cumplimiento de las metas estratégicas.
EVALUAR	Determinar una medida cualitativa o cuantitativa del resultado	No se establecían planes de mejora que promueva el desarrollo de tareas que mejoren y optimicen los recursos del Instituto de Educación Física.	Aplicando las estrategias se plantea la gestión de planes de mejora para promover factores de mejoramiento en el Instituto de Educación Física optimizando los recursos.

5. HIPÓTESIS

LA LIMITADA APLICACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL INFLUYE EN EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO DE CULTURA FÍSICA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR DURANTE EL PERIODO LECTIVO 2010 - 2011?

6. VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE

MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL

VARIABLE DEPENDIENTE

DESARROLLO ADMINISTRATIVO

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
INDEPENDIENTE MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL	La gestión puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales. La gerencia, más que una función o cargo como comúnmente se la entiende, es el conjunto de actitudes positivas que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la institución.	La Gestión Educativa Técnicas Gestión Instrumentos Procedimientos Actividades Resultados	Perspectiva histórica En busca de nuevos conocimientos Planificación Organización Dirección Coordinación Control		Encuesta Entrevista Ficha de observación
			La dimensión organizacional La dimensión administrativa La dimensión pedagógica – didáctica La dimensión comunitaria		
			La docencia como objeto de la administración		

		La gestión de la docencia Características del proceso docente Ciclo funcional de la gestión de la docencia	Diseño de resultados o servicios Determinación del volumen de actividad. Diseño tecnológico Aseguramiento Dirección del proceso Control y evaluación		
		Particularidades de la gestión de la docencia universitaria El Gerente Deportivo Gestión de una organización deportiva Gerencia por comportamiento Gerencia por sistemas gerencia por contingencia El control del medio deportivo Conocimiento y	Conceptos de gerencia La gerencia como ciencia Factores internos		

		percepción de factores	Factores externos		
DEPENDIENTE DESARROLLO ADMINISTRATIVO	En administración estándar significa un modelo de control de la organización para realizar un proceso o una guía que se sigue para no desviarnos de un lugar al que se desea llegar a cumplir con el desarrollo de un balance administrativo que sirva para reflejar la función de los administradores de la institución.	El control de la organización FUNCIONES DE LOS ADMINISTRADORES	Las unidades administrativas El personal El control de gente y de las unidades de la organización Funciones interpersonales Funciones de información Funciones de decisión		

CAPITULO I

MARCO TEORICO

MARCO CIENTÍFICO

MODELO QUE RESPALDA EL TRABAJO

Henry Fayol fue ingeniero metalúrgico llamado, el padre de la gerencia moderna tenía una visión amplia de la administración.

Consideró los elementos de la administración con funciones de: planeación, organización dirección coordinación y control. Esto no solo se aplica a los negocios sino a todas las organizaciones políticas, educativas, religiosas, militares.

Formuló los 14 principios: División del trabajo, Autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación, enumeración, centralización, cadena escalar, orden, equidad, estabilidad, iniciativa, espíritu de equipo.

Para H. Fayol, en su libro "*Administración General e Industrial",* la previsión es una parte esencial del gobierno. Prever aquí significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo, prever es ya obrar. La principal forma en que se manifiesta la previsión es en el programa de acción.

El programa de acción es a la vez el resultado a que se tiende, la línea de conducta que se ha de seguir, las etapas que se han de franquear, los medios que se han de emplear, es una especie de cuadro del futuro en el que los acontecimientos remotos aparecen cada vez más vagos, es la marcha de la empresa prevista y preparada para determinado tiempo.

En realidad, es difícil hallar una diferencia marcada entre la planeación y la previsión, pero sí se ve muy bien cómo se compenetran a través del cálculo, de la investigación, de los conocimientos, para hacer realidad los objetivos que se han propuesto. Quizás la previsión sea la parte inicial de la planeación, es ver más allá, es proyectarme al futuro. La planeación se convertirá pues, en la base para construir aquello que ya hemos visto.

A manera de comparación, podemos decir que la previsión es un iceberg y la planeación es la punta del iceberg, lo que se puede ver, dado que la previsión ocupa una visión global del futuro y la planeación la manera como conseguir ese futuro. Es decir, la previsión se constituye como la base de la planeación.

Por lo que el modelo que respalda este trabajo de investigación es el Fayolismo conocido de esta forma por su Fundador de la teoría clásica de la administración, Henry Fayol el mismo que se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Para Fayol, la función administrativa tiene por objeto solamente al cuerpo social: mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa. Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar: la división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía del mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general, etc.

Acciones que son tomadas en cuenta en mi trabajo y aplicadas en la propuesta que planteo.

LA GESTIÓN EDUCATIVA.-

Es la obtención del logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

LA GESTIÓN EDUCATIVA SEGÚN UNA PERSPECTIVA HISTÓRICA

Al iniciar esta reflexión, la primera preocupación es contextualizar el estudio de la gestión educativa en América Latina, examinándola en el ámbito de su historia política y cultural. Este ejercicio se fundamenta en la hipótesis de que el actual estado del

conocimiento en el campo de la administración de la educación no es un hecho gratuito; por el contrario, es el resultado de un largo proceso de construcción histórica del cual todos participamos.

O sea, somos autores de una historia inconclusa que continuamos escribiendo a lo largo de los años.

Existen diversas lecturas de este proceso de construcción. La presente lectura histórica se divide en cinco etapas consecutivas, que corresponden a cinco enfoques conceptuales y analíticos diferentes para estudiar el proceso de construcción, desconstrucción y reconstrucción del conocimiento en la administración de la educación latinoamericana. En esta lectura, se hace referencia al **enfoque jurídico** que dominó la gestión de la educación durante el período colonial, con su carácter normativo y su pensamiento deductivo; al **enfoque tecnocrático** del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la Revolución Industrial; al **enfoque conductista** de la escuela psicosociológica de los años treinta y cuarenta que informó la utilización de la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación; al **enfoque desarrollista,** de naturaleza modernizadora, concebido por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra; y al **enfoque sociológico** de los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana.

Es importante reiterar que esta trayectoria histórica del pensamiento administrativo en la educación latinoamericana se inscribe en el movimiento teórico dominante de las ciencias sociales aplicadas.

El estudio de las nuevas tendencias en la gestión educativa, que hoy se encuentra incluida en nuestra agenda de debates, también se inscribe en ese movimiento y, como tal, debe beneficiarse de las lecciones del pasado, comprometerse con la solución de los problemas del presente y anticiparse a las necesidades y aspiraciones del futuro. ¿Por qué? Porque la historia no finalizó ayer ni comenzó hoy. Más bien diría que hoy estamos escribiendo un nuevo capítulo de una larga obra político-pedagógica en permanente construcción.

EN BUSCA DE NUEVOS CONOCIMIENTOS

Convencido de que la historia no ha finalizado, la segunda preocupación está relacionada con la necesidad de realizar renovados esfuerzos de construcción del conocimiento científico y tecnológico en el campo de la administración de la educación latinoamericana.

Los esfuerzos realizados en el pasado reciente, en el contexto ampliado del enfoque sociológico y a la luz de las nuevas exigencias nacionales e internacionales, presentan resultados de naturaleza y alcance diversos.

Hoy, como en el pasado, se observa que los estudios y experiencias en el campo de la administración de la educación se insertan en el movimiento general de las ciencias sociales y políticas. En la gestión de la educación, del mismo modo que en el gobierno de la sociedad, las experiencias existentes destacan la importancia de la democracia como forma de gobierno y de la participación como estrategia administrativa.

Asimismo, en la administración escolar y universitaria, como en la administración pública y empresaria, existe un consenso general sobre la importancia de la calidad de la gestión y de sus procesos y servicios. Sin embargo, no existe consenso sobre la

naturaleza de la calidad y de sus estrategias de aplicación en distintas especialidades del quehacer humano, como se verá más adelante. Estudios recientes y experiencias innovadoras en el campo de la educación insisten en la necesidad de que la escuela, al igual que la comunidad local se debe, autogobernar, conquistando mayores niveles de autonomía y descentralización administrativa. Esta orientación política implica renovadas estrategias de participación ciudadana en la gestión de los sistemas de enseñanza y en la administración de las escuelas y universidades.

En nuestro caso en particular, uno de los resultados de los estudios desarrollados en los últimos 15 años es la concepción del paradigma multidimensional de administración de la educación, fundamentado en la desconstrucción y la reconstrucción de los conocimientos pedagógicos y administrativos acumulados en el curso de la historia de la educación latinoamericana.

En realidad, los modelos históricos de gestión escolar y universitaria —definidos dialécticamente en términos de administración para la eficiencia económica, administración para la eficacia pedagógica, administración para la efectividad política y administración para la relevancia cultural— son los elementos constitutivos de un paradigma heurístico y praxiológico de administración de la educación resultante de un esfuerzo superador de síntesis teórica de la experiencia latinoamericana de gestión educativa en el ámbito internacional. Esa reconstrucción teórica exigió un amplio enfoque interdisciplinario para tratar de explicar los dominios de las influencias económicas, políticas, culturales y pedagógicas en la organización y administración de la educación en el Hemisferio Occidental. Por otro lado, la experiencia revela que la tarea recién ha comenzado.

Por eso, cabe reiterar que el paradigma multidimensional, enunciado en su forma original hace más de diez años, continúa siendo una propuesta heurística y praxiológica inconclusa, un modelo en vías de construcción; construcción resultante de un proceso de

aprendizaje permanente y de un esfuerzo de superación intelectual, buscando satisfacer las siempre nuevas necesidades de nuestras escuelas y universidades.

Este esfuerzo re-construccionista tiene en cuenta los resultados de la evaluación de las contribuciones y de los límites de las grandes tradiciones filosóficas de la humanidad, que inspiraron el estudio de las ciencias sociales y la educación en los últimos siglos, especialmente la tradición organicista y evolucionista del positivismo y la tradición crítica y liberadora del conflicto.

Los citados esfuerzos de construcción teórica se apoyan en el convencimiento de que la evaluación de las bases epistemológicas que han inspirado las teorías organizativas y administrativas adoptadas históricamente en la educación permiten examinar, de modo más exhaustivo, el papel de la mediación administrativa en la organización y la gestión de los sistemas de enseñanza y de sus escuelas y universidades. Un proceso comprensivo de evaluación epistemológica no admite concesiones académicas ni establece condiciones teóricas.

La única condición previa se relaciona con los valores éticos establecidos en conjunto por la ciudadanía, como la libertad y la equidad, que deben orientar la formación de una sociedad capaz de promover la calidad de vida humana individual y colectiva. Es a la luz de esa postura ética que se examina, en este ensayo, la naturaleza de la educación y de la calidad de educación, así como la aplicación de los conceptos de participación y democracia en los diferentes enfoques adoptados en la administración de nuestras escuelas y universidades.

Esta evaluación revela como la tradicional administración tecnoburocrática de orientación positivista y funcionalista adoptada en el sector público y en la educación latinoamericana tiene como objetivo alcanzar el orden y el progreso racional, la

reproducción estructural y cultural, la cohesión social y la integración funcional en la escuela y en la sociedad.

La evaluación muestra, también, que la administración tecnoburocrática así concebida tiene componentes autoritarios y, como tal, limita el espacio para la promoción de la libertad individual y la equidad social. Su carácter normativo y jerárquico inhibe la creatividad y dificulta la participación ciudadana en la escuela, en la universidad y en las organizaciones sociales en general.

A pesar de que favorezca la adopción formal de la democracia política, inhibe la práctica efectiva de la democracia social capaz de enfrentar las desigualdades estructurales en la sociedad, en la escuela y en la universidad. En una versión superadora de las teorías tradicionales de gestión educativa adoptadas en la sociedad occidental, se desarrolló una construcción integradora de administración de la educación, preocupada por satisfacer, simultáneamente, las necesidades individuales y las exigencias colectivas de la ciudadanía en términos de utilización de los servicios educativos.

La construcción integradora de gestión educativa está apoyada en los principios del liberalismo social adoptado actualmente por las fuerzas liberales abiertas a la problemática social.

En el lado opuesto, las décadas del setenta y ochenta fueron testigos de una nueva efervescencia intelectual liderada por los teóricos críticos en las universidades y asociaciones de educadores de América Latina.

Ese esfuerzo intelectual, basado en una copiosa literatura europea y norteamericana, dio origen a una teoría crítica de educación y de gestión educativa, cuya influencia político-pedagógica no debe ser subestimada. La evaluación de los enfoques críticos de

administración de la educación muestra también que la preocupación prioritaria por denunciar la situación social y educativa de los países —sin duda una contribución históricamente importante— a veces ha descuidado la definición y aplicación oportuna de soluciones educativas viables para ampliar las oportunidades educativas y elevar el nivel de calidad de vida y de educación de la ciudadanía.

En verdad, el camino desde la evaluación crítica de la realidad organizativa y administrativa en la educación hacia la aplicación de propuestas efectivas de acción humana colectiva en la escuela y la universidad, continúa siendo un gran desafío para la gestión educativa. En un esfuerzo de superación intelectual, los pensadores críticos tratan de concebir, partiendo del legado histórico de Paulo Freire, una construcción dialógica de administración de la educación que rescata el criterio de totalidad y se identifica con los principios actualmente adoptados por las fuerzas comprometidas con la reconstrucción de la perspectiva socialista y de la naturaleza de civilización humana que ella implica.

En resumen, la evaluación de la experiencia educativa latinoamericana de las últimas décadas revela que todos necesitamos aprender, los unos de los otros, con la meta colectiva de concebir perspectivas intelectuales socialmente válidas y culturalmente relevantes que sirvan de guía para la investigación y la práctica en la administración de la educación.

Sea cual fuere la orientación que suscribimos, es necesario superar sectarismos y fundamentalismos académicos, a través de una postura intelectual abierta, que sea capaz de identificar las contribuciones y limitaciones de las distintas perspectivas de gestión educativa.

Para incorporar y potenciar las mencionadas contribuciones y para superar las limitaciones, depurando sus aspectos políticamente alienantes y socialmente irrelevantes, la estrategia más efectiva es la participación ciudadana, concebida como

derecho y deber de todos los integrantes de una comunidad democrática, sea ésta la escuela o la sociedad como un todo.

GESTIÓN:

"Gestión es la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. En esta propuesta de gestión se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica la propuesta pedagógica.

Sin embargo es necesario señalar los procesos de gestión, sin los cuales todo esfuerzo será errático e inútil.[1]

a) **Planificación:** Dentro de ella puntualizamos acciones como: diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos.
b) **Organización:** Establecemos: Funciones estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas.
c) **Dirección:** Toma de decisiones, delegar funciones, desconcentra y descentraliza.
d) **Coordinación:** Se plasma a través de coordinaciones en: comités, comisiones, equipos de trabajo.
e) **Control:** Acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación, retroalimentación.

La gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.

[1]La Gestión Escolar - Biblioteca del Directivo de C.E. Público – Oficina de apoyo a la administración de la Educación –Abril2002

- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no el que realiza todas las tareas), debe:

- Planificar
- Controlar
- Definición de objetivos
- Decisiones para solucionar problemas
- La comunicación
- Capacitación del personal
- La influencia del poder.

“Se puede observar dos dimensiones, Las establecidas en el contrato de trabajo y normativas institucionales, y las de su función en una dimensión no-tradicionista (dimensiones no formalizadas) lo que va mas allá de las normas escritas, las que circulan en los pasillos de la escuela o fuera de la misma. “

La noción de autoridad es un concepto necesario comprender en la relación directivo - institución. Este liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la continencia de situaciones afectivas, etc. El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales. Estas interacciones sociales

El rol del director en una escuela con necesidad de cambio, es la transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva critica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

Pueden estar en el orden de lo manifiesto o lo implícitos. Por ejemplo con las recompensas, gratificaciones sanciones, devoluciones, señalamientos de los docentes, implicando una modificación en su conducta, llevándolas a la satisfacción, la frustración o el desaliento posterior.

“Un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones. “

Los equipos de trabajo pueden perder operatividad, ya que los manejos o conducciones a distancias son cubiertos comúnmente por la burocracia de los papeles, informes y memorándums, y no estoy puntualizando el obviar los registros en la organización, que a mi parecer, son de suma importancia porque nos permiten el seguimiento "objetivo" de historicidad de las gestiones, sino que se transformen en herramientas que entorpezcan las instituciones.

Cuantas veces nos encontramos con situaciones en las cuales hay grandes brechas entre lo que se pensó, lo que se transmitió, y lo que fue comprendido.

Solo un seguimiento explicitado en los informes y las evaluaciones escritas, nos permiten tener un punto de anclaje un tanto más objetivo.

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional. El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

Podíamos organizar esa mirada en cuatro dimensiones:

1. **La dimensión organizacional (estilo de funcionamiento):**
   - Los organigramas.
   - La distribución de la tarea
   - La división del trabajo
   - Los canales de comunicación formal
   - El uso del tiempo y de los espacios

2. **La dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno):**
   - La planificación de las estrategias
   - Consideración de los recursos humanos y financieros
   - El control de las acciones propiciadas
   - El manejo de la información

3. **La dimensión pedagógica - didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales):**
   - Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos
   - Las modalidades de enseñanza
   - El valor otorgado a los saberes
   - Los criterios de evaluación
   - Las teorías de la enseñanza

4. **La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales):**

- Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional

El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer"...

LA GESTION DE LA DOCENCIA

La tradicional división entre lo académico y lo administrativo ha trascendido al tratamiento del proceso docente y a su gestión, interpretándose desde perspectivas diferentes, lo "puramente" académico y lo "estrictamente" administrativo.

Generalmente, los términos GESTION y DOCENCIA nos sugieren, entre otros, aspectos organizativos, financieros y pedagógicos respectivamente. Sin embargo, la expresión GESTION DE LA DOCENCIA no está totalmente entendida y en algunos casos ni siquiera se reconoce como necesaria en las instituciones educacionales.

La consideración del proceso docente, como proceso de conocimiento y proceso de trabajo institucional, sus particularidades como objeto de la administración, y el cumplimiento del ciclo funcional administrativo de este proceso constituyen las referencias para abordar en este marco, la gestión de la docencia.

LA DOCENCIA COMO OBJETO DE LA ADMINISTRACIÓN. SU SURGIMIENTO.

Tanto la DOCENCIA como la GESTION constituyen procesos de trabajo institucionales que se ejecutan bajo determinadas condiciones histórico-sociales.

La docencia, esencialmente contiene el **proceso de enseñanza-aprendizaje, el proceso de conocimiento**.

El proceso docente, que en la actualidad reviste un carácter institucional, como resultado y necesidad del desarrollo económico y social, no siempre es considerado en toda su complejidad e integridad.

Bajo la influencia de la **Revolución Industrial se inició la institucionalización del proceso docente** pero con diferente connotación en los diferentes niveles educacionales. Las necesidades educacionales que demandaba el desarrollo industrial por aquella época eran muy elementales, sin embargo, en la misma medida que la tecnología ha avanzado también se han elevado los estándares de exigencia educacional. El factor social también ha contribuido a elevar las necesidades educacionales y en la actualidad, estas abarcan desde la enseñanza general hasta la universitaria.

Durante este período y como resultado de estas mismas demandas, la docencia se ha ido transformando y dejando atrás las **posiciones más conservadoras,** según las cuales, **la enseñanza se limitaba a los muros del aula y el centro y principal protagonista era el profesor.**

Durante todo el siglo XX han surgido corrientes pedagógicas[2] de carácter activista, en las cuales, el **estudiante** deja de ser considerado **objeto**, para convertirse en **sujeto-objeto del proceso docente**. Se asume este último, **no como proceso de enseñanza**, sino como **proceso de enseñanza-aprendizaje** y se le va confiriendo valor a otros factores intervinientes como son: los medios de enseñanza-aprendizaje, las condiciones ambientales, los recursos informativos disponibles y las condiciones sociales, entre otros aspectos. No obstante, estas transformaciones no eran suficientes para la consideración del proceso de enseñanza-aprendizaje como proceso de trabajo institucional.

Los principales factores, tanto de índole externa como interna, que paulatinamente han influido, para que comience a considerarse el proceso docente como **proceso de trabajo institucional**, son los siguientes:

1. El reconocimiento de las capacidades y potencialidades del hombre y del grupo en pro de la producción demanda una preparación integral y el desarrollo de la creatividad de los trabajadores.

[2] La Escuela Nueva, la Tecnología Educativa, la Instrucción Personalizada, la Pedagogía Autogestionaria, la Pedagogía No Directiva, la Pedagogía Cognoscitiva, la Pedagogía Libertadora, la Investigación en la Acción, la Teoría Crítica y el enfoque histórico-cultural como fundamento de una concepción pedagógica.

2. El incremento de la competencia exige más calidad del factor humano que se emplea.

3. La internacionalización o globalización impone estándares a escala mundial.

4. La dinámica del conocimiento plantea un reto al personal docente.

5. El cuestionamiento de la educación superior como factor de desarrollo y de la calidad de los resultados académicos ha transferido la elevación de la exigencia educacional hacia los niveles precedentes.

6. El desarrollo económico-social, influido por la globalización, requiere una nueva docencia, un proceso de enseñanza-aprendizaje cualitativamente diferente (más dinámico, flexible, integral, económico, entre otros aspectos).

7. La significativa reducción presupuestaria y el financiamiento, fundamentalmente dependiente del mercado o de la evaluación institucional ha influido en la búsqueda de una mayor racionalidad institucional.

8. La necesidad siempre creciente de recursos financieros para el mantenimiento de la planta física, la actualización de los profesores y la introducción de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC) entre otros aspectos.

9. El desarrollo de la teoría administrativa[3] ha contribuido a entender la necesidad de la sinergia institucional.

El **proceso de trabajo docente institucional** se distingue y diferencia esencialmente de otros procesos de trabajo a escala organizacional por las propias características de los "factores simples que intervienen en el proceso de trabajo"[4].

[3] La Escuela Científica, la Escuela de las Relaciones Humanas, la Racionalidad Sistémica, la Dirección Socialista, la Teoría de la Contingencia, el Incrementalismo Lógico, la Teoría del Cambio y la Cultura Organizacional.

[4] "Los factores simples que intervienen en el proceso de trabajo son: la actividad adecuada a un fin, o sea, el propio trabajo, su objeto y sus medios". Marx, Carlos. El Capital. Tomo I. Sección 3. Capítulo 5. El proceso de trabajo. Editorial Ciencias Sociales. 1973.

El uso de la fuerza de trabajo, es decir, el **trabajo** mismo, se expresa en el desempeño de los directivos, los profesores, los investigadores, el personal de servicio y administrativo, entre otros, orientado a un objetivo institucional que reviste determinada relevancia social.

"El trabajo se compenetra y confunde con su objeto"(3) y este **objeto**, en el caso de la docencia, al estar representado por el **estudiante**, puede convertirse en **sujeto**, según las funciones concretas que realice, la orientación de las mismas y el lugar que ocupe en el proceso de trabajo docente.

Todo lo anteriormente expresado posibilita la comprensión del **proceso docente** como **proceso de trabajo institucional**, el cual puede entenderse como ***la sucesión de operaciones que se proyectan y realizan a escala institucional (por tanto con la participación de todos los componentes institucionales) en períodos de tiempo dados y orientados a la obtención de un resultado o producto educacional, con determinada relevancia social. Este resultado se expresa en cantidades de egresados cuyos conocimientos tienen determinada significación social.***

LAS PARTICULARIDADES DEL PROCESO DOCENTE COMO OBJETO DE LA ADMINISTRACIÓN. SU SURGIMIENTO

Es a partir de la década del 80 y durante toda la década de los 90 que se incorpora y difunde el término "gestión" asociado al ambiente académico; lo que se debe al efecto de factores como los ya mencionados y sobre todo a la influencia de elementos de tipo gerencial. Incluso se ha acuñado el término "gestión institucional", haciendo referencia sólo a la gestión de personal, la gestión financiera y del espacio físico[5]; bajo la concepción tradicional de que lo docente y lo administrativo pertenecen a sectores o áreas de trabajo diferentes en los marcos del ambiente institucional.

[5] Posición difundida por la UNESCO.

Evidentemente, la incorporación del vocablo "gestión" y su asociación al "proceso docente" no implica que en la práctica se asuma como "gestión del proceso docente" o "gestión de la docencia". De hecho, el desarrollo actual de la pedagogía tiene poca repercusión en la actividad administrativa de la generalidad de las instituciones educacionales. Hay quienes, desde una posición academicista, al referirse a la "gestión del proceso docente", sólo hacen alusión a la organización y aseguramiento del mismo, obviando su condición de proceso de trabajo institucional y reduciéndolo a su condición de "proceso de enseñanza-aprendizaje". Por el contrario, quienes desde una franca posición gerencial conciben el proceso docente como si fuese un proceso productivo más, intentan olvidar las particularidades del contexto educacional, por las cuales también la gestión del proceso docente adquiere determinadas particularidades. Entre las más relevantes:

- La poca capacidad de aseguramiento de un conjunto predeterminado de cualidades en el resultado final.

- La posibilidad de que los objetivos docentes sean interpretados y asumidos de manera ambigua por quienes están involucrados en dicho proceso (profesores, estudiantes, personal de apoyo a la docencia, directivos y otros).

- La condición de *sujeto-objeto de trabajo* del estudiante.

- La coexistencia de la autoridad profesional, procedente de los conocimientos y experiencia del docente, en el área de conocimientos dominada por él, y la autoridad institucional, expresada en la competencia, generalmente otorgada a quienes dirigen operaciones docentes particulares.

- El saber es consustancial al estudiante y al profesor, por lo que es imposible separar completamente la concepción y la ejecución del proceso de trabajo.

- La dificultad para la medición y evaluación de los resultados finales.

- La alta responsabilidad social, inherente al trabajo docente.

Admitiendo que la gestión también constituye un proceso de trabajo cuya esencia está dada por la acción consciente que ejercen unos hombres sobre otros, con el propósito de obtener un resultado relevante para la propia institución y la sociedad; contentiva además de un criterio de racionalidad institucional, acorde a las condiciones económico-sociales existentes; puede intentarse definir la ***Gestión de la Docencia como un proceso de trabajo institucional, en el cual, a través de la acción consciente de unos hombres sobre otros, se opera y desarrolla el proceso docente, bajo determinados criterios de racionalidad institucional y cuyo resultado tiene determinada significación social, en condiciones económico-sociales dadas.***

Por tanto, la gestión del proceso docente institucional abarcará operaciones como: la identificación de la demanda, el diseño del perfil del egresado, la determinación de los volúmenes de matrícula e ingreso, el diseño del modelo de enseñanza-aprendizaje, el diseño de los currículos o planes de estudio, la organización del proceso, el aseguramiento financiero, material y metodológico, así como el control y la evaluación que posibilitan el desarrollo del proceso docente con el inicio de un nuevo ciclo funcional administrativo.

CICLO FUNCIONAL DE LA GESTIÓN DE LA DOCENCIA. COMPONENTES Y ETAPAS.

El proceso de trabajo docente institucional es susceptible de ser planificado, organizado, ejecutado, controlado y evaluado. En otras palabras, el proceso de trabajo docente institucional cumple el ciclo funcional administrativo, y sus principales etapas y componentes son los siguientes:

1. Diseño de resultados o servicios.

El diseño del perfil del egresado constituye uno de los componentes fundamentales dentro de la etapa de planificación del proceso docente. Su objetivo fundamental es la previsión de las cualidades del egresado en dependencia de la demanda económico-social.

Un esquema aproximado del diseño del producto docente se presenta a continuación:



2. Determinación del volumen de actividad.

Otro de los componentes de la etapa de planificación del proceso docente es la determinación de los volúmenes de egresados, matrícula y nuevo ingreso, teniendo en cuenta la eficiencia del ciclo docente y la demanda económico-social e individual.

3. Diseño tecnológico

El diseño tecnológico comprende el diseño del modelo pedagógico y de la organización del proceso docente. Esta última contiene: la elaboración de horarios de actividades docentes, la distribución de la carga de trabajo docente entre los profesores y la distribución del espacio físico, entre otros.

4. Aseguramiento

Comprende el aseguramiento material, humano y de tiempo, además de los recursos informáticos y metodológicos.

5. Dirección del proceso

Acción sistemática de corrección de las desviaciones del proceso, así como de la ejecución de adaptaciones y ajustes.

6. Control y evaluación

El control incluye la comparación del comportamiento real con el previsto, y la realización de las acciones consecuentes en el sentido de lograr los objetivos planteados. La evaluación tiene en cuenta no sólo el cumplimiento de lo plateando sino además su significado. En consecuencia, el control y evaluación del proceso docente está orientado a determinar el grado de correspondencia, tanto en términos cuantitativos, como cualitativos, del egresado con la demanda.

La operacionalización del ciclo funcional administrativo del proceso docente lleva consigo diversos problemas, tanto de carácter general como aquellos que están asociados a las operaciones y componentes anteriormente mencionados. Constituyen problemas a considerar:

- La complejidad de la docencia como objeto de la administración.
- La interpretación que tradicionalmente se le ha dado a la gestión de la docencia.
- La inserción del resultado de este proceso en la sociedad.
- La identificación de la demanda, entendida esta en lo económico, lo político y lo social.
- La diferencia temporal entre el diseño del perfil del egresado y su inserción a la sociedad.
- La diferencia temporal entre la determinación de las cantidades de egresados, matrícula y nuevo ingreso y la inserción de los mismos a la sociedad.
- La disponibilidad de recursos (profesores competentes, información científico-técnica, equipamiento y mobiliario, etc.).

- El sistema de ingreso no siempre es contentivo de la dimensión cualitativa y cuantitativa de la demanda.

- La no correspondencia entre el modelo pedagógico y el perfil del egresado.

- La no correspondencia entre carga y capacidad de trabajo docente.

- El objeto de trabajo es el hombre por lo que se hace complejo el control y la evaluación de la calidad del resultado final del proceso.

PARTICULARIDADES DE LA GESTIÓN DE LA DOCENCIA UNIVERSITARIA.

En la época medieval, la universidad no presentaba como hoy en día, un "divorcio" entre la administración y la academia.

El aumento de la complejidad de la universidad como institución, inicialmente a causa de: la consolidación e incremento de su patrimonio, la incorporación de nuevas misiones y el crecimiento de la matrícula, dio origen a la estructural dual, compuesta por una estructura de decisión y una estructura administrativa. La primera, encargada de analizar, aprobar y evaluar las decisiones, y la segunda de implantar y realizar el control operativo de las decisiones aprobadas. Así, la estructura académica y financiera (esta última junto a la de servicios administrativos) funcionaban con jerarquías separadas, diferentes y paralelas.

La tradicionalmente denominada "administración" se especializó en el control del personal, elaboración de nóminas, control financiero, y otras actividades que dependían en gran medida de disposiciones extrauniversitarias, provenientes del Estado y las distintas instancias del gobierno nacional.

Este modelo funcionó bajo ciertos requisitos:

- Un interés común que posibilitaba los espacios de consenso para la proyección de la política institucional;

- Una conducta individual que no requería de una acción administrativa sistemática; más bien basada en determinadas tradiciones, valores compartidos, ethos académico o profesionalismo;

- Una clara delimitación de competencias y recursos suficientes para evitar posibles conflictos entre grupos académicos.

El cumplimiento de los requisitos anteriormente mencionados garantizaba el funcionamiento institucional en términos de comunidad académica, orientada hacia el cumplimiento de las misiones institucionales, sin que para ello fueran necesarias acciones de control externo a la universidad.

Sobre esta base, la profesión académica era considerada una profesión liberal. Las decisiones del profesor acerca de su trabajo eran absolutamente autónomas, en correspondencia con el carácter individual del trabajo y consecuentemente, el control era interno y ajustado a la ética profesional.

En esta situación, la pedagogía tradicional era el marco propicio para el desempeño de la docencia universitaria, caracterizada fundamentalmente por: el protagonismo del profesor, la consideración de este como fuente principal de información para el estudiante, a quien se le otorgaba un papel pasivo dentro del proceso docente (considerado esencialmente como proceso de enseñanza).

Sin embargo, todo el actual siglo XX ha sido testigo de profundas transformaciones tanto en lo pedagógico, científico-técnico, como en lo económico-social y hasta en lo ecológico, que han acarreado un cambio o al menos un desafío para las universidades.

El proceso docente universitario, que incluso desde una perspectiva institucional había sido considerado como algo ajeno a lo administrativo, comienza a ser visto[6] como un proceso de trabajo integral y complejo, con particularidades que lo distinguen de otros procesos de trabajo; y con una connotación que trasciende el aula universitaria, por cuanto se concibe como un proceso en el cual no sólo interaccionan estudiantes y profesores, sino además directivos, personal de apoyo a la docencia, recursos materiales y financieros, así como muchos otros componentes del sistema institucional.

La masificación, la reducción del financiamiento, la diversificación y la internacionalización, entre otros factores anteriormente expuestos, han contribuido y están contribuyendo a superar el divorcio entre lo académico y lo administrativo en las universidades, lo que no excluye la existencia de enfoques y perspectivas diversas al abordar la complejidad de la gestión de la docencia universitaria.

Existen varias razones por las cuales la gestión del proceso docente en las instituciones de educación superior reviste una mayor complejidad que en el resto de las instituciones educacionales, entre estas: la diversificación y dispersión de la demanda que atañe a la educación superior; la interacción del proceso docente y el proceso científico-investigativo; la diversificación de perfiles de egresados, tanto de pregrado como de posgrado; la flexibilidad de los planes de estudio; la incorporación de la práctica científico-investigativa y pre profesional en el proceso de formación; los altos costos de la misma y la existencia de distintas modalidades para llevarla a cabo (presencial, semi-presencial y a distancia).

Por consiguiente la Universidad Estatal de Bolívar y el del Departamento de Educación Física, Deportes y Recreación necesitan entrar en un proceso de transformación que se vincule y articule su accionar en un nuevo modelo de gestión encaminado al mejoramiento y cambio continuo.

[6] De hecho, el proceso docente, en su categoría de proceso de trabajo institucional ha sido asumido muy recientemente. Su aparición se produce en la década de los años 80, coincidentemente con otros fenómenos asociados a la educación superior.

El Gerente Deportivo

Una organización será tan buena como sus gerentes y tan valiosa como la gente que trabaja para ellos. Empleados motivados trabajan mejor y son más productivos. Los gerentes deben tener en mente que abrir la comunicación significa eliminar conflictos y luchas, de la misma manera que un control adecuado de las relaciones interpersonales entre empleados da por resultado obtener mejores niveles de rendimiento.

Los gerentes deportivos no deberían preguntar cuál será su recompensa por involucrarse en actividades deportivas de la juventud, sino que deberían interrogarse a sí mismos si están honesta y lealmente dispuestos a dedicar los mejores años de su vida haciendo un incansable esfuerzo para satisfacer las necesidades de educación, carácter y coraje de la juventud.

Gestión de una organización deportiva

Las tareas de los gerentes están fundamentalmente orientadas hacia la planificación, organización, coordinación y control. Estas tareas se ven afectadas por la actitud del gerente, por el rendimiento en su trabajo personal, por su habilidad para tomar decisiones y por su manera de planear, organizar, coordinar y controlar.

Los gerentes de organizaciones educativas también deberían saber cómo enfrentarse y controlar situaciones difíciles originadas por el ambiente académico y administrativo del deporte en todas sus disciplinas.

Los gerentes deportivos son considerados como la gente que supuestamente conduce las organizaciones deportivas, pero quienes, por desgracia, muy a menudo actúan contra su propia voluntad por factores de orden político, económico y de otra naturaleza.

Es generalmente conocido que, con más frecuencia de lo que se piensa, las relaciones humanas no dependen del carácter o del temperamento de los individuos involucrados, sino de su capacidad intelectual. A menudo la gente cree firmemente estar abriendo el camino a otros, pero al final se dan cuenta de que son ellos quienes están siendo conducidos.

Conceptos de gerencia

Las tareas gerenciales están orientadas fundamental hacia la planificación, organización, coordinación y control. Estas tareas se ven influenciadas por la actitud y el rendimiento del trabajo personal de los gerentes, por sus habilidades para tomar decisiones y, sobre todo, por su manera de planear, organizar, coordinar y controlar.

Los conceptos tradicionales de gerencia han sido formulados según su enfoque, bajo distintos nombres, como el clásico, de comportamiento, ciencia de la gerencia, sistemas, contingencia, etc.

Cada uno de estos enfoques nos ayuda a entender cómo y por qué los gerentes funcionan como lo hacen. Según esto, los diferentes estilos personales de gerencia están siempre determinados por la personalidad y el comportamiento particular de cada gerente.

Concepto clásico de gerencia

La gerencia clásica está concebida basándose en la creencia de que cada gerente debe tener un alto dominio de las destrezas y habilidades necesarias para planear, organizar, coordinar y controlar no sólo a sus empleados y colaboradores, sino también a las unidades locales y regionales de la organización sin olvidar otras organizaciones que mantenga vinculación con la institución, este concepto está íntimamente relacionado con las definiciones siguientes:

a) **Planificiación** es la definición de metas, objetivos y estrategias.

b) **Organización** es tanto la selección y agrupamiento de acciones adecuadas para cumplir las estrategias como el diseño de una estructura organizativa es unidades concebidas para ayudar a la consecución de las metas y objetivos de la organización.

c) **Coordinación** significa interrelacionar a la gente y a los departamentos con el din de asegurar que todas y cada una de las unidades funcionan como un todo y

mantienen sus actividades en estrecha relación con las metas y objetivos de la organización.

d) **Control,** entendiendo como la supervisión necesaria para asegurar lo que fue planeado es realmente cumplido y que el curso de la acción se mantenga corrigiendo las desviaciones que puedan ocurrir.

Gerencia por comportamiento

El enfoque de gerencia por comportamiento está basado en el principio de motivación de la gente, el cual va más allá de la planificación, organización, coordinación y control. La productividad de los individuos mejora cuando éstos están motivados de acuerdo con sus necesidades específicas, tendencias y deseos, por lo que un tratamiento personal adecuado que combine dignidad y consideración individual identifica a la gente con la organización y la impulsa a alcanzar las metas que adoptó por voluntad propia.

La gerencia como ciencia

Este estilo o concepto parte de la premisa de que la precisión de las estadísticas, matemáticas y de la alta tecnología ayudan más efectivamente al gerente. Operaciones tales como la manufacturación han sido significativamente incrementadas con la introducción de ordenadores y robots.

El concepto es también válido para las Instituciones y Organizaciones Deportivas debido a la creciente necesidad de proporcionar información y estadísticas técnicas a los medios de difusión, para lo cual se hace necesario plantear y establecer estrategias de comunicación que optimicen y racionalicen los escasos recursos de las entidades.

Este estilo de gerencia es trascendente para afrontar problemas operativos tales como la planificación de actividades académicas, actos deportivos y el control de bienes y servicios, la verificación de la satisfacción de miembros y el levantamiento de inventarios. Estas últimas juegan un papel importante en cuanto a herramientas de gestión que permitan al gerente deportivo articular la eficiencia, la eficacia y la efectividad organizacional.

Gerencia por sistemas

Este concepto está basado en la coordinación de todos los aspectos: planificación, organización y control tanto del comportamiento como de las operaciones de los empleados de manera que todo junto funcione como un sistema integrado. La gerencia será más exitosa en la medida en que tales funciones generales estén mejor coordinadas.

Toda organización es un sistema que consiste en partes debidamente integradas. En consecuencia, los gerentes deben asegurar que todas las partes funcionen como un todo para que cada parte y la organización, considerado como un todo, puedan alcanzar con éxito las metas y los objetivos asignados.

El concepto de gerencia por contingencia

Este concepto afirma que no hay un *mejor modo* de conducir una organización determinada. La gestión depende de las condiciones que rodean las situaciones difíciles, para las cuales habrán de encontrarse soluciones adecuadas.

El control del medio deportivo

El medio ambiente de las organizaciones deportivas nacionales está constituido por factores internos y externos que crean las condiciones de trabajo a que dichas organizaciones se enfrentan durante el desarrollo de sus actividades deportivas.

Algunas de estas condiciones son producidas por factores que se encuentran en el mundo exterior tales como las condiciones económicas, políticas, culturales o sociales que afrontan los individuos involucrados en la práctica de actividades deportivas; otros factores crean las condiciones internas de trabajo en las cuales las organizaciones deportivas apoyan sus propias actividades administrativas.

Conocimiento y percepción de factores internos y externos

El éxito de las operaciones depende del conocimiento que los gerentes tengan sobre factores internos tales como niveles de trabajo, habilidades y capacidad de los empleados, funciones y motivación respecto a los objetivos de la organización, etc. de

igual importancia es la percepción que tengan los gerentes respecto a factores externos tales como la economía global, la economía local, tecnología, política, las necesidades de la juventud y sus tendencias y el medio ambiente social y cultural de la juventud.

Cada factor externo representa un desafío en un mundo en permanente evolución que puede afectar profundamente a cualquier organización deportiva. Lo gerentes debería aprender a controlar y responder adecuadamente a estos factores de cambio si realmente tienen deseos de sobrevivir.

Factores internos

Los factores internos están relacionados con las actividades administrativas, empleados, miembros, programas deportivos, instalaciones, etc., y respecto a ellos se espera que el gerente asegure:

a) La estructura administrativa está correctamente equipada y su personal garantiza una efectiva y eficaz instauración de los programas estratégicos;

b) Se cuenta con docentes y empleados competentes y su actuación está celosamente controlada;

c) La disponibilidad y el uso de instalaciones están cuidadosamente planeados y los resultados deportivos son los proyectados.

Referente a los factores internos, los gerentes pueden asumir diferentes papeles de acuerdo con el nivel que ocupan y conforme la situación específica a que se enfrentan, como describe a continuación.

1. **Papel de decisión.** Este papel es fundamental para todo gerente y puede ser asumido para decidir el curso de las acciones o seleccionar opciones dentro sus responsabilidades, cualquiera que sea su nivel en la organización (inferior, medio, superior).

2. **Papeles de gerencia.** Son desempeñados de acuerdo con la naturaleza de cada situación, la cual puede exigir que el gerente se convierta en un empresario, negociador, asignador de recursos, solucionador de problemas, etc.

3. **Papel interpersonal.** Con respecto a los empleados y subordinados, el papel del gerente puede exigirle que aporte liderazgo, mantenga una relación con ellos o permanezca como una figura decorativa.

4. **Papel de información.** A este respecto, el gerente podría necesitar observar y percibir las relaciones de los empleados, simplemente distribuir información o actuar como un portavoz.

Factores externos

Los factores externos son quizá los de mayor importancia en relación con las necesidades contemporáneas del deporte, pero han sido descuidados por la mayoría de gerentes deportivos. El ambiente externo consiste en el siempre cambiante progreso tecnológico en las comunicaciones, organización de oficina, etc.; clima político, ambiente social para practicar el deporte; estabilidad económica de los patrocinadores; otras actividades deportivas más atractivas con necesidades similares; la percepción que el público tenga del deporte; las tendencias de la juventud en las escuelas, universidades, ciudades y provincias, etc.

Cómo controlar los factores internos

El ambiente interno puede ser controlado por los gerentes mismos al tomar decisiones relacionadas con sus miembros y al adoptar una determinada actitud hacia los diferentes factores de la organización. Dicha actitud tendrá un nivel de reacción diferente de acuerdo con el nivel del gerente respectivo: alto, medio o inferior.

a) Los gerentes de nivel inferior están más en contacto con los empleados y por esta razón necesitan un alto nivel de habilidades para controlar a la gente, experiencia técnica y un dominio de las tareas que desempeñan sus miembros con el fin de determinar necesidades.

b) Los gerentes de nivel medio deben poseer cualidades de la gerencia de bajo y alto nivel. Ellos actúan como enlace entre quienes toman las decisiones y quienes

resuelven problemas, por lo que deben tener una gran habilidad para asignar recursos y facilitar el flujo de comunicación e información.

c) Los gerentes de nivel superior deben ser profesionales que entienden el ambiente interno y el externo del deporte. Ellos son los portavoces y toman las decisiones, sin importar los riesgos de la situación, siendo además el enlace con el ambiente externo.

Cómo enfrentarse a los factores externos

Los gerentes deben poseer excelentes habilidades como negociadores cuando recluten personal cualificado, negocien con patrocinadores o traten de obtener apoyo político, así como tener una visión GLOBAL de la organización, de su estructura, sus metas y su capacidad. Al enfrentarse con el ambiente exterior, el gerente debe tomar como referencia a los patrocinadores, la situación política local, la situación económica global y regional, las preferencias de los medios de difusión y las tendencias sociales para, según su percepción, determinar lo flexible, inflexible o determinante que deberá ser al enfrentarse a ese ambiente exterior.

EL CONTROL DE LA ORGANIZACIÓN

Las unidades administrativas

Al igual que cualquier otra empresa, una organización deportiva tiene líneas de producción: una sección encargada de la organización de actos deportivos, investigación técnica de recursos y si es posible marketing, comunicación, calendario de actos o circuitos, asociaciones, etc. Todas estas secciones están estructurados según ciertos principios y todos incluyen programas definidos y diseñados para ejecutar con éxito las operaciones del plan y alcanzar los objetivos de la organización como tal.

El personal

Cuando una organización deportiva ha logrado el más alto grado de administración con líneas o unidades profesionales de producción, ha multiplicado programas y

diversificado actividades, los gerentes de dicha organización estarán obligados a motivar e incentivar al personal y esperar mayor cualificación de las personas que trabajan para ellos. Este hecho representa una nueva área de responsabilidad para los gerentes deportivos, obligándoles a ser más selectivos y desalentándoles a correr riesgos indebidos cuando de reclutar personal se trata.

El control de gente y de las unidades de la organización

Como se ha establecido previamente, una organización es tan buena como sus gerentes y tan valiosa como la gente que trabaja para ellos. Empleados motivados actúan mejor y son más productivos. Por esta razón, lo gerentes deben tener en mente el hecho de que abrir la comunicación significa eliminar conflictos y rivalidades de la misma manera que un control adecuado de las relaciones interpersonales entre los empleados tiene como resultado obtener mejores niveles de desempeño.

La motivación del espíritu de equipo y la cooperación espontánea entre sus miembros y gerentes son también muy importantes para la organización, ya que logran que todos empujen hacia delante en el cumplimiento de las varias tareas, las que en última instancia son consideradas responsabilidad de todos.

Las unidades operativas son el resultado de una división del trabajo dirigida a la consecución de los objetivos establecidos.

Un gerente digno de esta función debe dominar tres habilidades esenciales para obtener el máximo de eficacia:

1. **Motivación de sus miembros y orientación de las unidades.** Sólo un personal suficientemente motivado y unas unidades de la organización bien orientadas podrán realizar tanto **individual como colectivamente** todos los esfuerzos necesarios para perseguir y lograr los objetivos institucionales.

   Actitud y esfuerzos orientados hacia un mejor y más eficaz logro de los objetivos de los **individuos y de las unidades** deben constituir una parte trascendente del interés general para alcanzar los objetivos de la Institución.

2. **Operación de las líneas formales de comunicación mientras se mantiene el contacto con la gente.** Las líneas de comunicación deben estar permanentemente abiertas en toda dirección (horizontal, vertical y transversal) para que todos los niveles estén debidamente informados y orientados en la dirección que cada uno está siguiendo para alcanzar los objetivos comunes previamente determinados; sin embargo, se espera que los gerentes no dejen de mantener la comunicación con la base de la organización.

   A nivel de la base, la comunicación personal mantiene el espíritu de equipo y la confianza en el liderazgo. Los gerentes deberán hablar constantemente con su equipo, sus competidores individuales, los clubes, los participantes en su deporte, dirigentes locales, etc., como miembros fundamentales su la familia.

3. **Mantenimiento de la cooperación y entendimiento entre los funcionarios.** Cooperación y entendimiento pueden lograrse con coordinación y supervisión. Es esencial que la cooperación y el entendimiento se mantengan constantemente delegando suficiente autoridad para la realización de cualquier programa, sin descuidar la continuidad de una supervisión adecuada por parte de los órganos centrales o por el gerente responsable

FUNCIONES DE LOS ADMINISTRADORES

Las estructuras organizativas suelen diferir mucho de un ambiente de trabajo a otro, lo que dificulta especificar las funciones y tareas de los administradores en materia de actividad física. Con todo, resulta útil saber lo que estas personas hacen realmente y tener una idea bastante precisa de las responsabilidades de gestión y el liderazgo que espera el que pretenda ejercer un día este oficio.

Organización, administración, gestión y supervisión.

En primer lugar, es importante definir dos conceptos fundamentales; a saber, los términos “organización” y “administración”.

Una *organización* (en el sentido de un organismo) nace cuando dos o más individuos unen sus esfuerzos para conseguir un objetivo común. Esencialmente, el concepto de organización se refiere a una "finalidad común",[7] cuando la consecución de un objetivo exige un esfuerzo colectivo, las personas crean una organización con la intención de coordinar las actividades de sus miembros y de atraer a otros que quizá suscriban los objetivos de esta organización.

Debe reconocerse que en la sociedad actual (y esto se aplica por completo al mundo de la actividad física y deportiva) abundan las organizaciones. Por todas partes, hay personas que se movilizan para formar asociaciones, sociedades, comisiones y grupos de todo tipo con el objetivo de compartir intereses comunes.

Nuestra sociedad implica, en efecto, una gran cantidad de organismos burocráticos con los que, un día u otro, tendremos relación, pues pasamos partes de nuestra vida en un organismo institucional o en otro. Nacemos en un hospital y, tras varios años de infancia en casa, se nos lleva a la guardería y luego al parvulario y a la escuela primaria. Más tarde pasamos a los centros de secundaria, formación profesional o universitarios. Al final de todos estos años de estudio encerrados, buscamos un empleo de otra entidad y, de este modo, pasamos toda nuestra trayectoria profesional yendo de un organismo a otro hasta terminar nuestras vidas posiblemente en un hospital y ser sepultados.

En el mundo del deporte y de la actividad física, la situación no difiere en exceso. El club deportivo, la federación, el departamento de cultura física de la universidad, etc. constituyen ejemplos claros de organismos o centros que, a diferentes niveles, presentan las mismas características burocráticas básicas que los medios institucionales. En estas organizaciones, los objetivos, las reglas y los procedimientos que deben respetarse, la delegación jerárquica de la autoridad, el reparto de las responsabilidades, etc. se han

[7] Blau y Scout (1976, pág. 16)

determinado a priori con la finalidad de anticipar y organizar la interacción de los seres humanos que la componen.

Las organizaciones existen con un propósito preciso y, para que se lleve a cabo y evitar cualquier confusión y desorden, se requiere un mínimo de coordinación de los esfuerzos de cada uno. La coordinación de las interacciones humanas dentro de una organización resulta esencial para saber **quién se encarga de cada tarea, cuando y de qué manera**, y para garantizar la eficacia y el éxito del trabajo en grupo. Coordinar significa, pues, armonizar los recursos y, sobre todo, los individuos que trabajan en una misma unidad. A los individuos que cuentan con la responsabilidad de coordinar los esfuerzos de los demás se les llama administradores o supervisores.

El concepto de *"administración"* se refiere básicamente a la conducta o la orientación de los esfuerzos cooperativos de los miembros de la organización con vistas a la consecución de los objetivos definidos por esta organización. La administración es el arte de gobernar o dirigir, el arte de mandar.

Esta acción de llevar un grupo o coordinar los esfuerzos de los individuos del que forman parte se ha denominado de diversas maneras con el paso de los años. Por ejemplo, las personas que ejercen esta función han ostentado títulos diferentes (patrón, presidente, director, supervisir, jefe, dirigente, gerente, etc.). Fundamentalmente, sin embargo, se han utilizado dos verbos con mayor frecuencia: administrar y gestionar. Los individuos que desempeñan estas diversas funciones se identifican como administradores y de ellos se dice que se ocupan de la *administración* o la *gestión.*

Estos dos últimos términos, representan una ecuación , por lo tanto, administración y gestión están considerados equivalentes y se emplean de manera indistinta. Ambos

conceptos ostentan la misma connotación de "dirigir", "activar" o "conducir" el grupo (organización) hacia sus objetivos.

Los que defienden la diferencia afirman que el término administración está reservado para los administradores de niveles superiores de la jerarquía. Por ejemplo, un administrador, es decir, alguien que forme parte de un consejo de administración de una federación deportiva, estará más preocupado por las políticas y las grandes estrategias de la organización. En el mundo de los negocios, quien se encarga de la gestión no es el propietario de la empresa y, en este sentido, gestiona para otro. De hecho, cuanto más descendemos en la escale jerárquica de la organización, más se ocupan los puestos intermedios de un trabajo concreto y específico. Es el caso, por ejemplo, de un director técnico o de un coordinador de programas deportivos. Si el trabajo del administrador es esencialmente de reflexión, el del encargado de la gestión es sobre todo de acción; si el primero idea planes estratégicos y enuncia la política de la organización, el segundo se encarga de los planes tácticos y los ejecuta. En general, el trabajo de este último parece más cuantitativo que el del administrador, que es más cualitativo.

El término *management*, admitido recientemente por la Academia Francesa, se emplea mucho en Europa como sinónimo de "administración", pero se refiere en especial a los nuevos métodos de gestión y dirección procedentes sobre todo de Estados Unidos.

Por otra parte, el término *supervisión*, tomado de las organizaciones militares e industriales, se asocia más con las nociones de "dirección" y "control". La función de supervisión, existente en especial en las empresas más grandes, consiste en proponer objetivos, desarrollar programas y procedimiento que fomenten la consecución de los resultados deseados, y comprobar si éstos se han conseguido mediante los procedimientos empleados.[8] La supervisión se dirige más específicamente a la organización del esfuerzo humano en la empresa o en la organización.

[8] Lucio y McNeil, 1979)

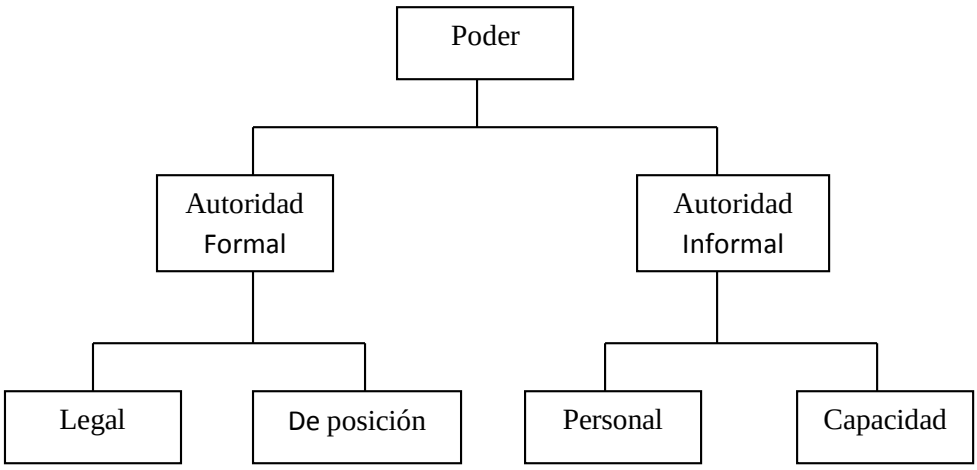
Autoridad, poder y responsabilidad

Para un mejor entendimiento de la compleja interrelación que existe en las organizaciones, en especial entre administradores y subordinados, así como en el reparto de funciones, es importante entender y distinguir entre los conceptos de autoridad, poder y responsabilidad.

Como explica Gross (1968, pág. 74), para conseguir que se efectúen tareas en la organización, es decir, que los individuos actúen, se requiere tener poder, es decir, la capacidad de influir en diversas situaciones del medio laboral. Las cosas no se consiguen solas: es necesario un motor, un líder, alguien que comience la acción.

El poder equivale más o menos a la influencia que una persona ejerce sobre otras en diversas situaciones. La persona que posee mucha influencia dentro de un grupo es la que "ordena que se hagan las cosas", la que "obtiene resultados", la que "principia la acción o el cambio", y la que se encuentra en el origen del comportamiento de los miembros de la organización.

En ocasiones, resulta difícil calibrar el grado de poder que ostenta un individuo. La realidad es que la influencia de un administrador sólo puede considerase dentro del contexto social del grupo en la que se ejerce. Además, las fuentes de poder son variadas y complejas. Normalmente, en los medios organizativos, el poder de influencia procede de la autoridad formal o de la autoridad informal.



La autoridad legal equivale al derecho “reconocido” y “aceptado” que posee un individuo de actuar en un sentido u otro o de iniciar una situación en concreto.

Por ejemplo, la autoridad de un policía de sancionar una infracción automovilística que no respeta el código de la circulación constituye un ejemplo de una forma legal de autoridad.

El abogado que aplica las disposiciones de la ley relativa a la seguridad en el deporte constituye otro ejemplo de una situación en la que se ejerce la autoridad legal. En ambos ejemplos, la autoridad del que interviene se reconoce según un código social aceptado.

La autoridad de posición está vinculada al puesto que ocupa una persona dentro de la organización.

Por ejemplo, el director de una escuela cuenta con autoridad sobre profesores y alumnos por el solo hecho de ocupar el puesto. De la misma manera, el entrenador posee autoridad de posición sobre los atletas por el mero hecho de que la palabra “entrenador” aparezca en la espalda de su chamarra o, el director general de una federación deportiva goza de derechos y privilegios que le son atribuidos por el puesto que ocupa.

La autoridad informal procede de las cualidades y talentos del individuo. El individuo que posee muchos conocimientos sobre un campo particular posee una autoridad de capacidad.

Por ejemplo, un especialista en actividad física que intervenga en un planificación que conozca bien posee una gran influencia en las decisiones que se tomarán al respecto. Tomemos la influencia que podría ejercer un especialista en actividad física dentro de una comisión de expertos para la construcción y el acondicionamiento de una piscina.

La autoridad informal procede también de las características personales de cada individuo. Por ejemplo, una persona con mucho carisma o que tenga cualidades de carácter extraordinarias se convierte en una persona influyente a la que se escucha cuando habla, lo que le confiere cierta autoridad en el grupo. Es lo que se denomina *autoridad personal*.

Es por todos conocido que en varias organizaciones deportivas y de actividad física, los administradores poseen la autoridad propia del puesto que ocupa, pero manifiestan escasa autoridad personal o de competencia. Se trata del típico administrador que se basa en la autoridad de su puesto para conseguir que se hagan las cosas y forzar a que los subalternos sigan las órdenes. También resulta evidente que algunos de los que intervienen en el terreno del deporte y la educación física no tienen una posición formal dentro de la organización; sin embargo, gracias a sus cualidades o a su fuerte personalidad, conseguirán a menudo influir en las decisiones en el sentido que deseen.

El administrador sólo ostenta la autoridad que los subordinados quieren concederle.[9] La persona que impone sus opiniones de forma autoritaria perderá rápidamente su influencia en el grupo. Es más importante que se base en sus conocimientos, sus capacidades, su pericia y su liderazgo para administrar sus recursos y ejercer con eficacia su papel de administrador.

[9] Barnard (1938)

Es esencial que comprendamos la noción de poder dentro del contexto de la vida de grupo. En efecto, la mezcla de poder formal e informal dentro del grupo determina la manera en que se toman las decisiones y la estructura del poder revela quiénes son los verdaderos líderes y las personas más influyentes tras esas decisiones. Además, el reparto de poder suele ser el origen de diversas situaciones de conflictos dentro del grupo. Por último, hay que entender que la aplicación de un sistema jerárquico de poder formal resulta inevitable en cualquier organización burocrática en la que las responsabilidades están divididas entre superiores y subordinados.

La *responsabilidad* corresponde a la obligación que tiene una persona o una unidad organizativa de actuar de cierta manera, de garantizar algunos servicios, de ejecutar algunas tareas o de asumir ciertas funciones predeterminadas. "Aunque las responsabilidades se expresen formalmente o no se pongan escritas o se sobreentiendan, forman parte integral del papel de la persona o de la unidad organizativa".[10] Todos superiores y subordinados, deben asumir sus responsabilidades y desempeñar sus funciones. El conjunto de estas responsabilidades definen lo que es y lo que hace una organización.

Un aspecto importante que se desprende de esta noción de responsabilidad reside en el hecho de que una obligación implica dos partes; a saber; la persona que posee la responsabilidad y la persona hacia la que se tiene la responsabilidad. Por ejemplo, cualquier subordinado que tenga la responsabilidad de desempeñar ciertas tareas o de ejercer ciertas funciones debe hacerlo de manera que se satisfagan las expectativas de sus superiores administrativos ante los que debe rendir cuentas y responder de sus obligaciones y deberes.

Por último, otro aspecto importante que debe tenerse en cuenta sobre esta noción de la responsabilidad reside en que cualquier asignación de una responsabilidad, sea a un

[10] Gross (1968, pág 95)

superior o a un subordinado, debe estar acompañada de cierta dosis de autoridad formal (poder de actuación), que permita a la persona desempeñar sus obligaciones y ejercer su papel de manera eficaz.

¿CUÁLES SON LAS FUNCIONES DE LOS ADMINISTRADORES?

Resulta difícil delimitar con precisión las funciones de los administradores. En efecto, los títulos que ostentan, los puestos que ocupan, la autoridad formal que poseen y las estructuras organizativas en la que trabajan varían mucho de una situación a otra. La definición de las funciones y las responsabilidades de un administrador es por tanto, un ejercicio muy contextual.

En cambio, es de todo conocido que los administradores son personas muy ocupadas, que pasan muchas horas en el despacho y que disponen de poco tiempo libre, su trabajo es muy variado, fragmentado (un administrador tiene que pasar con frecuencia de un problema a otro y trabajar de forma deshilvanada) y en ocasiones muy superficial (en el sentido de que el administrador toca todos los temas pero nunca realiza un trabajo en profundidad). También parece que su trabajo sea de acción y actualidad, es decir que el administrador debe enfrentarse con los problemas en el momento inmediato, se requiere su atención sobre el terreno y debe tomar decisiones con rapidez. Además, está en contacto con numerosas personas, tanto formal como informalmente, en reuniones previstas y planificadas pero que también pueden celebrarse de improvisto o que se introducen en la agenda a última hora. Además, siempre el administrador suele ser llamado a comunicarse con las personas de su entorno, sobre todo oralmente aunque también por escrito.

Henry Mintzberg define la tarea del administrador a partir de tres conjuntos de funciones interrelacionadas que ostenta dentro de la organización en diferentes

momentos: funciones interpersonales, funciones de información y funciones de decisión.

1) *Funciones interpersonales:* están relacionadas con la posición y la autoridad del administrador y van tomando forma cuando se establecen unas relaciones interpersonales. Podemos distinguir tres tipos:
   - De símbolo: debido a su posición e importancia en su puesto, el administrador suele ser llamado a estar presente en diversos actos, a tomar la palabra en nombre del grupo, a representar oficialmente a su organización, etc.
   - De elemento de unión: el administrador se encuentra en una encrucijada entre las personas de su entorno y debe desempeñar la función de puente de su unidad de trabajo, con otros compañeros de trabajo, con sus superiores o con cualquier otra persona del exterior.
   - De líder: en este caso, el administrador, contribuye a definir el ambiente de la organización. Debe asumir el liderazgo apropiado para conciliar las expectativas de los individuos con los del grupo o la organización.
2) *Funciones de información:* están unidas a la función de comunicación y se subdividen en tres tipos:
   - De receptor: con frecuencia el administrador es el centro de cualquier organización y recibe continuamente información de todas partes. Esta información puede referirse a operaciones internas o a situaciones externas.
   - De informador: el administrador suele ser quien facilita la circulación de la información entre los miembros de su organización. Esta información puede ser un hecho, una simple opinión, una idea, una directriz, un consejo, etc.
   - De portavoz. El administrador se convierte en portavoz cuando interviene en nombre del grupo, ante los superiores (por ejemplo, el consejo de administración) o con personas del exterior (por ejemplo, el público)
3) *Funciones de decisión:* son importantes para la organización. El administrador, como representante de la organización, suele ser el único autorizado a comprometer a su institución en nuevas direcciones. Se pueden distinguir cuatro tipos.
   - De empresario: en el administrador se encuentra muchas veces el origen de los cambios importantes dentro de su organización. Gracias a su función de

receptor e informador, puede determinar y explorar todo tipo de posibilidades. Además suele iniciar la acción y decidir qué orientaciones tomar.

- De "reparador": en un momento dado puede aparecer alguna situación problemática imprevista y el administrador es el encargado de resolverla. Se suele acudir a él para solucionar conflictos que surjan entre los miembros del grupo.
- De negociador: debido a su posición de autoridad, el administrador también termina interviniendo y negociando acuerdo, con individuos o grupos, con sus representantes o incluso con otras organizaciones.
- De gestor de los recursos. El administrador debe decidir cómo dar dinero y material y determinar a quién concede los recursos dentro de la organización.

De todas estas consideraciones podemos concluir que el trabajo del administrador no está siempre programado y no tiene por qué presentar carácter rutinario. La espontaneidad, la creatividad y la rapidez ante lo imprevisto son sus tónicas.

Según Mintzberg (1973, Págs. 95- 96), existen varias razones por las que la presencia del administrador resulta indispensable. En efecto, es básico que un responsable garantice que la organización está haciendo lo que debe. El administrador tiene que velar por la estabilidad de las operaciones de la organización y crear un clima de trabajo en el que el grupo pueda funcionar con orden y cohesión. El administrador es quien se encarga de la orientación y el desarrollo de la organización y se asegura que ésta evoluciona, progresa y se adapta a los cambios del entorno. Por último, su presencia resulta esencial, ya que el administrador debe interpretar los valores de los superiores (por ejemplo, los miembros del consejo de administración) y velar para que la organización continúe su misión sin desviarse en exceso del camino trazado.

LAS FUNCIONES UNIVERSALES DEL ADMINISTRADOR

Ya se trate del ambiente sanitario, escolar gubernamental, deportivo o de cualquier otro tipo, e independientemente de que nos movamos en el sector público o privado, los

administradores utilizan los mismos procesos de gestión y desempeñan las mismas funciones generales.

En distintos grados, según el tamaño de la organización en que trabajen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la misma, todos los administradores se hallan más o menos comprometidos en la planificación, la organización, la selección, la dirección, la motivación y la evaluación de los recursos de su entorno laboral.

En esto, los administradores deben comunicarse necesariamente con los empleados y tomar decisiones. La comunicación y la toma de decisiones constituyen, pues, otras funciones universales de gestión.

La planificación consiste esencialmente en establecer una línea de acción para conseguir un objetivo deseado. El administrador debe prever lo que debe hacer con los recursos humanos, materiales y financieros que tiene a su disposición y determinar el camino que debe seguir para conseguir los objetivos.

Por ejemplo, en la actividad física el administrador debe prever las necesidades de sus clientes para las actividades, establecer objetivos en sus programas, determinar y elaborar el contenido de los mismos, preparar horarios, planificar el presupuesto, establecer las políticas y procedimientos de la organización, prever el equipamiento y el material necesarios y las necesidades de personal para satisfacer a los participantes, etc.

La organización consiste sobro todo en elaborar un marco de trabajo que permita implementar los planes aprobados. El administrador determina la estructura de su organización, es decir, clarifica quien desempeña cada tarea y quién debe dar cuentas a quién de su actividad. Tiene que distribuir las funciones y las actividades de los subalternos y establecer los vínculos organizativos necesarios para que todos los esfuerzos se orienten en la misma dirección, es decir, hacia la consecución de los objetivos preestablecidos.

La dirección consiste en ejercer el liderazgo apropiado ante los individuos y los grupos y motivarlos para que desempeñen sus tareas o, en otras palabras, para permitir la ejecución de los planes a través de los miembros del personal. La dirección debe garantizar el cumplimiento eficaz del trabajo emitiendo órdenes o directivas y ejerciendo el liderazgo necesario según la situación. Dirigir al personal o ejercer el liderazgo no resulta nada sencillo.

La motivación para el trabajo es aún más compleja. En gestión, la motivación consiste en crear condiciones y un entorno de trabajo de modo que los individuos decidan investigar y perseguir por sí mismos los objetivos de la organización.

Desde una perspectiva organizativa, a la comunicación se ha definido como un intercambio de información entre personas con la finalidad de crear un ambiente de confianza y colaboración dentro de una institución, animando a cada uno a poner sus recursos, sus conocimientos y su experiencia al servicio de la misma.

Por otra parte la toma de decisiones se define como una técnica que permite efectuar una elección consciente entre varias soluciones para conseguir un objetivo.

Para ser eficaz en sus intervenciones de gestión, resulta esencial que el administrador haga alarde de las habilidades y la pericia apropiadas para el proceso de toma de decisiones y comunicación. Siempre resultarán necesarias a la hora de planificar, organizar, seleccionar, dirigir, motivar y evaluar los recursos de su organización.

La evaluación se complementa con las otras funciones e implica la medida (evaluación cuantitativa) y la valoración (evaluación cualitativa). Se trata de que el administrador se formule preguntas para comprobar si se encuentra en el buen camino: ¿se han

conseguido los objetivos?; ¿son buenos?; y las estrategias, ¿son correctas?; ¿funciona el programa?; el personal, ¿es el adecuado?; etc. La evaluación permite, por ejemplo, que el administrador reformule sus objetivos y planes, los reorganice y así sucesivamente en un ciclo continuo y dinámico.

Los proceso de planificación, organización, selección, dirección, motivación, evaluación, comunicación y toma de decisiones son universales y se desarrollan con la misma forma general, con independencia del tipo de organización que haya que dirigir o administrar. No cabe duda de que la calidad del trabajo del administrador depende en gran medida de su comprensión de los componentes de este trabajo y su comportamiento al respecto. Resulta, pues, esencial, que cualquier administrador capte correctamente el significado y el alcance de cada una de las funciones de gestión y comprenda las relaciones existentes entre ellas.

MARCO CONCEPTUAL

Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE)

Organismo público descentralizado de la administración pública federal, que es el conductor de la política nacional en el ámbito de la cultura física y del deporte.

Cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propio.

Asociación Deportiva

Personas morales, cualquiera que sea su estructura, denominación y naturaleza jurídica, cuyo ámbito de actuación se desarrolla a nivel estatal y que conforme a su objeto social promuevan, practiquen o contribuyan al desarrollo del deporte sin fines preponderantemente económicos. Podrán estar compuestas de clubes y/o ligas deportivas y representarán a cada Entidad Federativa ante la CONADE y CODEME siempre que estén debidamente registradas y reconocidas por su federación deportiva respectiva.

Calidad

Conjunto de características, requisitos y condiciones que cumplen con las necesidades

establecidas e implícitas de una actividad o cosa.

Club Deportivo, Club Recreativo, Club para la Salud

Instalación destinada a la práctica de distintos deportes y de la Cultura Física, el cual se rige comúnmente por membresías, acciones, socios, etc.

Club

Unión de deportistas y/o equipos, reconocida por la Asociación Deportiva correspondiente, debidamente constituida y organizada para la práctica de actividades deportivas.

Cultura Física

Conjunto de bienes (conocimientos, ideas, valores y elementos materiales), que se relacionan con la actividad física, con fines de ejercitación y mantenimiento de la salud. Son parte de la misma: el deporte, la educación física y la recreación.

Deporte

Actividad institucionalizada y reglamentada, desarrollada en competencias que tienen por objeto lograr el máximo rendimiento físico, con ejercicios físicos, individuales o de conjunto, con fines competitivos y recreativos, que coadyuvan a la formación integral del individuo y al desarrollo y conservación de sus facultades físicas.

Deporte de Alto Rendimiento

Constituye la actividad de excelencia del deporte federado, y que se lleva a cabo en competencias de alto nivel, o campeonatos nacionales e internacionales.

Educación Física

Proceso pedagógico dirigido al mejoramiento del desarrollo físico, propicia el alcance de un adecuado nivel de preparación física; contribuye al mantenimiento y conservación de la salud, por medio del conjunto de actividades físicas y deportivas y recreativas que se realizan a nivel escolar.

Ejercicio

Unidad elemental del proceso de entrenamiento, destinado a desarrollar una cualidad; es un acto motor sistemáticamente repetido que constituye el medio principal para realizar las tareas de educación física y el deporte.

Entrenador Deportivo

Personal competente que dirige el proceso de dirección pedagógica del entrenamiento deportivo, en que planifica, organiza, controla, analiza y evalúa todas las actividades concernientes a este proceso.

Equipo

Conjunto de deportistas que se requieren para participar en una competencia deportiva.

Federación Deportiva Nacional

Organismo deportivo de Asociación Civil Nacional, integrado por las asociaciones estatales, regionales o filiales de la misma disciplina deportiva, que expide normas y vigila la observancia del reglamento de su especialidad, teniendo como finalidad organizar, promover y desarrollar la competencia deportiva de acuerdo a su rama.

Se integra a la Confederación Deportiva Mexicana y, en su caso, a la Federación Internacional de ese deporte.

Gimnasio

Espacio físico cerrado destinado a la práctica de una actividad física y/o deporte.

Espacio físico destinado a la práctica de alguna actividad relacionada con la Cultura Física.

Liga

Organismo deportivo que agrupa equipos de una misma disciplina deportiva, individual o de conjunto, para participar en competencias deportivas a nivel municipal en los estados o Delegacional en el Distrito Federal.

Metodólogo

Personal competente como profesional especializado responsable de aplicar de manera sistematizada los procedimientos científicos para el entrenamiento del deportista.

Organismo Afín

Asociación Civil que realiza actividades cuyo fin no implique la competencia deportiva, pero que tenga por objeto realizar actividades vinculadas y a favor del deporte nacional en general con carácter de investigación, difusión, promoción, apoyo, fomento, estímulo y reconocimiento.

Programas de acciones deportivas

Documentos de orden lógico, pedagógico y metodológico de un proceso de enseñanza-aprendizaje de contenidos y elementos técnicos y físicos, en un periodo de tiempo determinado, orientan la forma de evaluar los avances, y demás información que constata el cumplimiento en la prestación de una acción y/o servicio deportivo.

Recreación Física

Resultante de la educación física y el deporte y/o de la participación voluntaria en programas de agencias públicas, privadas o comerciales por medio de la práctica de actividades espontáneas y amenas, durante el tiempo libre; como juegos, deportes, festivales, competiciones, actividades gimnásticas y deportivas variadas, excursiones, campismo y otras.

Registro Nacional del Deporte

Instrumento del Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte que comprende la inscripción de deportistas y organizaciones deportivas, así como las instalaciones para la práctica del deporte y los eventos deportivos.

Servicios en Cultura Física

Son los resultados que generan las instalaciones deportivas para satisfacer las necesidades específicas de sus clientes (estudiantes).

Concepto clásico de gerencia

La gerencia clásica está concebida basándose en la creencia de que cada gerente debe tener un alto dominio de las destrezas y habilidades necesarias para planear, organizar, coordinar y controlar no sólo a sus empleados y colaboradores, sino también a las unidades locales y regionales de la organización, los miembros afiliados, clubes y ligas, sin olvidar otras organizaciones afiliadas o reconocidas por la organización misma. Este concepto está íntimamente relacionado con las definiciones siguientes:

Planificación

Es la definición de metas, objetivos y estrategias.

Organización

Es tanto la selección y agrupamiento de acciones adecuadas para cumplir las estrategias como el diseño de una estructura organizativa en unidades concebidas para ayudar a la consecución de las metas y objetivos de la organización.

Coordinación

Significa interrelacionar a la gente y a los departamentos con el fin de asegurar que todas y cada una de las unidades funcionan como un todo y mantienen sus actividades en estrecha relación con las metas y objetivos de la organización.

Control,

Entendido como la supervisión necesaria para asegurar que lo que fue planeado es realmente cumplido y que el curso de la acción se mantenga corrigiendo las desviaciones que puedan ocurrir.

Definición de gerente

La definición de gerente que nos dan los diccionarios sólo proporciona algunas claves de cómo identificar a los gerentes de las organizaciones.

El Diccionario Collins

Lo define como "una persona que dirige o administra una organización, industria, comercio, etc.; una persona que controla (los negocios de un actor o el entrenamiento de un deportista o equipo".

MARCO REFERENCIAL

La Educación Superior llega a nuestra provincia como una Extensión de la Universidad Estatal de Guayaquil, en este periodo inicial no se imparte la asignatura de Educación Física, lo que atentaba contra la formación integral de los estudiantes.

El proyecto de apertura de la carrera de Educación Física nace de un diagnóstico realizado en las tareas de la Educación Física, Deportes y Recreación en la Provincia de Bolívar, mediante las gestiones receptadas por el señor Vicerrector Académico de la Universidad Estatal de Guayaquil Dr. Gonzalo Sierra Briones y la acogida del señor Director del Instituto Lic. Napoleón Gamboa Abril, así como del Subdirector Lic. Washington Escobar y los miembros del Consejo Directivo del citado instituto.

Previamente el 11 de noviembre de 1988 en sesión solemne se efectuó la inauguración de esta nueva carrera.

El 20 de diciembre del mismo año se inician las actividades de la carrera de Educación Física en la Extensión Universitaria de Guaranda con lo que se da cobertura a esta importante área de la Educación.

Con la creación de la Escuela de Educación Física comienza a impartirse la asignatura de Educación Física a las Facultades que existían en ese momento.

El 4 de julio de 1989 se crea la Universidad Estatal de Bolívar y con ella se da un giro hacia el avance del desarrollo educativo con el compromiso serio de garantizar el progreso de la ciencia, la tecnología y la cultura a través de las funciones de la docencia, investigación y extensión, poniéndolos al servicio de los intereses provinciales, regionales y nacionales; para así cumplir con su objetivo de "Formar profesionales competentes de manera integral, científica, técnica y humanística de tal manera que coadyuven al desarrollo de la sociedad".

El Departamento de Educación Física es creado por disposición del señor Rector de la Universidad Estatal de Bolívar, a partir del 19 de febrero de 1991; siendo objetivo fundamental de trabajo la organización del Departamento a la vez desarrollar actividades propias del mismo.

El Departamento a partir del mes de marzo del mismo año contó con la asesoría y colaboración directa del Técnico Cubano Lic. Jesús Barroso Gutiérrez, desde entonces se desarrollaron diferentes actividades como: capacitación a los docentes del Departamento, elaboración de los programas de asignaturas para el próximo curso, definición de funciones de trabajo del departamento, y otros referentes a la organización deportiva.

El Departamento de Educación Física, Deportes y Recreación para lograr una adecuada formación integral de los futuros egresados de todas las facultades debió trabajar en las siguientes líneas de acción:

- Aumentar el nivel de preparación física y formar hábitos de práctica de ejercicios físicos en los estudiantes que les permitan la incorporación masiva, sistemática y consciente a la práctica de la Cultura Física, contribuyendo con ello a mejorar su salud y a la correcta utilización del tiempo.

- Trabajar en la consolidación y perfeccionamiento de la preparación deportiva de los estudiantes atletas para lograr una mejor calidad en el competencia del calendario universitario y de aquellas que sean convocadas por la Federación Deportiva Provincial a los diferentes niveles que les permita, dado sus rendimiento, evidenciar la calidad deportiva alcanzada.

- Perfeccionar además, la atención a los atletas de alto rendimiento que estudian en la Universidad Estatal de Bolívar.

Según estas directrices se diagnosticó que el departamento no contaba con un sistema de trabajo metodológico que le permita abordar aspectos científicos, técnicos y pedagógicos de metodología de la enseñanza, etc. con el objetivo de elevar la calidad del proceso docente educativo.

CAPITULO II

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

Diseño investigativo modalidad de la investigación

El presente diseño de proyecto se realizará a través de una investigación de campo ya que dicha investigación requiere solucionar problemas prácticos que se generan en la Gestión dentro del Instituto de Cultura Física de la Universidad Estatal de Bolívar (Mejorar el proceso de administración), Correlacional o explicativa porque se orientara a la explicación de la hipótesis que se han presentado y de acción porque se producirá cambios.

Tipo de investigación

Por el propósito

Investigación Aplicada.- La investigación planteada es considerada aplicada porque resolverá problemas prácticos, encontrados en del Instituto de Cultura Física de la Universidad Estatal de Bolívar

Por el nivel de estudio

La investigación planteada es descriptiva, Correlacional y dialéctica, ya que describe las variables encontradas dentro de la Gestión Integral del Instituto de Cultura Física de la Universidad Estatal de Bolívar

Correlacionada con la optimización de recursos para una mejor administración de los recursos humanos, financieros y materiales que posee la institución.

Descriptivo.- El tema de investigación fue descrito y medido en su totalidad, desde una amplia explicación sobre la teoría científica de sus variables, el proceso metodológico a realizar y cómo se pudo llegar a obtener las conclusiones respectivas.

Correlacional.- Determino tendencias o modelos de comportamiento mayoritario al ser objetos de cambio de estilos, describe las variables de estudio.

Dialéctico.- Se logro dialogar con diferentes docentes sobre el actual problema que preocupa al Instituto obteniendo de esta manera información importante que facilito emitir las respectivas sugerencias y recomendaciones.

Modalidad de la investigación

Por el Lugar

Investigación de Campo: Mi Investigación es de campo ya que obtendremos la información de donde se está presentando el problema, es decir en del Instituto de Cultura Física de la Universidad Estatal de Bolívar.

Por el Origen

Investigación Bibliográfica: Para fundamentar la investigación requiere ser bibliográfica, donde me va a proveer de fuentes secundarias ya establecidas de investigaciones pasadas, lo que ayudará a detectar partes fundamentales en nuestra investigación.

Por la dimensión temporal

Transversal: Admitió recoger datos a través de la realización de la encuesta, que nos ayude a investigar el universo y encontrar la causa del problema para mediante el análisis encontrar la solución. A realizarse en el año lectivo 2011-2012.

Por el tiempo de ocurrencia en que se realiza la investigación

Retrospectivo: Observando lo que sucedió anteriormente nos proyectamos hacia al futuro.

Prospectivo: Permitirá recopilar la información para adoptar medidas para mejorar la gestión del Instituto de Cultura Física de la Universidad Estatal de Bolívar, involucrando a todos los actores internos y externos.

Técnicas e Instrumentos

Fuentes Primarias

Encuesta: Es la técnica más usada en la realización de investigaciones, permite diagnosticar y encontrar la solución y las falencias que presentan las Instituciones y de esta manera aplicar correctivos y mejorar.

Las Encuestas que se realizarán están dirigidas a los estudiantes y docentes del Instituto de Cultura Física de la Universidad Estatal de Bolívar, que me permitirá estandarizar los datos para un análisis posterior.

Análisis Estadístico: Los datos serán analizados, previamente procesados y tabulados en el respectivo programa a usar por el investigador.

Fuentes Secundarias

Se utilizó Textos, Revistas, documentos, Internet entre otros que suministraron información básica

Universo y muestra

La población objeto de estudio está conformada por:

Universo

Estudiantes y docentes del Instituto de Cultura Física de la Universidad Estatal de Bolívar, cuenta con 1129 estudiantes, que para la presente investigación se trabajara con los educandos de los dos primeros ciclos de todas las Facultades; y 13 docentes que forman parte del instituto de Educación Física.

PERSONAS	**CANTIDAD**
Estudiantes	1129
Docentes	13
TOTAL	**1142**

Esta investigación tiene un muestreo probabilístico regulado, para lo cual aplicare la formula respectiva para obtener la muestra necesaria para aplicar los instrumentos que este trabajo lo requiere.

MUESTRA:

La muestra A establece para el siguiente trabajo de investigación, el mismo que fue de carácter probabilístico y se calculó con la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{N}{e^2\,(N-1) + 1}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

e^2 = Error admisible.

N = Tamaño de la población

$$n = \frac{1129}{(0.05)^2\,(1129-1) + 1}$$

$$n = \frac{1129}{0.0025\,(1128) + 1}$$

$$n = \frac{1129}{2.8225 + 1}$$

$$n = \frac{1129}{3.8225} = 295{,}35 = 295$$

Muestra es igual a

295 estudiantes

Esta investigación se llevará a efecto con:

PERSONAS	**CANTIDAD**
Estudiantes	295
Docentes y Director	13

Métodos de Investigación

Entre los métodos empleados para el desarrollo del presente trabajo se encuentran los siguientes:

Método inductivo.- El mismo que será explicado al haberse efectuado el estudio de cada hecho o actividad que corresponde a profundizar el rol protagónico en los padres de familia, identificando así cuales son las bases que deben formar parte de esta propuesta.

Método deductivo.- Nos brinda la posibilidad de hacer un análisis sobre cada una de las causas que afectan a la problemática y en base a eso, concluir con mejorar el rendimiento escolar a través de involucrar a los padres de familia en el proceso de aprendizaje de sus hijos.

Método Histórico-Lógico.- Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia. Los métodos lógicos se basan en el estudio histórico poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo, de su teoría y halla el conocimiento más profundo de esta, de su esencia. La estructura lógica del objeto implica su modelación.

Método Analítico.- Una vez distinguidos los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado.

Estas operaciones no existen independientes una de la otra: el análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo; y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis.

Método Sintético.- Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, este se presenta más en el planteamiento de la hipótesis. El investigador sintetiza las superaciones en la imaginación para establecer una explicación tentativa que someterá a prueba.

ESTRATEGIAS DE CAMBIO

Dentro de las estrategias de cambio voy a describir información que permita al gerente deportivo realizar varias acciones que sirvan para mejorar la gestión basados en un modelo integral que optimice el desarrollo administrativo del instituto de cultura física.

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL QUE OPTIMICE EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO

Dentro de la gestión de una organización deportiva puedo manifestar que las tareas de los gerentes están fundamentalmente orientadas hacia la planificación, organización, coordinación y control. Estas tareas se ven afectadas por la actitud del gerente, por el rendimiento en su trabajo personal, por su habilidad para tomar decisiones y por su manera de planear, organizar, coordinar y controlar.

Los gerentes también deberían saber cómo enfrentarse y controlar situaciones difíciles originadas por el ambiente deportivo.

INTRODUCCIÓN

Esta sección la dedico a los gerentes deportivos considerados como la gente que supuestamente conduce las organizaciones deportivas como es el caso del instituto de educación física de la UEB, pero quienes, por desgracia, muy a menudo actúan contra su propia voluntad por factores de orden político, económico y de otra naturaleza.

Esta sección del las estrategias de cambio tratarán uno de los aspectos más sensitivos de su trabajo. Es generalmente conocido que, con más frecuencia de lo que se piensa, las relaciones humanas no dependen del carácter o del temperamento de los individuos involucrados, sino de su capacidad intelectual. Ciertamente, tal y como Lord Byron lo expresó correctamente en su novela Los Dos Fosean, a menudo la gente cree firmemente estar abriendo el lino a otros, pero al final se dan cuenta de que son ellos quienes están siendo conducidos.

Este documento explica algunos conceptos sobre gerencia relacionados con el medio ambiente, interno y externo, de la organización, el cual deben entender y aprender a manejar los gerentes deportivos. Serán examinados algunos principios importantes que facilitan la gestión de una organización, de sus miembros y de sus empleados, y a continuación se incluye una descripción gráfica del mundo de los gerentes deportivos.

Conceptos de gerencia

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

Los conceptos tradicionales de gerencia han sido formulados según su enfoque, bajo distintos nombres, como el clásico, de comportamiento, ciencia de la gerencia, sistemas, contingencia, etc.

Cada uno de estos enfoques nos ayuda a entender cómo y por qué los gerentes funcionan como lo hacen. Según esto, los diferentes estilos personales de gerencia están siempre determinados por la personalidad y el comportamiento particular de cada gerente.

Gerencia por comportamiento

El enfoque de gerencia por comportamiento está basado en el principio de motivación de la gente, el cual va más allá de la planificación, organización, coordinación y control. La productividad de los individuos mejora cuando éstos están motivados de acuerdo con sus necesidades específicas, tendencias y deseos, por lo que un tratamiento personal adecuado que combine dignidad y consideración individual identifica a la gente con la organización y la impulsa a alcanzar las metas que adoptó por voluntad propia.

La gerencia como ciencia

Este estilo o concepto parte de la premisa de que la precisión de las estadísticas, matemáticas y de la alta tecnología ayuda más efectivamente al gerente. Operaciones tales como la manufactura han sido significativamente incrementadas con la introducción de ordenadores y robots.

El concepto es también válido para las Federaciones Nacionales debido a la creciente necesidad de proporcionar información demográfica a los patrocinadores, estadísticas técnicas a los medios de difusión y las aún más sofisticadas estadísticas deportivas en línea directa que requieren las televisiones para su transmisión. Para satisfacer esta necesidad, la FIVB, por ejemplo, ha preparado su propio VIS (Sistema de información de voleibol) y está actualmente trabajando en el desarrollo de su "Demografía en voleibol", que habrá de proporcionar instantáneamente valiosa información a los patrocinadores, mostrándoles datos sobre la participación en voleibol pista y en voleibol playa en todos los niveles, describiendo, además, las condiciones económicas y sociales de esos practicantes.

Este estilo de gerencia es efectivo para afrontar problemas operativos tales como la planificación de actos deportivos y el control de bienes y servicios, la verificación de la satisfacción de empleados y el levantamiento de inventarios. Estas últimas no están sólo relacionadas con el material deportivo y el equipo, sino también con el calendario de competiciones tradicionales en los cuales acostumbran participar los equipos o competidores nacionales tanto en casa como en el extranjero.

Gerencia por sistemas

Este concepto está basado en la coordinación de todos los aspectos: planificación, organización y control tanto del comportamiento como de las operaciones de los empleados de manera que todo junto funcione como un sistema integrado. La gerencia será más exitosa en la medida en que tales funciones generales estén mejor coordinadas.

Toda organización es un sistema que consiste en partes debidamente integradas. En consecuencia, los gerentes deben asegurar que todas las partes funcionen como un todo para que cada parte y la organización, considerada como un todo, puedan alcanzar con éxito las metas y los objetivos asignados.

El concepto de gerencia por contingencia

Este concepto afirma que no hay un mejor modo de conducir una organización determinada. La gestión depende de las condiciones que rodean las situaciones difíciles, para las cuales habrán de encontrarse soluciones adecuadas.

El control del medio deportivo

El medio ambiente de las organizaciones deportivas nacionales está constituido por factores internos y externos que crean las condiciones de trabajo a que dichas organizaciones se enfrentan durante el desarrollo de sus actividades deportivas. Algunas de estas condiciones son producidas por factores que se encuentran en el mundo exterior tales como las condiciones económicas, políticas, culturales o sociales que afrontan los individuos involucrados en la práctica de actividades deportivas; otros factores crean las condiciones internas de trabajo en las cuales las organizaciones deportivas apoyan sus propias actividades administrativas.

Conocimiento y percepción de factores internos y externos

El éxito de las operaciones depende del conocimiento que los gerentes tengan sobre factores internos tales como niveles de trabajo, habilidades y capacidad de los empleados, funciones y motivación respecto a los objetivos de la organización, etc. De igual importancia es la percepción que tengan los gerentes respecto a factores externos tales como la economía global, la economía local, tecnología, política, penetración del mismo mercado por parte de otros competidores, las necesidades de la juventud y sus tendencias y el medio ambiente social y cultural de la juventud.

Cada factor externo representa un desafío en un mundo en permanente evolución que puede afectar profundamente a cualquier organización deportiva. Los gerentes deberían aprender a controlar y responder adecuadamente a estos factores de cambio si realmente tienen deseos de sobrevivir.

Factores internos

Los factores internos están relacionados con las actividades administrativas, empleados, miembros, programas deportivos, instalaciones, etc., y respecto a ellos se espera que el gerente asegure que:

a) la estructura administrativa está correctamente equipada y su personal garantiza una efectiva y eficaz instauración de los programas estratégicos;
b) Se contratan empleados competentes y su actuación está celosamente controlada;
c) La cantidad de miembros y el incremento de voluntarios se estima con exactitud;

d) La disponibilidad y el uso de instalaciones están cuidadosamente planeados y los resultados deportivos proyectados.

Referente a los factores internos, los gerentes pueden asumir diferentes papeles de acuerdo con el nivel que ocupan y conforme la situación específica a que se enfrentan como se describe a continuación.

1. **Papel de decisión.** Este papel es fundamental para todo gerente y puede ser asumido para decidir el curso de las acciones opciones dentro de sus responsabilidades, cualquiera que sea su nivel en la organización (inferior, medio, superior).

2. **Papeles de gerencia.** Son desempeñados de acuerdo con la naturaleza de cada situación, la cual puede exigir que el gerente se convierta en un empresario, negociador, asignador de recursos, solucionador de problemas, etc.

3. **Papel interpersonal.** Con respecto a los empleados y subordinados, el papel del gerente puede exigirle que aporte liderazgo, mantenga una relación con ellos o permanezca como una figura decorativa.

4. Papel de información. A este respecto, el gerente podría necesitar observar y percibir las reacciones de los empleados, simplemente distribuir información o actuar como un portavoz.

Factores externos

Los factores externos son quizá los de mayor importancia en relación con las necesidades contemporáneas del deporte, pero han sido descuidados por la mayoría de gerentes deportivos. El ambiente externo consiste en el siempre cambiante progreso tecnológico en las comunicaciones, organización de oficina,

etc.; clima político; ambiente social para practicar el deporte; estabilidad económica de los patrocinadores; otras actividades deportivas más atractivas con necesidades similares; la percepción que el público tenga del deporte; las tendencias de la juventud en las escuelas, universidades, ciudades y provincias, etc.

Cómo controlar los factores internos

El ambiente interno puede ser controlado por los gerentes mismos al tomar decisiones relacionadas con los empleados y al adoptar una determinada actitud hacia los diferentes factores de la organización. Dicha actitud tendrá un nivel de reacción diferente de acuerdo con el nivel del gerente respectivo: alto, medio o inferior.

a) Los gerentes de nivel inferior están más en contacto con los empleados y por esta razón necesitan un alto nivel de habilidades para controlar a la gente, experiencia técnica y un dominio de las tareas que desempeñan los empleados con el fin de determinar sus necesidades.

   Los gerentes de nivel inferior pueden ser expertos como controladores del trabajo, poseer cualidades de líder para solucionar conflictos y desórdenes y ser verdaderos expertos en la resolución de problemas.

b) Los gerentes de nivel medio deben poseer cualidades de la gerencia de bajo y alto nivel. Ellos actúan como enlace entre quienes toman las decisiones y quienes resuelven problemas, por lo que deben tener una gran habilidad para asignar recursos y facilitar el flujo de comunicación e información.

c) Los gerentes de nivel superior deben ser profesionales que entienden el ambiente interno y el externo del deporte. Ellos son los portavoces y toman las decisiones, sin importar los riesgos de la situación, siendo además el enlace con el ambiente externo.

   Cómo enfrentarse a los factores externos Los gerentes deben poseer excelentes habilidades como negociadores cuando recluten personal cualificado, negocien con patrocinadores o traten de obtener apoyo político, así como tener una visión GLOBAL de la organización, de su estructura, sus metas y su capacidad. Al enfrentarse con el ambiente exterior, el gerente debe tomar como referencia a los patrocinadores, las normas del gobierno, la situación económica global y regional, las preferencias de los medios de difusión y las tendencias sociales para, según su percepción, determinar lo flexible, inflexible o determinante que deberá ser al enfrentarse a ese ambiente exterior.

El control de la organización

Las unidades administrativas

Al igual que cualquier otra empresa, una organización deportiva tiene líneas de producción: un departamento de organización de actos deportivos, secciones para jueces, árbitros o técnicos, investigación técnica de recursos y si es posible marketing, comunicación, ligas, calendario de actos o circuitos, asociaciones regionales, clubes, etc. Todos estos departamentos o secciones están estructurados según ciertos principios y todos incluyen programas definidos y diseñados para ejecutar con éxito las operaciones del plan y alcanzar los objetivos de la organización como tal.

El personal

Cuando una organización deportiva ha logrado el más alto grado de administración con líneas o unidades profesionales de producción, ha multiplicado programas y diversificado actividades, los gerentes de dicha organización estarán obligados a aumentar el personal y esperar mayor cualificación de las personas que trabajan para ellos. Este hecho representa una nueva área de responsabilidad para los gerentes deportivos, obligándoles a ser más selectivos y desalentándoles a correr riesgos indebidos cuando recluten personal no cualificado.

Selección de personal

Antes de cumplir esta responsabilidad fundamental y emplear a una persona para la organización, el gerente deberá:

a) Describir exactamente el perfil del puesto, delineando las necesidades, las particularidades, la experiencia y habilidades que necesita el puesto.
b) Confiar en el consejo de organizaciones y personas externas competentes.
c) Comparar candidaturas durante las entrevistas:

- ¿Tiene esta persona las cualidades requeridas para cumplir el puesto?

- ¿Son las debilidades de esta persona un factor decisivo para determinar su competencia para esta posición?
- ¿Ha dado esta persona suficientes razones para poder identificarse con la organización y/o con la posición?

El mejor candidato será aquel cuyos esfuerzos vayan dirigidos a los objetivos de la organización y quien sea capaz de trabajar eficazmente y en armonía con otros colegas.

El control de gente y de las unidades de la organización

Como se ha establecido previamente, una organización es tan buena como sus gerentes y tan valiosa como la gente que trabaja para ellos. Empleados motivados actúan mejor y son más productivos. Por esta razón, los gerentes deben tener en mente abrir la comunicación significa eliminar conflictos y rivalidades de la misma manera que un control adecuado de las relaciones interpersonales entre los empleados tiene como resultado obtener mejores niveles desempeño.

La motivación del espíritu de equipo y la cooperación espontánea entre empleados y gerentes de diferentes áreas o unidades son también muy importantes para la organización, ya que logran que todos empujen hacia delante en el cumplimiento de las varias tareas, las que en última instancia son con radas responsabilidad de todos.

Las unidades operativas son el resultado de una división del trabajo dirigida a la consecución adecuada de los objetivos establecidos. Las unidades pueden ser grupos locales o regionales de una Federación Nacional, ligas locales y nacionales, uniones o Instituto de Educación Físicas de entrenadores y árbitros, asociación de jugadores y asociaciones regionales o confederaciones continentales en el caso de Federaciones Internacionales.

Un gerente digno de esta función debe dominar tres habilidades esenciales para obtener el máximo de eficacia:

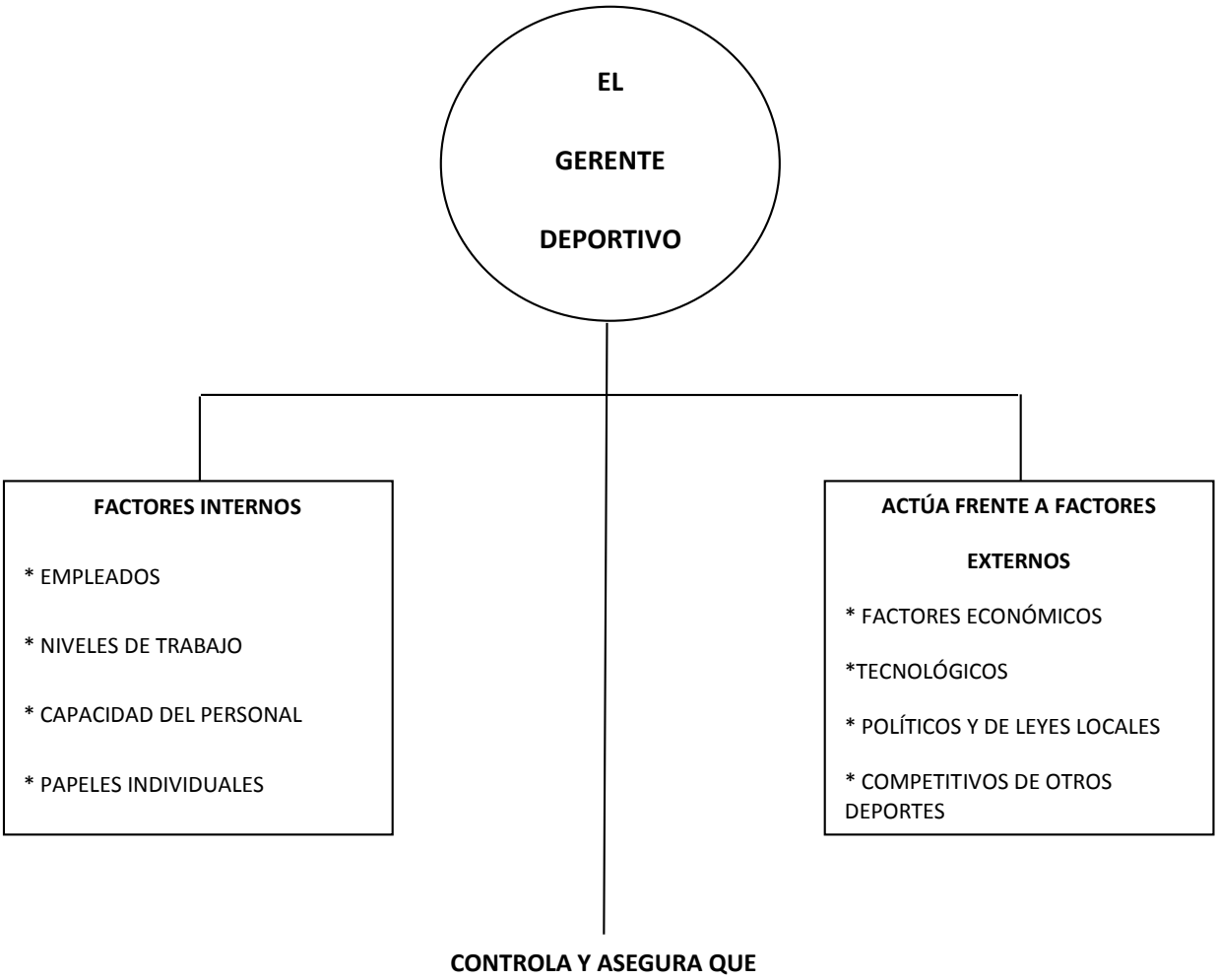
1. **Motivación de los empleados y orientación de las unidades.** Sólo un personal suficientemente motivado y unas unidades de la organización bien orientadas podrán realizar tanto individual como colectivamente todos los esfuerzos necesarios para perseguir y lograr los objetivos de la Federación Nacional.

Actitud y esfuerzos orientados hacia un mejor y más eficaz logro de los objetivos de los individuos y de las unidades deben constituir una parte trascendente del interés general para alcanzar los objetivos de la Federación Nacional.

2. **Operación de las líneas formales de comunicación mientras se mantiene el contacto con la gente**. Las líneas de comunicación deben estar permanentemente abiertas en toda dirección (horizontal, vertical y transversal) para que todos los niveles estén debidamente informados y orientados en la dirección que cada uno está siguiendo para alcanzar los objetivos comunes previamente determinados; sin embargo, se espera que los gerentes no dejen de mantener la comunicación con la base de la organización.

   A nivel de la base, la comunicación personal mantiene el espíritu de equipo y la confianza en el liderazgo. Los gerentes deberán hablar constantemente con su equipo nacional, sus competidores individuales, los clubes, los participantes en su deporte, árbitros, entrenadores, dirigentes de ligas, etc., como miembros fundamentales de la familia.
3. **Mantenimiento de la cooperación y entendimiento entre los empleados.** Cooperación y entendimiento pueden lograrse con coordinación y supervisión. Es esencial que la cooperación y el entendimiento se mantengan constantemente delegando suficiente autoridad para la realización de cualquier programa, sin descuidar la continuidad de una supervisión adecuada por parte de los órganos centrales o por el gerente responsable.

Gráfico del modelo del Gerente Deportivo



Para aplicar el modelo es necesario revisar aspectos esenciales de la gestión de una organización deportiva

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

2. La gerencia clásica está concebida según la creencia de que cada gerente debe tener un alto dominio de las destrezas y habilidades necesarias para planificar, organizar, coordinar y controlar no sólo a sus empleados y colaboradores, sino también a las unidades locales y regionales de la organización, los miembros afiliados, clubes, ligas, sin olvidar otras organizaciones afiliadas o reconocidas por la organización deportiva misma.

3. El enfoque de gerencia por comportamiento está basado en el principio de motivación de la gente, el cual se considera que va más allá de la planificación, organización, coordinación y control. La productividad de los individuos aumenta cuando están motivados de acuerdo con sus necesidades específicas, tendencias y deseos, por lo que un tratamiento personal adecuado que combine dignidad y consideración individual identifica a la gente con la organización y la impulsa a alcanzar las metas que adoptaron por voluntad propia.

4. El medio ambiente de las organizaciones deportivas nacionales está constituido por factores internos y externos, que crean las condiciones de trabajo a que dichas organizaciones enfrentan durante el desarrollo de sus actividades deportivas. Algunas de estas condiciones son el producto de factores que se encuentran en el mundo exterior, tales como las condiciones económicas, políticas, culturales o sociales a que se enfrentan los individuos involucrados en la práctica de actividades deportivas; otros factores crean las condiciones internas de trabajo, en las cuales las organizaciones deportivas apoyan sus propias actividades administrativas.

5. El éxito de las operaciones depende del conocimiento que los gerentes tengan sobre factores internos tales como niveles de trabajo, habilidades y capacidad de los empleados, funciones y motivación respecto a los objetivos de la organización, etc. De igual importancia es la percepción que tengan los gerentes de factores externos tales como la economía global, la economía local, tecnología, política, penetración del mismo mercado por parte de otros competidores, las necesidades de la juventud y sus tendencias, y el medio ambiente social y cultural de la juventud.

6. Los factores externos son quizá los de mayor importancia en relación con las necesidades contemporáneas del deporte, pero han sido descuidados por la mayoría de los gerentes deportivos. El ambiente externo consiste en el siempre cambiante progreso tecnológico en comunicaciones, organización de oficinas, etc.; clima político; ambiente social para practicar el deporte; estabilidad económica de los patrocinadores; otras actividades deportivas más atractivas con necesidades similares; la percepción que el público tenga del deporte; las tendencias de la juventud en las escuelas, universidades, ciudades y provincias, etc.

7. Una organización es tan buena como sus gerentes y tan valiosa como la gente que trabaja para ellos. Empleados motivados actúan mejor y son más productivos. Por esta razón, los gerentes deben mantener en mente el hecho de que abrir la comunicación significa eliminar conflictos y rivalidades, de la misma forma que un manejo adecuado de las relaciones interpersonales entre los empleados tiene como resultado obtener mejores niveles de desempeño.

8. La motivación del espíritu de equipo y la cooperación espontánea entre empleados y gerentes de diferentes áreas o unidades son también muy importantes para la organización ya que logran que todos empujen hacia del en el cumplimiento de las diversas tareas, las que en última instancia son consideradas responsabilidad de todos ellos.

9. Las unidades operativas son el resultado de una división del trabajo dirigida a la consecución adecuada de los objetivos establecidos. Las unidades pueden ser grupos locales o regionales de una Federación Nacional, ligas locales y nacionales, uniones

o Instituto de Educación Físicas de entrenadores y árbitros, asociación de jugadores y asociaciones regionales o confederaciones continentales en el caso de Federaciones Internacionales.

EL MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL QUE OPTIMICE EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO DE CULTURA FÍSICA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR PLANTEA LA SITUACIÓN GERENCIAL QUE SE DEBE DESARROLLAR EN FUNCIÓN DEL DEPORTE

Dentro de cualquier organización están presentes todos los niveles de gestión y cada nivel requiere de manera individual habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Sin importar el nivel que tenga, cada gerente debe desarrollar una serie de funciones básicas: organizativas, interpersonales, decisorias e informativas.

La cualidad más importante para un gerente deportivo es saber cómo motivar, coordinar y mejorar tanto la productividad de sus empleados como las relaciones interpersonales y las acciones estratégicas dentro de la organización deportiva. Los empleados son la base del éxito o del fracaso de una organización.

Por lo que me baso en el investigador **Peter Drücker (1954)** quien define al gerente así: «Los gerentes son los empleados o personas de más alto rango a cargo de una organización, quienes debido a la responsabilidad de su posición y a sus conocimientos, deben tomar decisiones en los parámetros de su trabajo, decisiones que tienen un efecto importante en relación con el progreso y los resultados de la organización en general».

A esto deberíamos agregar: y las personas a cargo de unidades de la organización cuyas decisiones tienen un importante efecto en el logro de los objetivos asignados a dichas unidades y de los de la organización en general.

Para lo que describo los Poderes ejecutivos de los gerentes Ejecutivos contra administradores

En mayor o menor grado la autoridad recae en los gerentes de la organización. Teóricamente, la autoridad aumenta en gerentes de alto nivel y disminuye en gerentes de menor nivel, lo cual se explica por las responsabilidades que dentro de la descripción

del puesto se asignan a cada nivel gerencial. Naturalmente, la responsabilidad de desempeñar un trabajo implica la autoridad para realizarlo.

En ocasiones se dice que los administradores no son gerentes, y viceversa. Esta observación se refiere a la habilidad de supervisión de los gerentes para hacer uso de su poder, es decir, la habilidad de influir en la actitud y conducta de otros, particularmente de quienes están bajo su supervisión. Cuando el poder y la autoridad están bien equilibrados los subordinados acatan sin ninguna objeción las órdenes dadas por sus gerentes.

Los gerentes, coordinadores y directores pueden estar ubicados en diferentes niveles de la organización y tener a su cargo responsabilidades similares a las de los Secretarios Generales o los Presidentes. Las obligaciones de los primeros abarcan planificación organización, control, integración, motivación y evaluación, aun cuando su campo de acción sea más limitado que el de los últimos.

Algunos administradores no son gerentes debido a que únicamente supervisan el trabajo de otros empleados, sin dar ninguna orden relacionada con el carácter, función o naturaleza del trabajo a realizarse.

También llega a suceder que algunos gerentes no son administradores debido a que en realidad no supervisan a ningún grupo específico de empleados; sin embargo, toman decisiones que son de gran importancia para los resultados de la organización.

El poder para tomar decisiones como un medio

El poder para tomar decisiones puede verse como una característica de los gerentes, aunque con frecuencia es un medio para alcanzar metas más importantes tales como eficacia, productividad, coordinación, etc.

Aquellos gerentes que tienen la responsabilidad de obtener resultados máximos para su organización y lograr en todas sus actividades el balance más favorable son los genuinos gerentes-administradores. Como tales, tienen la responsabilidad y la autoridad para tomar decisiones que influirán determinantemente en los resultados de la organización.

Para obtener resultados mejores y más duraderos, un gerente-administrador requiere tiempo. Lograr un objetivo o fallar en ello es un asunto temporal, mientras que la consolidación permanente necesita un tiempo considerablemente más largo.

QUE DEBE POSEER EL GERENTE DEPORTIVO PARA OPTIMIZAR EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN FÍSICA COMO UNA TRILOGIA DE GESTIÓN



Por lo que describo a continuación aspectos necesarios a ser tomados en cuenta en la Toma de Decisiones

En el proceso de toma de decisiones el problema principal es cómo elegir la mejor opción disponible y no sólo elegir cualquiera de ellas; el mayor riesgo es elegir la opción que no resuelve nada.

Los seis pasos en el proceso para tomar decisiones son:

a) Determinar la necesidad de tomar una decisión.
b) Establecer criterios (o puntos clave) que deben tenerse en cuenta.
c) Asignar prioridades para cada criterio.
d) Hacer una lista de opciones alternativas.
e) Seleccionar la mejor alternativa.
f) Implantar la elección y evaluar su eficacia.

Antes de tomar una decisión, un gerente debe:

a) Asegurarse de que tiene disponibles todos los hechos;
b) Averiguar todos los antecedentes acerca de situaciones similares;
c) Darse tiempo para decidir: las decisiones complejas requieren tiempo para ser analizadas dos veces.

Cuando el gerente haya determinado la necesidad de tomar una decisión, debería:

a) Identificar el punto clave de la situación y, en caso de haber varios, establecer prioridades. La prioridad más importante se convierte en factor decisivo o esencial, llamado criterio decisivo.

b) Explorar alternativas y mantener abiertas las opciones hasta que se tome una decisión.

   El proceso se facilitará, después de un análisis cuidadoso de las opciones, estableciendo un criterio realista.

Cualidades en quien toma decisiones acertadas

Experiencia. Cuando se han tomado decisiones bajo circunstancias similares, es menos probable que se repitan errores.

Creatividad. Significa encontrar otras opciones o ángulos que se puedan utilizar para enfocar problemas.

Buen juicio. Es el sentido común y una sana evaluación de la situación o buen sentido de las cosas.

Habilidades cuantitativas. Tales como analizar las tendencias del mercado y económicas, informes de los actos deportivos por televisión o en la prensa, etc.

Diversos tipos de decisiones

Las decisiones son programadas o no programadas.

Decisiones programadas. Estas decisiones están basadas en políticas, reglamentos, normas o requisitos, ya que existen normas preparadas como rutinas para ciertas situaciones (reglamentos para empleados, normas para el equipo, reglamentos de competiciones, requisitos de seguridad, etc.).

Decisiones no programadas. Estas decisiones son tomadas por la gerencia de nivel medio y alto, ya que debido a su singularidad son diferentes. Podrían referirse a la creación de una nueva competición, evento, categoría o al diseño de un programa nuevo. Es importante consultar al grupo de personas involucradas.

Motivar a la gente

La cualidad más importante de un gerente deportivo es saber cómo motivar, coordinar y mejorar la productividad de sus empleados, las relaciones interpersonales y las acciones estratégicas de la organización. Los empleados son la base del éxito o fracaso de la organización.

Motivación

Precisar la verdadera naturaleza de la motivación implica descubrir la esencia del comportamiento humano. Herzberg define la motivación como «un rasgo de la personalidad que dirige la intensidad e inicia el comportamiento. No puede observarse, solamente deducirse ». Esta definición se aplica de forma más específica a la percepción individual. Sin embargo, desde el punto de vista organizativo, la motivación es la fuerza que mueve a los empleados y gerentes en un esfuerzo constante hacia un logro rápido de las metas y objetivos de la organización.

Los empleados que están motivados aumentan su productividad, elevan el nivel de trabajo e identifican sus intereses individuales con los de la organización.

El proceso de motivación

Este proceso está estrechamente ligado al comportamiento orientado hacia las metas. Se inicia con una necesidad (o meta) insatisfecha que un individuo desea satisfacer o lograr. La motivación puede ser fácilmente transmitida a otros, por lo cual miembros colaboradores y empleados altamente motivados pueden fácilmente obtener respuestas entusiastas de las personas señaladas objetivo, son fáciles de convencer y están deseosos de tomar parte en el deporte o en la organización misma. La actitud final es una acción o comportamiento dirigido a una meta, sin importar que la meta se alcance o no.

Una persona altamente motivada que alcanza una meta nunca está completamente satisfecha con su logro y en consecuencia buscara otro objetivo; sin embargo, debe proveerse el riesgo de que su interés por el trabajo se consuma o queme si el estado de insatisfacción es continuo.

Algunas personas fallan a menudo en el logro de sus metas debido a que no saben adoptar un patrón de comportamiento orientado hacia una meta. La clave de la motivación es combinar las habilidades para planear y fijar metas determinadas en el proceso de administración por objetivos. Un sistema de prioridad de metas en la administración puede evitar la "quema" o consumo en el trabajo y facilitar la motivación del empleado en la asignación de tareas. Diversas teorías intentan analizar y explicar la motivación.

Teorías sobre la motivación

La teoría de jerarquías de Manslow evalúa la motivación según la prioridad que un individuo otorga a sus necesidades y establece cinco niveles de necesidades humanas descritas jerárquicamente por orden de importancia:

- Autoactualización (completa realización en todas las áreas del crecimiento y potencial humanos);

- Autoestima (reconocimiento por parte de los demás);
- Necesidades sociales (amor y afecto);
- Necesidad de seguridad (refugio, protección contra daños físicos);
- Necesidades psicológicas (necesidades biológicas primarias).

La teoría de Manslow establece que deben satisfacerse todos los niveles previos antes de poder alcanzar el más importante. Algunos críticos concuerdan en que los individuos vacilan entre una etapa y otra en diversos momentos de su carrera. Además, no todos están dispuestos a, o son capaces de, ser guiados hacia los niveles de autoestima o autoactualización como resultado de su experiencia en el trabajo: alcanzan estos niveles fuera de su ambiente de trabajo.

Sergeoroni agregó un nivel más, llamado autonomía propia, entre autoestima y

autoactualización, el cual representa la necesidad del empleado de mayor control. Las necesidades de menor nivel se satisfacen mejor mediante estímulos externos, en tanto que las necesidades más elevadas (estima/actualización) son colmadas mediante la satisfacción interna.

La teoría de Maclelland establece que motivaciones primarias existen en el lude trabajo: realización, afiliación y poder. Algunas personas necesitan lograr el éxito sólo por el éxito mismo; desean hacer mejor las cosas y su solución es una situación en la que puedan obtener una inmediata retroalimentación por su desempeño y perseguir metas con desafíos moderados. Son por naturaleza muy competitivos, no les agradan las improvisaciones o situaciones imprevistas, ni tampoco las tareas que son demasiado difíciles o demasiado fáciles.

La necesidad de afiliación y poder está más presente en el éxito de la gerencia de hoy en día. Los mejores gerentes necesitan desesperadamente el poder y están menos dispuestos a la afiliación.

La **teoría de Herzberg** sobre la motivación (1996) establece que hay dos factores involucrados en la motivación de los empleados:

- **Factores de mantenimiento:** si no se cuenta con estos factores, los empleados no están satisfechos; si están presentes, los empleados no están suficientemente

motivados. La satisfacción de los empleados se fortalece con la presencia de factores tales como salario, seguridad en el trabajo, nivel, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales satisfactorias tanto con sus compañeros, subordinados y supervisores, como con la política y administración de la compañía.

- **Factores de motivación:** la falta de estos factores no provoca insatisfacción en los empleados, pero cuando están presentes ayudan a motivarles: realización, reconocimiento, progreso, responsabilidad, posibilidad de superación personal y del trabajo mismo.

Los factores de mantenimiento son externos al trabajo, mientras que los factores de motivación están directamente ligados a éste.

Los principios organizativos, tales como delegación de autoridad y descentralización, mayor autonomía, autoestima y autocontrol pueden ser armas motivacionales muy efectivas dentro de la organización.

Teoría de la expectativa

Esta teoría se basa en ciertos elementos que explican los deseos individuales tales como: descripción de puesto, habilidad personal y requerimientos de una situación laboral.

Estos elementos junto con una explicación detallada de los hechos llevan a un comportamiento motivado.

La fuerza de la tendencia para actuar en una dirección determinada depende de la fuerza con que la expectativa será seguida por un resultado dado y de cuan atractivo sea ese resultado para el individuo.

La voluntad para producir algo en determinado momento o situación depende de las metas del individuo y de la expectativa de que su rendimiento individual le permitirá alcanzar dichas metas.

La magnitud del esfuerzo está directamente relacionada con la fuerza de la creencia de que la meta será alcanzada mediante ese esfuerzo. Un gerente puede influir en el grado

de respuesta del individuo reconociendo las necesidades y diferencias especiales de la persona, dándole apoyo y asesoría.

Factores en la motivación del empleado

Hay tres aspectos importantes para el gerente deportivo, equidad, dinero y motivación del empleado, los cuales son diferentes en los sectores público y privado:

a) **Equidad**. La motivación de un individuo no se ve afectada únicamente por la recompensa que le otorga la organización, sino también por su valor relativo comprado con el de otros, por ejemplo, la comparación relativa del promedio de contribución/retribución de un individuo con el promedio de otros: contribución, en cuanto a lo que el individuo desarrolla, y retribución, por lo que obtiene de las situaciones laborales. Cuando los promedios son iguales o similares, existe equidad y el ambiente de trabajo es adecuado; pero si no lo son, surgen problemas debido a la inequidad.

   También son críticas las recompensas específicas para satisfacer a los en y motivar su rendimiento en el trabajo. Si un individuo tiene una productividad mayor que los demás a cambio de un salario similar, existirá tensión en el trabajo.

b) **Dinero**. Es una fuerte motivación para personas a quienes les hace falta, pero para otros el dinero no es un factor de motivación, aun cuando para otras personas el dinero sea la fuerza motriz. Siempre que el dinero sea el factor motivante, debe existir un lazo entre rendimiento y recompensa. La gente que busca dinero está realmente motivada a mejorar su rendimiento únicamente si perciben la conexión entre su mejor rendimiento y su recompensa forma de más dinero. Quienes busca dinero estarán motivados sólo en la medida en que entiendan que una recompensa económica puede satisfacer sus metas personales y la percibe claramente condicionada al criterio de su rendimiento.

c) **La motivación del empleado en los sectores público y privado.** Se cree que la motivación del empleado en el sector público es baja, sin embargo esto no siempre es verdad. Las investigaciones han revelado que la reducida necesidad de seguridad en el sector público se debe al hecho de que los empleados tienen dicha seguridad. La autoactualización es para ellos un factor de mayor motivación. También están más satisfechos con sus beneficios económicos directos que los empleados del sector privado.

Teorías para explicar el liderazgo

El liderazgo requiere la habilidad de influir en otros y la capacidad de asumir una posición de líder. Esto está interrelacionado con todas las funciones gerenciales. Para instaurar programas, los gerentes tienen que dirigir a otras personas, asegurarse de que cada departamento está eficazmente organizado y opera de forma efectiva, motivar a los empleados, tomar decisiones y administrar por objetivos, todo lo cual requiere habilidades viables es de liderazgo.

Existen tres categorías teóricas que explican el liderazgo: rasgos característicos, comportamiento y contingencia.

1. **Rasgos.** Reclama que los lideres nacen con rasgos específicos tales como:

   a. Carisma
   b. Inteligencia
   c. Aserción (afirmativo)
   d. Entusiasmo
   e. Empatía
   f. Valentía, lealtad, etc.

   Esta teoría ignora el hecho de que mucha gente con todas estas características no son líderes.

2. **Comportamiento.** Concluye que el liderazgo como comportamiento puede ser enseñado y ser objeto de entrenamiento.

   Algunos autores, como el profesor Lekert, de la Universidad de Michigan, dicen que los líderes de éxito son considerados con sus empleados y hábiles para defender y organizar trabajo y departamentos. Lekert habla de dos tipos de liderazgo: orientado al empleado y orientado a la producción. Los líderes orientados al empleado son más efectivos, mientras que los de orientación hacia la producción muestran baja productividad y mayor insatisfacción en el trabajo. Ser considerado con los empleados es esencial para lograr un liderazgo de comportamiento efectivo.

   Otros autores consideran que los líderes de mayor éxito utilizan la red de la gerencia (management grid) para desarrollar metas y respeto mutuo entre los gerentes y los empleados, logrando así crear una visión compartida de la organización.

3. **La contingencia explica cómo el estilo del liderazgo se adapta a situaciones distintas.** Este modelo está enfocado en el constante modelo autocrático-democrático. Los líderes democráticos que favorecen la retroalimentación y la toma de decisiones por sus empleados tienen a éstos más satisfechos. Sin embargo, mientras que algunos grupos son muy productivos bajo un liderazgo democrático, hay otros que son más productivos en situaciones de toma de decisiones de forma autocrática.

Comprensión del liderazgo

Liderazgo, valentía y madurez

Se espera que estas tres cualidades sean aportadas por el gerente a las personas que trabajan para el deporte. El primero es el espejo de las segundas y su ejemplo se reflejará en el entusiasmo, optimismo y esfuerzo de éstas.

Los servicios y la lealtad de los trabajadores hábiles y motivados deben ser logrados y conservados a cualquier coste. Un liderazgo efectivo inspira confianza, receptividad y significado al trabajo de los empleados y voluntarios para el logro de las metas y objetivos.

El liderazgo también significa ofrecer lealtad, apoyo e imparcialidad en la supervisión de otros, así como motivarlos, evaluar sus acciones y darles el crédito que se merecen. Una de las tareas principales de un gerente del deporte es administrar, facilitar, guiar y coordinar las actividades de los empleados, voluntarios y miembros afiliados hacia el logro de las metas y objetivos de la organización.

Estilo de liderazgo que se espera

Los trabajos rutinarios bien estructurados alientan al empleado a desear tener mayor control y menos liderazgo. Los trabajos complicados o ambiguos hacen que el empleado esté más dispuesto a pedir liderazgo.

Los empleados con menor preparación, así como aquellos que se encuentran desmotivados, sin orientación acerca de su "yo" en el trabajo y sin experiencia, requieren un estilo de liderazgo más autocrático. Los empleados con alto nivel de preparación, motivados y centrados en el "yo" de su trabajo desean tomar parte en el proceso de toma de decisiones y requieren un estilo de liderazgo más democrático.

Un líder de éxito debe controlar dos áreas importantes para la gestión: entender las necesidades que se desprenden de una situación dada y examinar las necesidades y deseos de los empleados.

El estilo de liderazgo participativo se recomienda cuando se enfrentan a tareas complicadas que han sido encomendadas a empleados experimentados. En los casos en que empleados nuevos ejecutan una tarea sencilla, se requiere un liderazgo autocrático.

Un buen líder es el resultado de buenos seguidores, ya que contrata a la persona adecuada para el trabajo correcto, establece una visión compartida de cómo alcanzar las metas del trabajo y entiende que cada situación laboral y empleado en particular habrán de requerir una reconsideración del estilo de liderazgo.

Cualidades de un líder

Habilidad para lograr cooperación voluntaria

Un gerente del deporte debe ser un líder en el sentido de alguien que tiene el poder o cualidad de despertar el entusiasmo, cooperación voluntaria y participación de gente a quien el cumplimiento de una tarea común aportará beneficios personales o colectivos.

Un líder no es un tirano o déspota que ejerce su poder para imponer de manera agresiva su voluntad sobre otros. Un líder claramente distinguido por sus cualidades personales, ya sean innatas o adquiridas, que hacen que la gente desee seguirle con fe y entusiasmo. En la historia existen algunos líderes innatos, pero la mayoría llega a ser líderes mediante una serie de influencias sociales, experiencias personales y aprendizaje sistemático de cualidades en su comportamiento y en el trabajo. Entre otras cualidades, un líder innato muestra:

a) que sabe a dónde ir y cómo llegar;
b) determinación, valor y un carácter tenaz;
c) que cuenta con la credibilidad y confianza de la gente por los logros obtenidos siguiendo sus principios, con los que nunca ha traficado a cambio de beneficios o ganancias personales;
d) que es articulado mientras evalúa con entusiasmo la importancia de las tareas, transmitiendo un sentimiento de confianza en el cumplimiento de objetivos y metas;
e) que puede transmitir autoconfianza a sus seguidores para completar las tareas que les han sido asignadas.

Apariencia física y cualidades personales

Un líder es un guía de hombres cuyas cualidades, cuando son expresadas, proyectan su perfil carismático, dándole la apariencia de alguien que siempre está solo, a pie firme, con seguridad en sí mismo y que se enfrenta indefectiblemente a sus responsabilidades. Las cualidades físicas pueden ayudar en los inicios de una carrera, ya que éstas actúan como imán personal: encanto, atracción y buena apariencia. Sin embargo, estas cualidades no son determinantes ni esenciales para un líder. Las cualidades esenciales son articular claramente y comunicar ideas de una manera simple, precisa y coherente.

Es importante hacer notar que un líder no es un mero conductor de masas o grupos, sino alguien que habla con claridad y precisión. Él puede inyectar fe a sus seguidores, así como fe en la misión que éstos quieren completar. Es un ganador cuyo espíritu, sin ser triunfalista, transmite moral de ganadores a sus seguidores.

Las leyes de Lundborg

Los siguientes principios son conocidos como leyes de Lundborg y puede ser útil tenerlos presentes para mejorar el rendimiento gerencial:

1. **No haga esfuerzos innecesarios (ley del menor esfuerzo).** Se le aconseja al gerente que no tome como su responsabilidad toda la carga de trabajo.

2. **Seleccione sólo lo mejor y más valioso**. Es difícil encontrar colaboradores valiosos, porque son difíciles de guiar y de controlar, pero finalmente sus méritos obtienen una productividad mayor y a menor coste.

3. **No se conforme con la mediocridad.** Ésta es el peor enemigo de la organización.

4. **Permita libertad de movimiento**. Los empleados de primera clase no mejorarán sus resultados si no se les deja un poco de margen para actuar.

5. **No busque excusas**. Si algo va mal, no invente excusas ni busque chivos expiatorios.

6. **Trabaje teniendo presente el tiempo**. Las primeras deliberaciones deben ser totalmente planeadas.

7. **No se comporte como un sordomudo**. Observe y comuníquese con ojos y oídos. Establezca contacto.

8. **Mantenga el motor en marcha y bien aceitado.** Siempre trate de ser el primero y de estar en buena forma.

Aspectos esenciales de la función gerencial en el deporte

1. El diccionario Collins define a un gerente como «una persona que dirige o administra una organización, industria, comercio, etc.; una persona que controla (los negocios de un actor o el entrenamiento de un deportista o equipo)».

   Peter Drücker (1954) define al gerente así: «Los gerentes son los empleados o las personas de más alto rango a cargo de una organización, quienes debido a la responsabilidad de su posición y a sus conocimientos, tienen que tomar decisiones en los parámetros de su trabajo, decisiones que tienen un efecto importante en relación con el progreso y los resultados de la organización en general».

2. En ocasiones se dice que los administradores no son gerentes, y viceversa. Esta observación se refiere a la habilidad de supervisión de los gerentes para hacer uso de su poder, es decir, a la habilidad para influir en la actitud y conducta de otros, particularmente de quienes están bajo su supervisión. Cuando el poder y la autoridad están bien equilibrados, los subordinados acatan sin titubear las órdenes dadas por sus gerentes.

3. El poder para tomar decisiones puede ser visto como una característica de los gerentes, aunque con frecuencia es un medio para alcanzar metas más importantes como eficacia, productividad, coordinación, etc.

4. Un director o coordinador debe poder enseñar a sus empleados cómo mejorar su rendimiento sin imponerles sus propios métodos de trabajo como si fuesen los únicos métodos. La idea es inspirar confianza de tal manera que el empleado se vea alentado a encontrar su propio método de trabajo.

5. Los gerentes eficientes deben entender que únicamente pueden delegar a sus subordina dos ciertas tareas y responsabilidades, pero no la responsabilidad en general. Cuando un gerente decide delegar una función, siempre será el responsable de dicha tarea. Sin embargo, delegar funciones sólo resulta efectivo cuando se acompaña de la autoridad para cumplir adecuadamente esa labor. De lo contrario, los resultados pueden conducir a un vacío de poder y convertirse por último en anarquía.

6. Una misma persona debería ser investida de poder y autoridad con el fin de legitimizar las instrucciones dictadas por esa persona a sus subordinados y evitar que un supervisor o director de sección se evaden en asuntos los que una orden es dictada por una autoridad de rango más alto. Deberíamos evitar conflictos de autoridad entre un supervisor los empleados y un gerente que ocupa una posición más alta. La cadena de mando no debe romperse con el simple propósito de mantener la paz en el lugar de trabajo y pacificar a los empleados y miembros de la organización.

7. Los subordinados deben poder negociar con sus supervisores en caso de existir peticiones no razonables. Algunos plazos, por ejemplo, son imposibles de respetar, algunas tareas están fuera del alcance humano, etc.

   Sin embargo, no se sugiere que un superior renuncie a sus decisiones, sino que debe estar preparado para discutirlas abiertamente con el empleado y ser receptivo a las preguntas que le surjan a éste, particularmente con relación a fechas límite.

8. El proceso de toma de decisiones será más fácil de seguir si se establecen criterios realistas, después de hacer un cuidadoso análisis de las opciones disponibles. Sin embargo, antes de tomar una decisión, un gerente debe:

   a) Asegurarse de que tiene disponibles todos los hechos.
   b) Averiguar todos los antecedentes acerca de situaciones similares.
   c) Darse tiempo para decidir: las decisiones complejas requieren tiempo para ser analizadas dos veces

Cuando el gerente ha determinado la necesidad de tomar una decisión deberá:

a) Identificar el punto clave de la situación, y en caso de haber varios, establecer prioridades. La prioridad más importante se convierte en factor decisivo o esencial, llamado criterio decisivo.

b) Explorar alternativas y mantener abiertas las opciones hasta que tome una decisión.

9. Los empleados que están motivados aumentan su productividad, elevan el nivel del trabajo e identifican sus intereses individuales con los de la organización, además de que una persona altamente motivada que alcanza una meta nunca está completamente satisfecha con su logro y en consecuencia buscará otro objetivo; sin embargo, debe preverse el riesgo de que su interés por el trabajo se consuma o queme si el estado de insatisfacción es continuo.

10. La teoría de las jerarquías de Manslow evalúa la motivación como la prioridad que un individuo otorga a sus necesidades y establece cinco niveles de necesidades humanas descritas jerárquicamente por orden de importancia:

a) Autoactualización (completa realización en todas las áreas del crecimiento y potencial humanos);
b) Autoestima (reconocimiento por parte de los demás);
c) Necesidades sociales (amor y afecto);
d) Necesidad de seguridad (refugio, protección de daños físicos);
e) Necesidades psicológicas (necesidades biológicas primarias).

La teoría de Manslow establece que deben satisfacerse todos los niveles previos antes de poder alcanzar el más importante.

11. El liderazgo requiere la habilidad de influir en otros y la capacidad de asumir una posición de líder, y está interrelacionado con todas las funciones gerenciales. Para instaurar programas, los gerentes tienen que dirigir a otras personas, asegurarse de que cada departamento está eficazmente organizado y opera de manera efectiva, motivar a los empleados, tomar decisiones y administrar por objetivos, todo lo cual requiere habilidades viables de liderazgo.

12. Liderazgo, valentía y madurez son los tres elementos que el gerente debería aportar a las personas que trabajan para el deporte.

    El primero es el espejo de las segundas y su ejemplo se reflejará en el entusiasmo, optimismo y esfuerzo de éstas.

    Los servicios y lealtad de trabajadores hábiles y motivados deben ser logrados y conservados a cualquier coste. Un liderazgo efectivo inspira confianza, receptividad y significado al trabajo de los empleados y voluntarios para el logro de las metas y objetivos.

    El liderazgo también significa ofrecer lealtad, apoyo e imparcialidad en la supervisión de otros, así como motivarlos, evaluar sus acciones y darles el crédito que merecen.

13. Un líder no es un tirano o déspota que ejerce su poder para imponer de manera agresiva su voluntad sobre otros. Un líder es claramente distinguido por sus cualidades personales, ya sean innatas o adquiridas, que hacen que la gente desee seguirle con fe y entusiasmo. En la historia existen algunos líderes innatos, pero la mayoría llegan a ser líderes mediante una serie de influencias sociales, experiencias personales, aprendizaje sistemático y cualidades de comportamiento y trabajo. Entre otras cualidades, un líder innato muestra:

    a) que sabe a dónde ir y cómo llegar;
    b) determinación, valor y un carácter tenaz;

c) que tiene credibilidad y la confianza de la gente por su forma de hacer de acuerdo con sus principios, sin traficar jamás con dichos principios por beneficios o ganancias personales;
d) que es articulado mientras evalúa con entusiasmo la importancia de las tareas, transmitiendo un sentimiento de confianza en el cumplimiento de objetivos y metas;
e) que puede trasmitir autoconfianza a sus seguidores para completar las tareas que les han sido asignadas.

MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL

El modelo integral de gestión para optimizar el desarrollo administrativo de la Universidad Estatal de Bolívar se fundamenta en cuatro elementos básicos, complementarios y que se desarrollan al mismo tiempo.. Estos instrumentos se plasman en varios documentos de trabajo que son:

1. Una Planificación Estructural
2. Una Planificación Estratégica Deportiva.
3. Una Planificación Operativa o Ejecutiva
4. Un sistema de evaluación y feed-back

En el primer documento se establece las bases y la estructura de la organización, determinando las funciones de cada uno de las comisiones, órganos colegiados, gerencia, secretaría etc. Además se deberá desarrollar un régimen procedimental (documentos, registros, autorizaciones, etc) de actuación para cada una de las situaciones que se puedan plantear a la hora de desarrollar los planes deportivos.

El segundo documento recoge la misión de la organización con el establecimiento de los fines generales, la selección de estrategias y la concreción de los Planes Deportivos, en programas y éstos a su vez en proyectos deportivos. Es, sin duda la fase, donde más participa la clase dirigente o política de la institución

El tercero, una planificación operativa o ejecutiva, lo que intenta es concretar, secuenciar y financiar el desarrollo de cada uno de los planes, programas y proyectos en

el tiempo. Esta planificación se concreta en siete PLANES DE ACCIÓN, que recoge los programas y proyectos con una concreción lo más exacta posible (personal, periodización, financiación, medios, etc.).

Y por último un sistema de seguimiento que nos de la información adecuada para modificar la planificación estratégica, a través de controles de indicadores preestablecidos.

Orden de preferencia o de redacción de los documentos anteriores

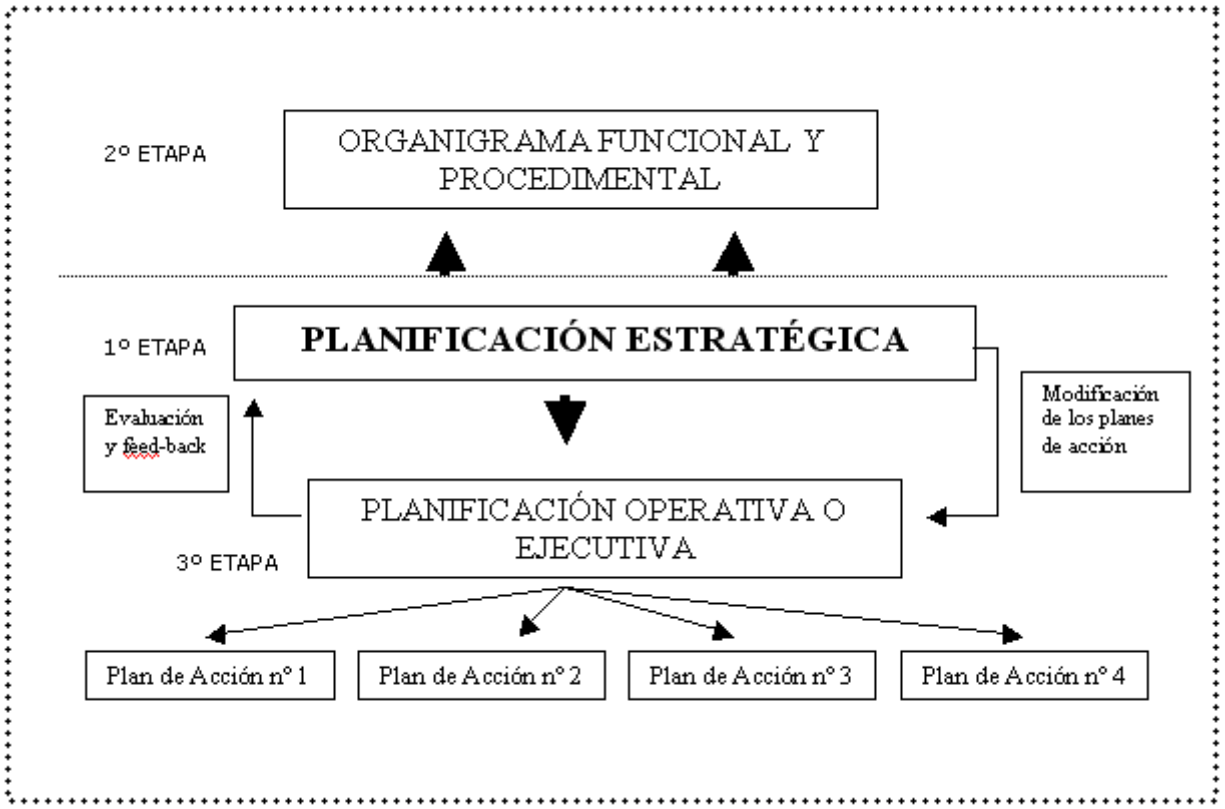
Siguiendo las líneas básicas de los protocolos de planificación, lo primero que se debería hacer es definir las tareas, para a continuación seleccionar a las personas que desarrollarán las mismas y no al revés, como sucede habitualmente.

Por lo tanto primero se desarrollará la Planificación Estratégica Deportiva en la cual definiríamos la misión de la organización, sus fines, las estrategias y los planes, programas y proyectos a desarrollar.

Una vez concretados nuestro fines y especificado las Planes, programas y proyectos, en definitiva una vez concretadas las tareas a realizar, se confeccionará un organigrama funcional y unos procedimientos para llevar a cabo la misión de la organización.

En el momento en que hemos definido y elegido nuestro equipo de trabajo y las tareas a llevar a cabo se pasaría a desarrollar la planificación operativa y su puesta en práctica.

Por último implantaríamos un eficiente sistema de evaluación y feed-back permanente, que iría modificando los planes deportivos según el cumplimiento parcial o total de las metas de los proyectos de cada uno de los Planes de Acción.



Esquema del funcionamiento del modelo de gestión integral (J. Brotóns 2005)

Este modelo integral de gestión se puede aplicar y adaptar a cualquier organización deportiva, ya sea nacional o autonómica e incluso a entidades o asociaciones deportivas privadas. La única diferencia vendrá en la cantidad de programas a desarrollar en función del ámbito competencial aplicable a cada uno de ellos.

Hay que recordar, antes de avanzar en el desarrollo de este planteamiento que la Universidad Estatal de Bolívar, en un AMBIENTE O CONTEXTO DEPORTIVO LOCAL O AUTONOMICO, en su caso, tutelados por sus respectivas Administraciones Universitarias a las cuales se les aplica un régimen jurídico diferenciado especial y específico. Analizó a continuación de forma detenida cada uno de los instrumentos anteriores, por orden de preferencia.

Planificación estratégica deportiva

La Planificación Estratégica Deportiva es el documento más importante y que va a condicionar el modelo de gestión integral, ya que a partir de ella se definirán los otros dos ámbitos de actuación o planificación (la funcional y la operativa).

En este documento estratégico en la cual participan los políticos, dirigentes y técnicos en su desarrollo, se definen los siguientes apartados:

- La misión de la organización. Basada en un conjunto de valores, principios y actitudes, corresponde a lo que realiza la organización, su razón de ser, lo que aporta a la colectividad.
- Los fines políticos generales. Antes de establecer los fines y plantear una situación futura hay que realiza una buen diagnóstico de la situación actual de la entidad.
- La situación futura a la que se quiere llegar.
- Los Planes Deportivos, estructurados en programas y proyectos.
- Un sistema de evaluación y feed-back constante.

Evidentemente la parte dirigente coparticipa en el desarrollo técnico de esta planificación, pero en realidad es la GERENCIA junto con las COMISIONES DE TRABAJO, las que van a darle forma a cada uno de los planes una vez establecidos por parte de los dirigentes los fines político-deportivos.

Una vez definida la situación futura y los fines por parte de los dirigentes, se desarrollan cada uno de los Planes, utilizando el llamado "Estilo de gestión preactiva preconizada (Martín 1983) que sugiere contemplar desde el ahora las condiciones, las eventualidades, las controversias y las perspectivas del mañana.

Este estilo de trabajo junto un sistema eficiente de evaluación y feed-back debe proporcionar al modelo la flexibilidad y la adaptación suficiente para que se puedan tomar decisiones inmediatas y modificar la planificación.

Diagnóstico inicial y concreción de la situación de futuro

Antes de abordar el desarrollo de los planes deportivos, hay que realizar un análisis lo más profundo y extenso posible de la SITUACIÓN ACTUAL DE LA institución como es el caso del Instituto de Educación Física. Hay diferentes métodos para realizar este análisis. Pueden ser cuantitativos (indicadores sociodemográficos, deportivos, de recursos, etc) o cualitativos (Forum deportivo comunitario, método Delphi modificado, encuestas, entrevistas etc.)

Una vez conocida la situación actual de la entidad es hora de proponer una situación futura para cumplir en un periodo de 5 años. Esta situación futura definirá los fines generales políticos deportivos, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- La misión del Instituto de Educación Fiísica
- La legislación deportiva existente y su ámbito competencial.
- Los medios y recursos necesarios

Adaptación del protocolo de planificación estratégica

Según la bibliografía consultada, existen diferentes modelos o "protocolos" del proceso planificador, aplicados a los distintos campos y ámbitos laborales. El modelo que se ha adaptado por afinidad y sencillez al tema que nos ocupa es el modelo de proceso de planificación que propone Juan Mestre Sancho (1999). Se trata de un modelo de proceso de planificación en el ámbito de las entidades deportivas en general, que se compone de varios niveles interactivos secuenciados de actuación:

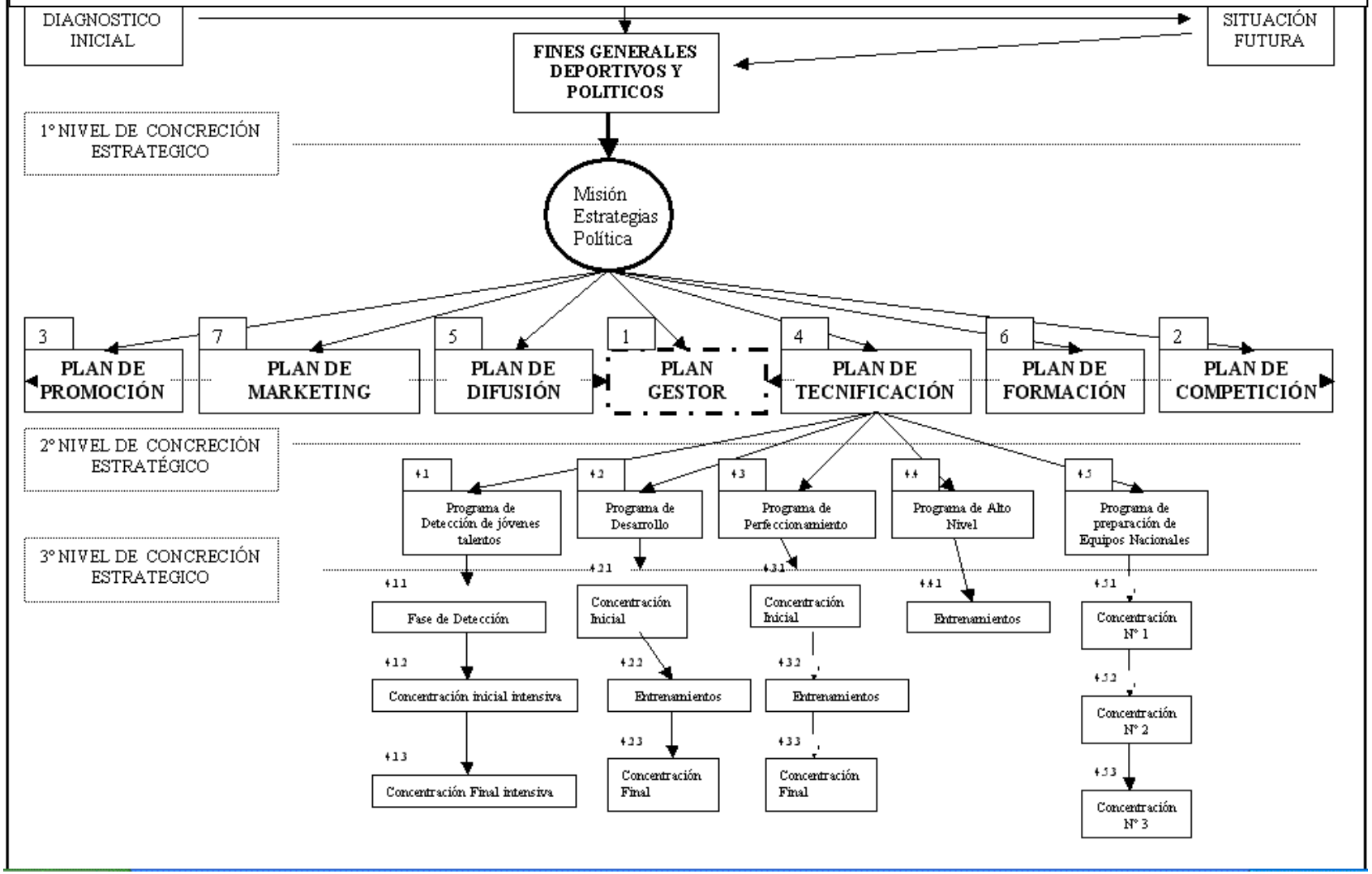
Modelo de proceso de planificación en una entidad deportiva	
Fase Teorica	Necesidades: individuales y sociales
	Diagnostico: Interno y externo
	Marketing
	Politica deportiva
	Concreción de acciones
Fase Teorico-practica	Planes deportivos (fines)
	Programas deportivos (objetivos)
	Proyectos deportivos (metas)
Fase practica	Ejecución
	Evaluación de resultados
Fase teorica	Comparación necesidades y fines
	Nueva toma de decisiones

Se ha aplicado este Protocolo o Modelo de Planificación Deportiva por varios motivos:

- Se puede adaptar a cualquier Instituto u organización, tanto autonómica, como nacional, u otra entidad deportiva. Es decir es bastante flexible pudiéndose adaptar a la envergadura de la estructura de la organización a la planificación estratégica que se quiera desarrollar.
- Es sencillo en su aplicación, desarrollo y posterior evaluación.
- Pueden participar técnicos y dirigentes en su implantación y desarrollo.
- Su desarrollo se aplica en un ciclo de 5 años.

La adaptación de este protocolo de planificación al ámbito que nos ocupa queda reflejado en la figura siguiente.

Modelo de Planificación Deportiva



Planificación estructural o funcional y procedimental

La planificación estructural consiste en la buena distribución y coordinación de los recursos del grupo. Este tipo de planificación está relacionado, con la estructura de funcionamiento, el reparto de tareas, el sistema de distribución de la información y los procedimientos establecidos para cada una de las tareas.

Desde el punto de vista técnico es un error adaptar la planificación estratégica al organigrama o recursos humanos de los que dispone la organización. Una vez que las tareas necesarias para alcanzar los fines se han especificado, deben reagruparse de forma sistemática y crear puestos de trabajo específicos para asignarlos a personas con la capacidad o perfil requerido. Este es uno de los pasos más importantes para que nuestra gestión tenga éxito, es decir seleccionar a las personas adecuadas para ocupar los diferentes puestos establecidos.

Esta planificación no solo va a definir el organigrama, sino que también tendrá que especificar las interrelaciones y los vínculos formales existentes entre las tareas y los individuos que ostentan los diversos puestos así creados. Se trata de procedimentar por escrito las funciones de cada puesto, la interrelación entre ellos y las tareas a efectuar. Evidentemente se establece una cadena de mando.

Comisiones de Trabajo, Comisiones Nacionales y Comités Técnicos

Como se ha comentado anteriormente, las Universidad Estatal de Bolívar gozan de un régimen jurídico diferencial y específico. Este régimen se recoge en diferentes disposiciones legislativas tanto nacionales como autonómicas.

Es necesario la creación de un orgánico estructural y un orgánico funcional del Instituto en el que se detallen los puntos específicos de cada uno de ellos para sí poder tener una legislación moderna y eficaz.

Planificación operativa o ejecutiva (los planes de acción)

La ejecución y puesta en marcha del Plan Estratégico Deportivo corresponde al diseño (programación) y desarrollo de lo que denominamos PLAN DE ACCIÓN O PLAN OPERATIVO ANUAL. El Plan de Acción representa el conjunto de proyectos que hay que llevara cabo en un año.

El Plan Estratégico y el Plan Operativo son dos elementos complementarios e inseparables en la planificación estratégica. Son indisociables. No tiene ningún sentido elaborar una Plan Estratégico en una federación u organización deportiva si luego no se avanza , ni se profundiza en la programación concreta de las acciones a llevar a cabo día a día para lograr los fines del Plan.

Como se ha comentado mientras que el Plan Estratégico se mueve en el medio y largo plazo (unos 5 años), el Plan de Acción se mueve en el año lectivo académico deportiva. Por ello se propone cuatro Planes de Acción, uno para cada año del ciclo del periodo. La evaluación en el cumplimiento de cada uno de los Planes de Acción dan información o pautas para la modificación de los planes.

Confección de los Planes Operativos Anuales o Planes de Acción.

La elaboración o confección del Plan Operativo Anual se basa en el desarrollo de los proyectos seleccionados en el Plan Estratégico. Es decir en establecer y definir una serie de elementos que configuran el proyecto. Estos son:

Título del proyecto. El título deberá ser claro y conciso. Además utilizaremos un sistemas de numeración y codificación de los mismos.

Responsable y colaboradores. Cada proyecto tiene un responsable para su ejecución y una serie de colaboradores.

Inicio y final del proyecto. Es necesario fijar el carácter temporal del proyecto (puntual, cíclico o permanente), especificando el inicio y el fin.

Recursos financieros. Es decir el presupuesto necesario para el desarrollo del proyecto y en su caso la partida establecida en el presupuesto de la organización (podremos establecer las partidas internas que financiaran el proyecto y las externas.

Desarrollo del proyecto. Se trata de dividir el proyecto en tareas o actividades, **"hitos"**[2] que son los pasos o puntos en el camino qué este tiene que cubrir para su ejecución total. No es otra cosa que desmenuzar el proyecto en acciones concretas que tienen que reunir cuatro características:

- Estar muy bien definidas (pasos muy claros en el desarrollo del proyecto).
- No ser excesivamente numerosas (De 6 a 12 aproximadamente)
- Tener fijada una fecha recumplimiento (bien una fecha determinada o bien solo definir el mes por lo que se entiende al final de la mismo). Los proyectos tienen una estructura lineal: cuando finaliza un hito comienza el siguiente y así sucesivamente.
- Especificación del método que se va a utilizar para su puesta en práctica.
- Poseer un producto o resultado. Todos los hitos deben tener un resultado tangible que nos permita evaluar la consecución de las metas del proyecto.

Normalmente se utilizan diferentes métodos y técnicas para el desarrollo de los programas y proyectos, que se pueden agrupar en:

Métodos de reflexión intuitiva, engloba la lluvia de ideas, el método "Delphi" y la redacción de ciencia ficción.

Métodos de previsión preliminar, se encuentran la extrapolación de series temporales, la extrapolación de tendencias y sucesos precursores, las curvas de crecimiento, el análisis morfológico, el análisis económico etc.

Métodos de previsión normativa, que incluye las matrice de decisión vertical y horizontal, los grafos de pertinencia, el método de redes, análisis de los sistemas y la investigación operativa.

Otros…

Sistema de evaluación y retroalimentación

Dos de las características básicas de una planificación estratégica debe ser su flexibilidad y su capacidad y necesidad de adaptación permanente. La planificación estratégica es un proceso continuo que una vez puesta en marcha, es preciso ir conociendo el grado de cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto para ello tenemos que desarrollar un proceso de evaluación con las siguientes características:

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

Selección de indicadores de evaluación

Los indicadores de evaluación se establecerán en función de los fines, objetivos y metas a alcanzar. Normalmente los objetivos nos muestran los deseos, caminos y las direcciones para alcanzar los mismos. Estos criterios nos pueden dar una orientación de cara a la selección del tipo de indicador.

Los indicadores de evaluación se fijarán para cada plan, programa y proyecto estableciendo la forma y la modalidad del mismo. Además van asociados indiscutiblemente al tiempo.

Esos indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativo. Cuantitativos cuando su base de referencia es una determinada cantidad, porcentaje o número de algo y cualitativos, cuando se establecen sobre cualidades o situaciones a mantener o en término de si/no.

Seguimiento del Plan Estratégico

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

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

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

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

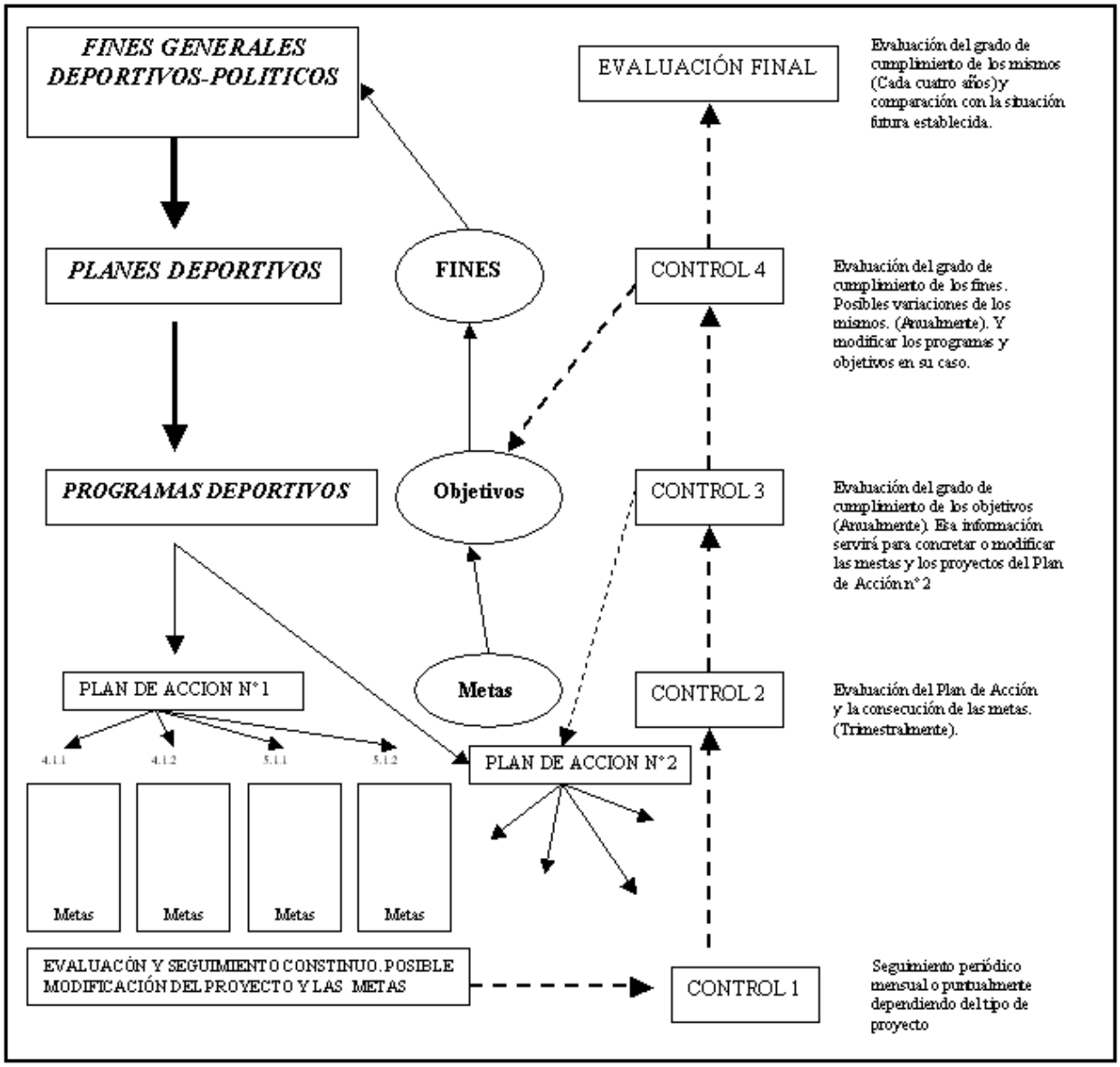
Control 4 Estratégico. Anualmente se hace una valoración del cumplimiento del Plan de Acción y el nivel de alcance de los objetivos propuestos para ese año. Esta información nos va a permitir modificar o replantear el Plan de Acción para la próxima temporada. Esta evaluación la hace cada Comité Técnico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

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

La retroalimentación

En el manual de funciones y procedimientos se debe establecer los sistemas y canales de información necesaria a todos los niveles para actualizar permanentemente los objetivos y estrategias de la entidad deportiva. Las diferentes comisiones deben reunirse periódicamente e informar a la UNIDAD ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN o a la DIRECCIÓN DEL INSTITUTO del cumplimiento de los proyectos y de las posibles modificaciones.

Sistema de evaluación y retroalimentación (J. M. Brotóns, 2005)



CAPITULO III

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

ENCUESTA REALIZADA A LOS DOCENTES

PREGUNTA # 1

¿Conoce como funciona el del Instituto de Cultura Física de la UEB?

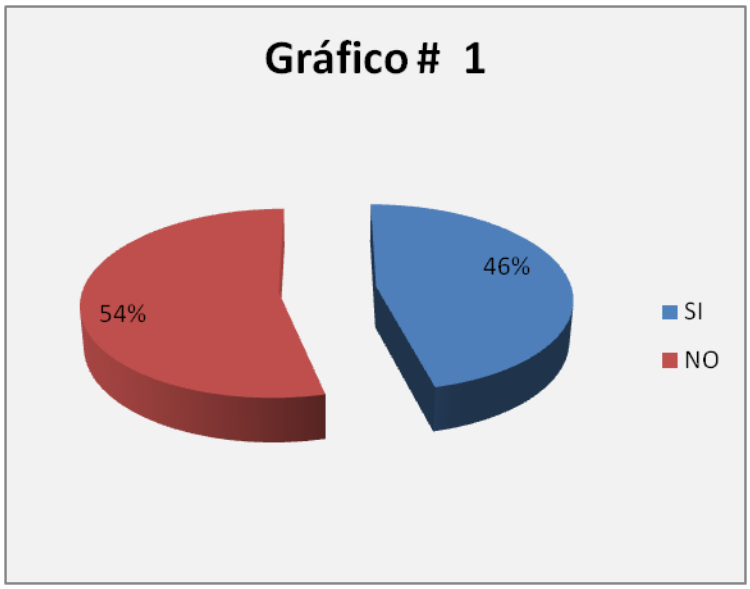
Tabla # 1

Alternativa	Respuestas	Porcentajes
SI	6	46
NO	7	54
Total	13	100

Fuente: Instituto Cultura Física U.E.B

Autor: Luis Ribadeneira

Fecha: 31 de mayo del 2011



ANALISIS E INTERPRETACIÒN

Más de la mitad de los docentes desconocen cómo funciona el desarrollo administrativo del Instituto de Cultura Física de la UEB, lo que posibilita a que este trabajo investigativo se sustente en la implementación de un modelo de gestión que permita al instituto brindar mayor posibilidad de desarrollo.

PREGUNTA # 2

¿Considera necesaria la aplicación de un modelo de gestión integral el Instituto de Cultura Física de la UEB?

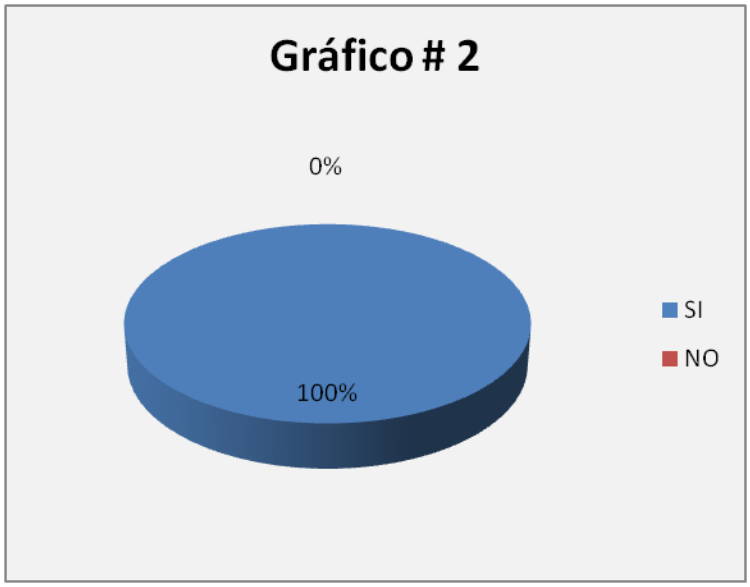
Tabla # 2

Alternativa	Respuestas	Porcentajes
SI	**13**	**100**
NO	**0**	**0**
Total	**13**	**100**

Fuente: Instituto Cultura Física U.E.B

Autor: Luis Ribadeneira

Fecha: 31 de mayo del 2011



ANALISIS E INTERPRETACIÒN

En su totalidad los encuestados consideran necesario la aplicación de un modelo de gestión integral del Instituto de Cultura Física de la UEB ya que no se ha implementado en el proceso administrativo académico de la institución posibilitando que este proyecto sea viable y aplicable.

PREGUNTA # 3

¿Cree procedente participar en el desarrollo organizacional del Instituto?

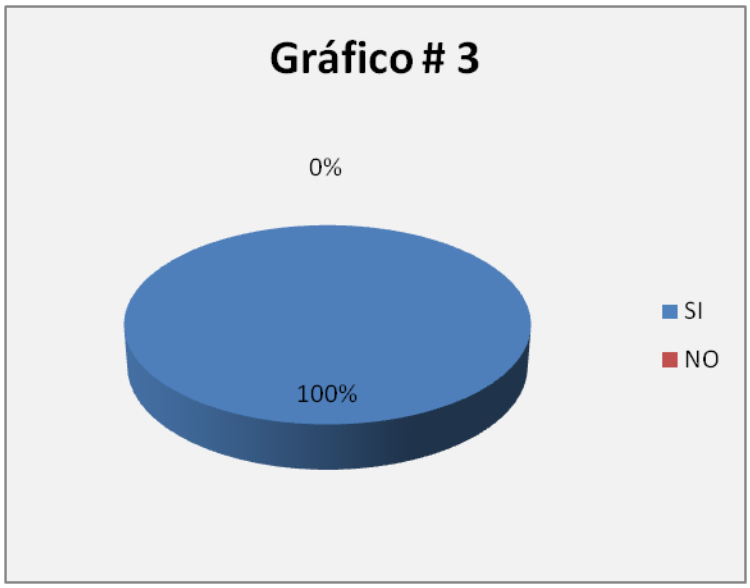
Tabla # 3

Alternativa	Respuestas	Porcentajes
SI	13	100
NO	0	0
Total	13	100

Fuente: Instituto Cultura Física U.E.B

Autor: Luis Ribadeneira

Fecha: 31 de mayo del 2011



ANALISIS E INTERPRETACIÒN

En su totalidad los docentes creen procedente participar en un modelo de desarrollo organizacional del Instituto y en las acciones que este pretenda desarrollar para asi estar involucrados en la gestión departamental e institucional.

PREGUNTA # 4

¿Mantiene una comunicación abierta con los docentes y directivos del Instituto de Cultura Física de la UEB?

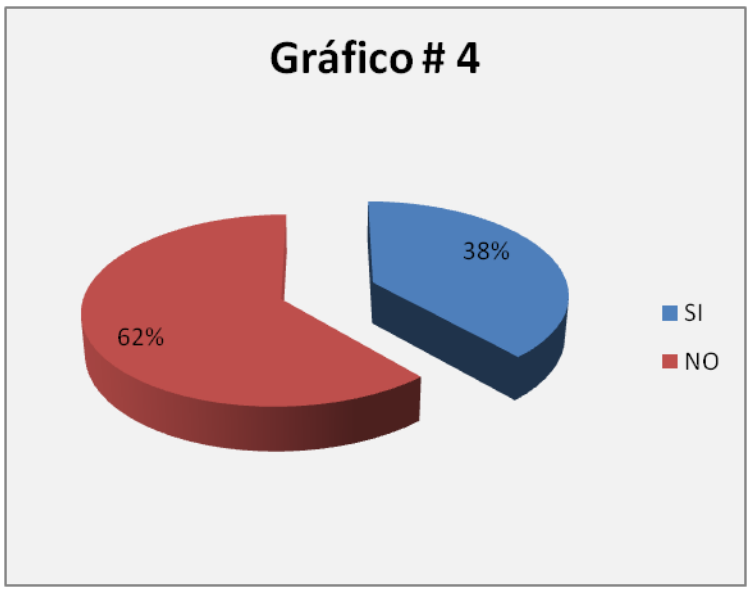
Tabla # 4

Alternativa	Respuestas	Porcentajes
SI	5	38
NO	8	62
Total	13	100

Fuente: Instituto Cultura Física U.E.B

Autor: Luis Ribadeneira

Fecha: 31 de mayo del 2011



ANALISIS E INTERPRETACIÒN

Más de la mitad de docentes manifiestan que no se mantiene una comunicación abierta con los docentes y directivos del Instituto de Cultura Física lo que imposibilita desarrollar acciones conjuntas para dejar en alto el nombre del instituto y de la institución

PREGUNTA # 5

¿Se han expuesto problemas reales a ser analizados en el Instituto de Cultura Física de la UEB?

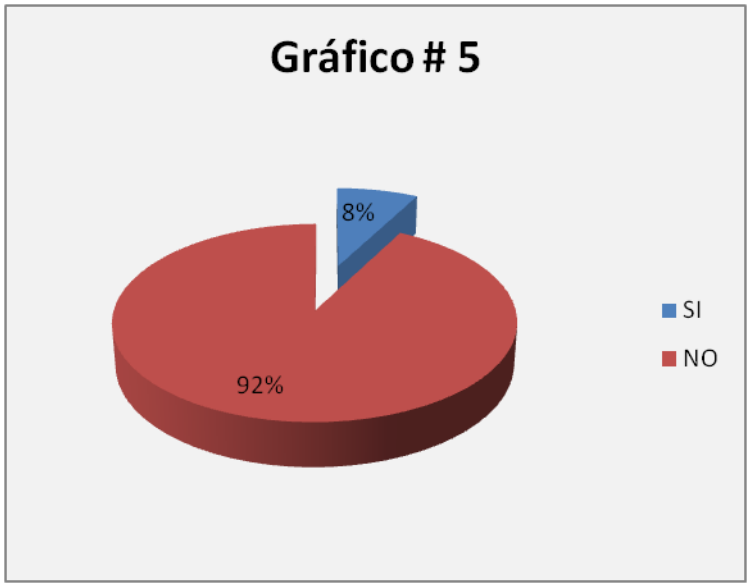
Tabla # 5

Alternativa	Respuestas	Porcentajes
SI	1	8
NO	12	92
Total	13	100

Fuente: Instituto Cultura Física U.E.B

Autor: Luis Ribadeneira

Fecha: 31 de mayo del 2011



ANALISIS E INTERPRETACIÒN

Casi en su totalidad los encuestados manifiestan que nunca se han expuesto problemas reales a ser analizados lo que da al parecer que el instituto se encuentra bien organizado; existiendo referencias de la comunidad universitaria de falencias en la gestión.

PREGUNTA # 6

¿Ha sido tomado en cuenta a participar en el desarrollo del POA del Instituto de Educación Física de la UEB?

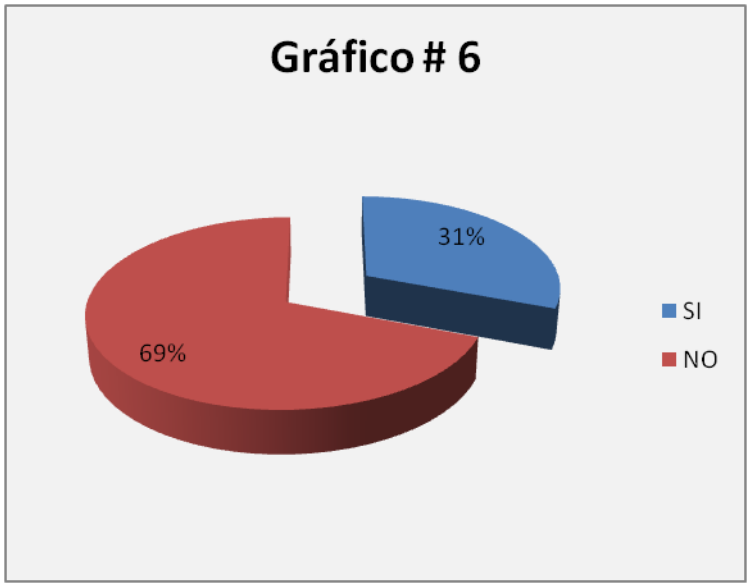
Tabla # 6

Alternativa	Respuestas	Porcentajes
SI	4	31
NO	9	69
Total	13	100

Fuente: Instituto Cultura Física U.E.B

Autor: Luis Ribadeneira

Fecha: 31 de mayo del 2011



ANALISIS E INTERPRETACIÒN

Uno de cada tres docentes del instituto manifiestan haber sido tomados en cuenta a participar en el desarrollo del POA del Instituto de Educación Física, lo que refiere que existe desconocimiento del desarrollo del poa por la gran mayoría de involucrados en el instituto existiendo falencias en su desarrollo y ejecución.

PREGUNTA # 7

¿Participa activamente en la evaluación institucional en lo que corresponde al Instituto de Cultura Física de la UEB?

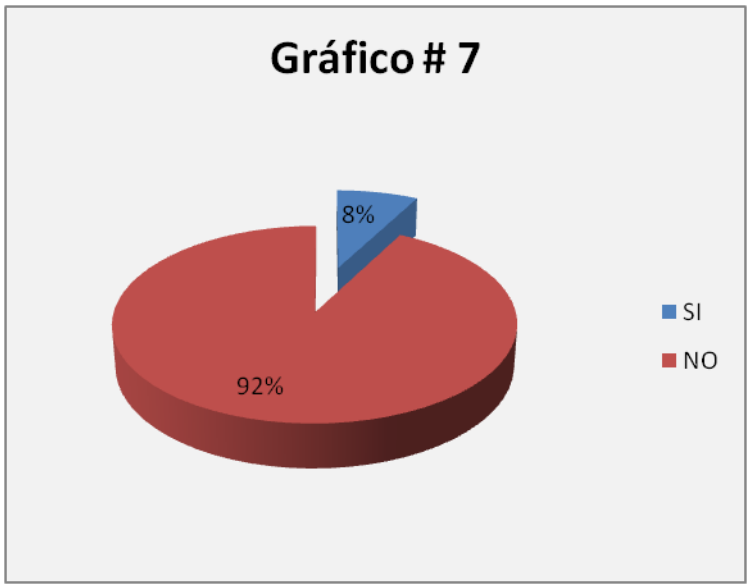
Tabla # 7

Alternativa	Respuestas	Porcentajes
SI	1	8
NO	12	92
Total	13	100

Fuente: Instituto Cultura Física U.E.B

Autor: Luis Ribadeneira

Fecha: 31 de mayo del 2011



ANALISIS E INTERPRETACIÒN

Nunca han sido convocados los docentes a participar en los procesos de evaluación institucional en lo que corresponde al Instituto de Cultura Física lo que brinda total desconocimiento con las actividades de gestión integral que desarrolla el instituto dentro y fuera de la institución.

ENCUESTA REALIZADA A LOS ESTUDIANTES

PREGUNTA # 1

¿Conoce como funciona el desarrollo administrativo del Instituto de Cultura Física de la UEB?

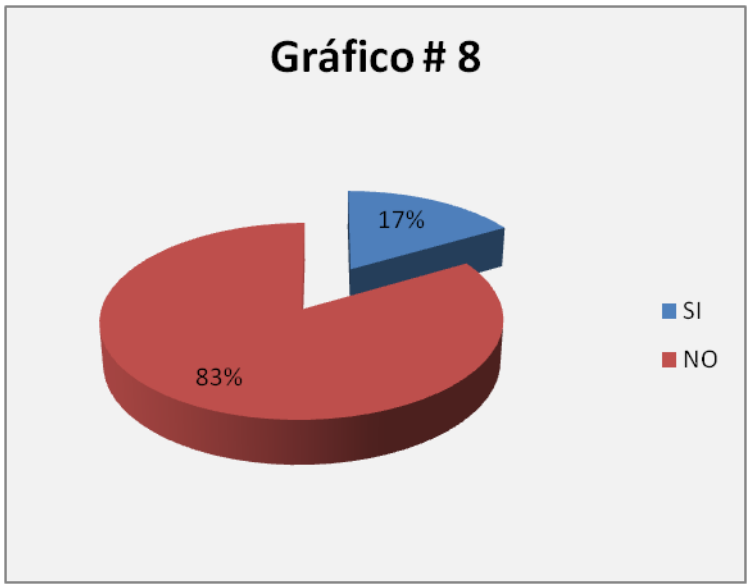
Tabla # 8

Alternativa	Respuestas	Porcentajes
SI	49	17
NO	246	83
Total	295	100

Fuente: Instituto Cultura Física U.E.B

Autor: Luis Ribadeneira

Fecha: 31 de mayo del 2011



ANALISIS E INTERPRETACIÒN

Uno de cada 6 estudiantes conoce el desarrollo administrativo del instituto mientras que la gran mayoría desconocen qué tipo de procesos se aplican en su desarrollo institucional.

PREGUNTA # 2

¿Considera necesaria la aplicación de un modelo de gestión integral el Instituto de Cultura Física de la UEB?

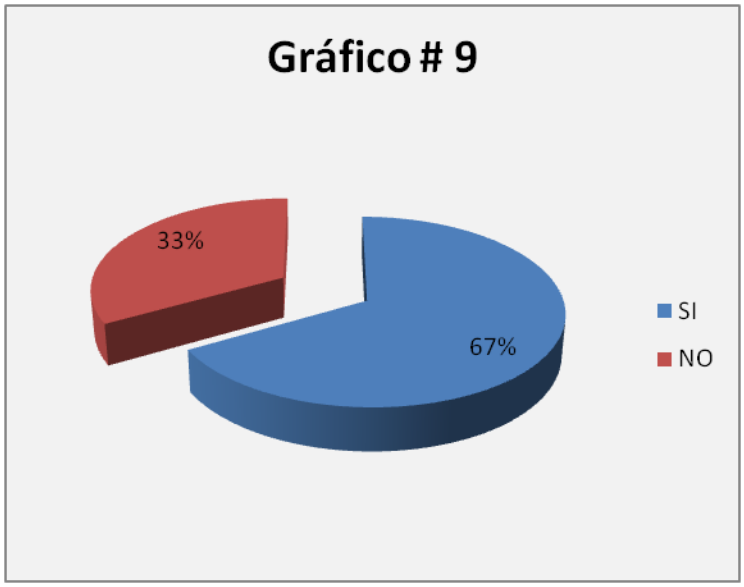
Tabla # 9

Alternativa	Respuestas	Porcentajes
SI	197	67
NO	98	33
Total	295	100

Fuente: Instituto Cultura Física U.E.B

Autor: Luis Ribadeneira

Fecha: 31 de mayo del 2011



ANALISIS E INTERPRETACIÒN

Uno de cada tres estudiantes no consideran necesaria la aplicación de un modelo de gestión integral mientras que la gran mayoría creen que es urgente el desarrollo de un modelo de gestión integran para ser puesto en práctica en el Instituto de Cultura Física de la UEB

PREGUNTA # 3

¿Cree procedente participar en el desarrollo organizacional del Instituto?

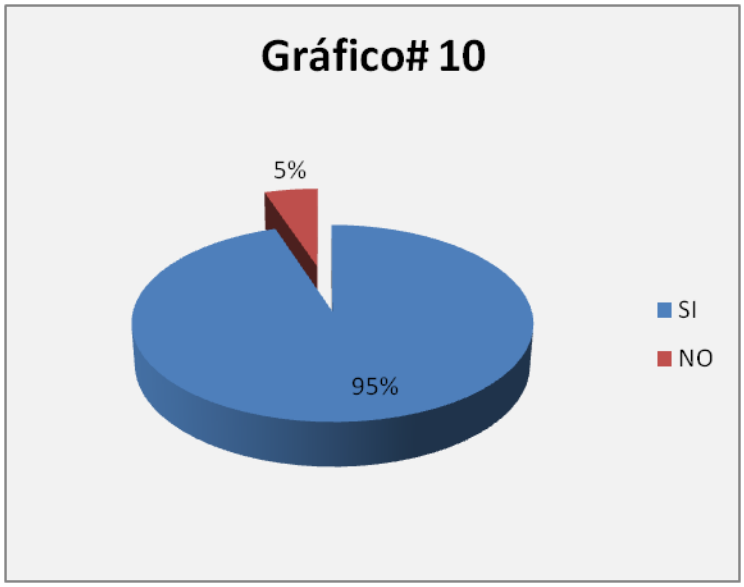
Tabla # 10

Alternativa	Respuestas	Porcentajes
SI	280	95
NO	15	5
Total	295	100

Fuente: Instituto Cultura Física U.E.B

Autor: Luis Ribadeneira

Fecha: 31 de mayo del 2011



ANALISIS E INTERPRETACIÒN

Casi la totalidad de encuestados manifiestan que es procedente participar en el desarrollo organizacional del Instituto, para así sentirse involucrados en el desarrollo de la gestión integral del instituto.

PREGUNTA # 4

¿Mantiene una comunicación abierta con los docentes y directivos del Instituto de Cultura Física de la UEB?

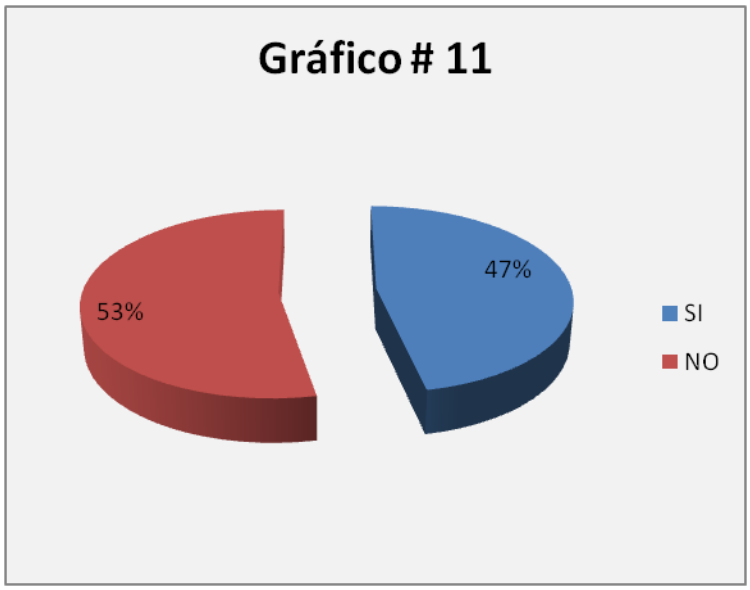
Tabla # 11

Alternativa	Respuestas	Porcentajes
SI	138	47
NO	157	53
Total	295	100

Fuente: Instituto Cultura Física U.E.B

Autor: Luis Ribadeneira

Fecha: 31 de mayo del 2011



ANALISIS E INTERPRETACIÒN

Más de la mitad de los estudiantes Mantiene una comunicación abierta con los docentes y directivos del Instituto de Cultura Física, debiendo ampliar a su gran mayoría este tipo de relación para poder fomentar mayor pertinencia institucional y desarrollo local.

PREGUNTA # 5

¿Se han expuesto problemas reales a ser analizados en el Instituto de Cultura Física de la UEB?

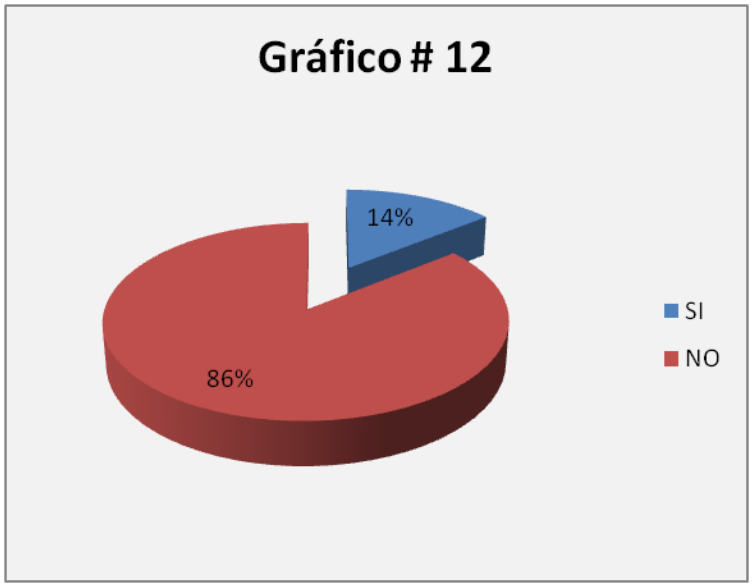
Tabla # 12

Alternativa	Respuestas	Porcentajes
SI	42	14
NO	253	86
Total	295	100

Fuente: Instituto Cultura Física U.E.B

Autor: Luis Ribadeneira

Fecha: 31 de mayo del 2011



ANALISIS E INTERPRETACIÒN

Uno de cada seis estudiantes manifiestan haber participado en análisis y discusión de problemas reales que aparecen en el instituto, siendo necesario la aplicación de esta investigación en el trabajo diario, para mejorar el nivel comunicativo en el desarrollo de problemas a la gran mayoría de involucrados.

PREGUNTA # 6

¿Conoce de la existencia del POA del Instituto de Educación Física de la UEB?

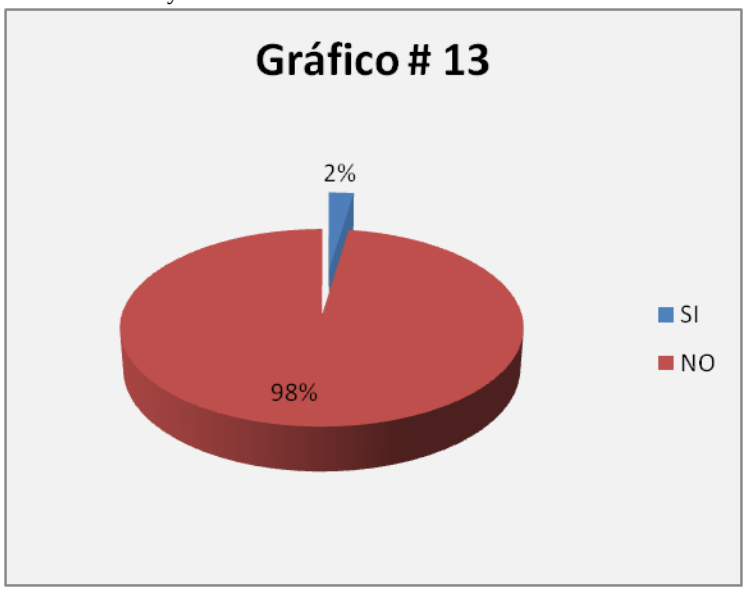
Tabla # 13

Alternativa	Respuestas	Porcentajes
SI	7	2
NO	288	98
Total	295	100

Fuente: Instituto Cultura Física U.E.B

Autor: Luis Ribadeneira

Fecha: 31 de mayo del 2011



ANALISIS E INTERPRETACIÒN

Muchos de los encuestados desconocen el termino POA y pocos conocen de la existencia del mismo en el Instituto de Educación Física, lo que conlleva a la falta de planificación y gestión institucional, siendo necesario involucrar a todos los actores institucionales para observar las oportunidades amenazas, fortalezas y debilidades del Instituto y así mejorar la gestión.

PREGUNTA # 7

¿Ha sido tomado en cuenta en el proceso de evaluación institucional en lo que corresponde al Instituto de Cultura Física de la UEB?

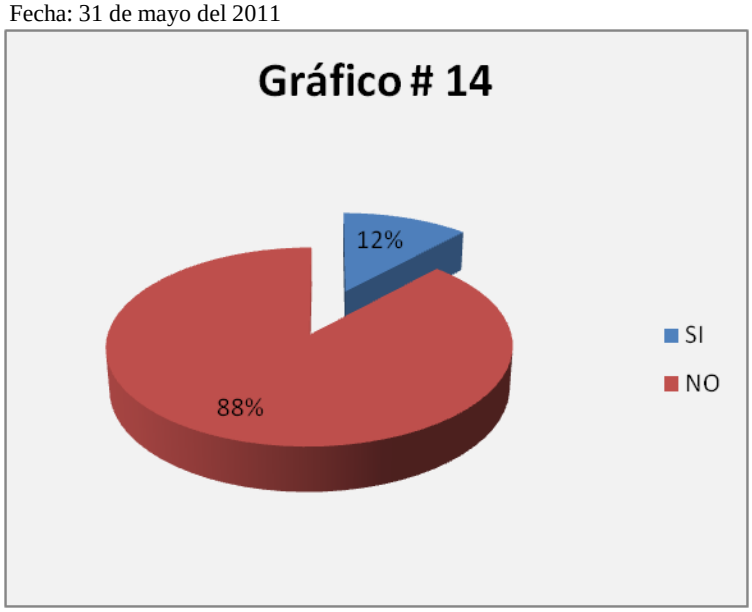
Tabla # 14

Alternativa	Respuestas	Porcentajes
SI	35	12
NO	260	88
Total	295	100

Fuente: Instituto Cultura Física U.E.B

Autor: Luis Ribadeneira

Fecha: 31 de mayo del 2011



ANALISIS E INTERPRETACIÒN

La gran mayoría de los estudiantes no han sido tomados en cuenta en el proceso de evaluación institucional en lo que corresponde al Instituto de Cultura Física, a pesar de ser una asignatura que se encuentra en todas las mallas curriculares de todas las facultades de la UEB, siendo necesario involucrar más a los estudiantes como parte activa y primordial en la evaluación institucional.

CONCLUSIONES

- Se establece que los docentes poseen un alejamiento del Instituto de Educación Física, lo que determina que existe un desconocimiento del desarrollo administrativo por la falta de compromiso con la institución.

- Es indispensable aplicar un modelo de gestión integral con la aplicación de estrategias necesarias para el desarrollo institucional y asegurar la eficacia a través de la gestión de herramientas educativas.

- El trabajo sinérgico de los actores educativos es procedente ya que por medio de ello se podrá contribuir a un desarrollo organizacional y a la toma de decisiones.

- Los Docentes y estudiantes no poseen relaciones de integración para incentivar en una eficaz comunicación que contribuya al desarrollo institucional

- Existen metas y objetivos planteados por el instituto pero al no ser expuestos impiden un desarrollo y organización efectiva

- Los estudiantes y profesores nunca forman parte de las decisiones que el instituto ha incluido en el POA lo que permite visualizar que no es realizado en forma conjunta.

- Los profesores y estudiantes no participan activamente en los distintos proceso evaluativos que desarrolla la institución y en procesos externos que son necesarios hacerlos

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar estrategias apropiadas para desarrollar un compromiso con la institución y conozcan de forma directa conocimientos que se desarrollan en forma administrativa en el instituto.

- Se debe promover la aplicación del Modelo de Gestión propuesto, basado en los pilares básicos de la Administración Científica con el fin de mejorar el desempeño de la administración del Instituto de Cultura Física.

- Se recomienda incentivar el trabajo en equipo de los actores administrativos y la comunidad a fin de que la implementación y desarrollo de las actividades de gestión gocen de la participación en base a la sinergia.

- Efectuar reuniones entre el personal administrativo para la elaboración del Plan Educativo Institucional, como instrumento de planificación del modelo de gestión del desempeño estratégico del Instituto de Cultura Física.

- Los actores administrativos tienen que entrenarse en saber elegir las mejores decisiones para resolver problemas y avanzar, cada vez que sea necesario en la misión de trabajar por una cultura positiva y un clima organizacional.

- Se recomienda administrar según los preceptos del modelo administrativo propuesto en la presente investigación motivada en la interrelación entre las funciones pedagógicas, administrativas y de extensión a la comunidad entre los directivos, docentes y alumnos de todo la Universidad.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los directivos no cuentan con la información completa de toda su organización, la que permite realizar un proceso de planeación adecuado al comportamiento continuo pero carente de una seguridad en las acciones predichas por los docentes o mandos medios encargados de tomar todas las decisiones dentro de la organización.

El factor externo que influye de manera cambiante en el proceso de planeación, de manera que los planes deben ser flexibles y no estructuras rígidas, que sean susceptibles al cambio exógeno que se presente en el entorno de nuestras organizaciones.

El tiempo con el que dispone los Directivos y docentes del instituto para verificar que todos los planes se estén ejecutando de la forma más adecuada para el desarrollo y el crecimiento de la institución en un tiempo determinado no es el apropiado, debido a la dualidad de funciones.

Al finalizar la investigación puedo manifestar que permite ayudar a los directivos a estar orientados hacia el futuro, se ven esforzados a mirar más allá de sus problemas cotidianos para proyectar lo que podría suceder en el futuro. Los directivos que miran solo el presente y descuidan el futuro parecen dirigirse a un fracaso seguro.

Una decisión no debería tomarse el día de hoy sin tener alguna idea de la forma en la que afectará a una decisión que tenga que tomarse del día de mañana. La función de planeación ayuda a las autoridades en sus esfuerzos por coordinar sus decisiones.

Pone de relieve los objetivos de la institución con el punto de partida “La planeación”; quiere decir que las autoridades se ven constantemente forzados a recordar con exactitud lo que su institución esta tratando de lograr basado en los planes de desarrollo institucional y los planes operativos anuales que vinculan un desarrollo con visión de futuro

ARTICULO CIENTÍFICO

EL TITULO:

"MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL QUE OPTIMICE EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO DE CULTURA FÍSICA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR DURANTE EL PERIODO LECTIVO 2010 - 2011"

EL AUTOR (A):

LUIS ALBERTO RIBADENEIRA VÁSCONEZ

LA INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

RESUMEN:

Con el objetivo de mejorar los procesos administrativos mediante la aplicación del modelo de gestión, con la cual pretendo resolver la problemática de: ¿Cómo influye la aplicación del Modelo de Gestión integral en el desarrollo administrativo del Instituto de Cultura física de la Universidad Estatal de Bolívar?

Mi investigación se ha fundamentado en la abstracción inicial del cual partió el desarrollo del conocimiento científico disponible sobre el tema de donde se conceptualiza a la Gestión Educativa Integral, para la construcción, afirmación y desarrollo de la Administración.

En lo referente al Modelo de Gestión Integral, permite visualizar de manera integra el futuro de la institución para partir del análisis situacional del entorno, con la participación de todos los actores educativos internos y externos, esto permite elegir un curso de acción y decidir por anticipado ¿qué se debe hacer?, ¿en qué secuencia?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿para qué?, ¿cómo?, y ¿con qué?

Para lograr estos objetivos realicé una investigación cualitativa de campo y acción en sus niveles de carácter exploratorio, descriptivo y explicativo, permitiéndonos conocer los problemas que está afectando a la institución.

Aplique la evaluación cualitativa y cuantitativa para determinar el porcentaje de las características del objeto investigado mediante entrevistas, encuestas. Luego de obtener la información pertinente, realice el análisis e interpretación de resultados, por medio de los cuadros de frecuencias y gráficos.

Posteriormente comprobé que la hipótesis planteada es verdadera. Llegando a la conclusión de implementar el Modelo de Gestión propuesto para direccionar el desarrollo de los procesos administrativos con la intervención de autoridades, docentes, estudiantes y la comunidad.

PALABRAS CLAVES:

Actores de cambio: Acción y actitud de trascendencia humana para impulsar lo bueno, lo ético y lo ideal, para lograr cambios.
Calidad: Se basa en el principio de que la calidad es la solución a un problema.
Capacitación: Proceso didáctico que consiste en proporcionar las herramientas teóricas y prácticas.
Dirección: Los gerentes son los responsables de motivar y dirigir.
Efectividad: Concepto que involucra la eficiencia y la eficacia, consistente en alcanzar los resultados programados.
Eficacia: Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos.

Líder: Es la persona con don de mando, autoridad carismática, empático, simpático con una fuerte personalidad.
Liderazgo: Proceso por el cual quienes lo llevan a cabo asegura que una organización tenga una dirección clara.
Organización: Los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización.
Planeación: Consiste en definir las metas, establecer la estrategia

INTRODUCCIÓN:

E1 Sistema Educativo, a través del tiempo ha presentado en parte, dificultades en la práctica de Modelos de Gestión, lo que ha originado el ejercicio de una administración carente de eficiencia y calidad. Es por ello que, las instituciones educativas, hoy en día tienen que ser cada vez más capaces de implantar competencias internas eficaces, que permitan con una adecuada administración para cambiar y dar solución rápidamente cuando así lo amerite. El docente encargado de la dirección, estará en capacidad de dirigirla y de representarla en un estilo de trabajo totalmente distinto al que existe previamente en la cultura de la organización educativa.

El Instituto de Cultura Física de la Universidad, participa y colabora cada vez más en el desarrollo del fenómeno deportivo en los diferentes ámbitos de la sociedad, por necesidad de cubrir las expectativas que las facultades poseen y que el Instituto debe asumirlas para cumplir con la reglamentación emitida por el Honorable Consejo Universitario. Sin embargo no poseen un modelo de gestión claro, que estructure, organice y planifique el trabajo a desarrollar.

Sin duda este modelo constituye un instrumento de ayuda para el establecimiento de una forma de trabajo planificada, de cara al cumplimiento de sus competencias y en la consecución de los fines que emanan de las mismas. El mismo modelo establece una organización funcional en la cual se combina el apartado técnico con el político institucional.

En estos capítulos se trató de uno de los aspectos más sensitivos del trabajo. Es generalmente conocido que, con más frecuencia de lo que se piensa, las relaciones humanas no dependen del carácter o del temperamento de los individuos involucrados, sino de su capacidad intelectual; además se explicó algunos conceptos sobre gerencia relacionados con el medio ambiente, interno y externo, de la organización, el cual deben entender y aprender a manejar los gerentes deportivos.

Serán examinados algunos principios importantes que facilitan la gestión de una organización, de sus miembros, es decir de quienes participamos en el instituto como docentes, estudiantes o administrativos.

METODOLOGÍA.

La metodología utilizada en el trabajo investigativo fue inductivo, deductivo, histórico lógico, analítico y sintético, los mismos que nos proporcionaron el camino para alcanzar resultados claros para validar la hipótesis, Las encuestas realizadas a 13 docentes y 295 estudiantes según la muestra obtenida de la Universidad Estatal de Bolívar. La constante comunicación entre autoridades y miembros administrativos fue otro aspecto fundamental para conocer el avance administrativo.

Por tal circunstancia este trabajo investigativo cumplió su objetivo general mejorar el desarrollo administrativo mediante la aplicación de un modelo de gestión integral con la participación activa de la comunidad educativa.

Es importante mantener buena comunicación informativa con docentes para transmitir mutuamente datos de la institución que orienten las pautas educativas que se han de establecer acciones como las entrevistas individuales o las reuniones colectivas son muy adecuadas.

Facilitando la colaboración de los docentes desde el propio centro a través de las reuniones de mensuales, el Consejo Universitario, junta general de maestros en los que vamos recogiendo sus intereses de información respecto a determinadas problemáticas, organizando charlas o seminarios de su interés, etc. Pueden ser éstos caminos abiertos para buscar soluciones a determinadas necesidades de la institución donde se ve una despreocupación por brindar una administración eficaz.

RESULTADOS:

Posteriormente comprobé que la hipótesis planteada es verdadera. Llegando a la conclusión: falta de capacitación al personal administrativo, infraestructura inadecuada, poca gestión, mala atención al personal docente.

Finalmente para resolver los problemas detectados en el análisis realizado propongo la elaboración de un Modelo de Gestión para optimizar el desarrollo administrativo, el mismo que será de beneficio para los estudiantes, padres de familia, autoridades y

docentes y la comunidad, esto permitirá la consecución de unas excelentes relaciones humanas, y mejorar la Gestión del Instituto.

La investigación fue realizada a los Docentes y Directivos , quienes manifiestan que no existe una gestión eficaz en la Institución que la Dirección es autoritaria, incidiendo en la falta de comunicación y las buenas relaciones humanas, afectando el trabajo en equipo, por lo que no se cumple los objetivos y metas institucionales.

DISCUSIÓN

En el campo del Modelo de Gestión surgen una serie de situaciones que afectan los procesos administrativos, pedagógicos, entre ellos la competitividad del personal directivo, es por ello que mediante la presente investigación se exploró la realidad institucional, su organización y funcionamiento, debilidades y oportunidades para construir alternativas innovadoras que propicien un rescate de la misión institucional en correspondencia con la gestión eficaz.

Las investigaciones anteriormente señaladas, tienen relación con el presente estudio, en cuanto, según los estudios realizados, existen grandes carencias y dificultades dentro del ámbito gerencial educativo, las cuales exigen la aplicación y ejecución de nuevos mecanismos basados en innovaciones presentes y futuras en el medio educativo, los cuales estarán destinados a propiciar adecuadas competencias por parte del personal directivo, en la búsqueda de medidas significantes, que unifiquen criterios y donde cada miembro de la organización se sienta copartícipe en asumir responsabilidades consigo mismo y con los demás, para crear un clima organizacional favorable donde se establezca una comunicación eficaz.

CONCLUSIONES

La Gestión más que como un cargo o una función, se entiende como el conjunto de actitudes positivas y de alta calidad que distingue a una organización líder bajo la dirección de personas con iniciativa, creatividad y espíritu de cambio.

El representante de la gestión tiene la responsabilidad de plantear las estrategias de desarrollo institucional y asegurar un crecimiento sostenido, con un alto sentido del cultivo de los valores.

Toda persona que tiene una responsabilidad en una institución, y con mayor razón los directivos, requieren ser siempre originales en sus planteamientos y en la solución de los problemas, desde el inicio hasta el final de sus acciones.

A todos les compete trabajar por una cultura positiva en la entidad, que sea una fortaleza de la organización para contribuir a un satisfactorio clima institucional.

BIBLIOGRAFÍA

SEE. (2008). Ley General de Educación.

Schemelkes, Sylvia (2006). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Intermer Serie Educativas.

Vygostsk (2006) Teorías del Aprendizaje paginas5. Editorial Bels de la Ciudad de Noruega.

Santos Grace (2006) Como desarrollar el aprendizaje en los estudiantes. Pág. 25 editorial Imels de Mèxico.

Piaget (2006) Teorías del aprendizaje pág. 75 Importancia de la familia en el proceso de enseñanza-aprendizaje pág. 30-52 Editorial Ortega

Schemelkes I. (2006) La enseñanza en los estudiantes pág. 17,editorial Hols,. De Loja-Ecuador.

Revista Científica del ITECO

James L. Hymes. Jr, Teaching The child Under Six (Columbus: Merill)

Fundamentos de Educación Infantil (Editorial Limusa grupo Noriega)

Didáctica y Teorías del aprendizaje (Edición 2009)

Escuela para maestros Enciclopedia de Pedagogía Práctica (Edición 2009

Ley Orgánica de Educación

CRONOGRAMA

TIEMPO / ACTIVIDADES	Abril		Mayo				Julio		Agosto				Sept		Oct		Nov	
1. Tutoría N.1.-	■	■																
2. Tutoría N.2.-			■	■														
3. Entrega y revisión del proyecto (Director de Tesis)					■	■												
4. Entrega del Borrador							■	■										
5. Tutoría N 3									■	■								
6. Entrega del informe Final											■	■						
7. Pre-defensa														■	■			
8. Tutoría N.4															■			
9. Entrega del Informe Final																■		
10. Defensa de Tesis																	■	■

ANEXOS

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA

Estimado profesor

Compañero docente, mucho agradeceré colabore respondiendo sinceramente el siguiente cuestionario, el mismo que se refiere a su labor diaria, su apreciación del desarrollo administrativo del Instituto de Cultura Física de la Universidad Estatal de Bolívar, ya que es importante para la investigación que realizo, previa a la obtención del Título de la Maestría en Gerencia Educativa, para elaborar una estrategia de cambio.

Agradeceré que conteste con la mayor sinceridad las preguntas. No requiere identificarse.

Instrucciones

Responda una por una las interrogantes, macando con una X en la alternativa que usted considere pertinente.

INTERROGANTES	SI	NO
1. Conoce como funciona el desarrollo administrativo del Instituto de Cultura Física de la UEB		
2. Considera necesaria la aplicación de un modelo de gestión integral el Instituto de Cultura física de la UEB		
3. Cree procedente participar en el desarrollo organizacional del Instituto		
4. Mantiene una comunicación abierta con los directivos del Instituto		
5. Se han expuesto problemas reales a ser analizados y resueltos en el instituto		
6. Ha sido tomado en cuenta a participar en el desarrollo del POA del Instituto de la UEB		
7 participa activamente en la evaluación institucional en lo correspondiente al Instituto de Cultura física de la UEB		

Gracias por su colaboración

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA

Estimado estudiante:

Esta encuesta tiene la finalidad de recabar la información, para realizar el trabajo de tesis previo a la obtención del título " Maestría en Gerencia Educativa", por lo que requiero su apreciación del Desarrollo Administrativo del Instituto de Educación Física de la Universidad Estatal de Bolívar en la cual usted está realizando sus estudios, por tal motivo, solicito que las respuestas sean lo más acertadas posibles, las mismas que darán éxito a este trabajo, para de ser necesario, efectuar una propuesta de mejoramiento.

Agradeceremos que conteste con la mayor sinceridad las preguntas. No requiere identificarse.

Instrucciones:

Responda una por una a las interrogantes, marcando con una X en la alternativa que usted considere pertinente.

INTERROGANTES	SI	NO
1. Conoce como funciona el desarrollo administrativo del Instituto de Cultura Física de la UEB		
2. Considera necesaria la aplicación de un modelo de gestión integral el Instituto de Cultura Física de la UEB		
3. Cree procedente participar en el desarrollo organizacional del Instituto		
4. Mantiene una comunicación abierta con los docentes y directivos del Instituto de Cultura Física de la UEB		
5. Se han expuesto problemas reales a ser analizados en el Instituto de Cultura Física de la UEB		
6. Conoce de la existencia del POA del Instituto de Cultura Física de la UEB		
7 Ha sido tomado en cuenta en el proceso de evaluación institucional, en lo que corresponde al Instituto de Cultura física de la UEB		

Gracias por su colaboración

BIBLIOGRAFÌA

Aktouf, O. (2008). La administración entre tradición y renovación (2da edición). Colombia,

Artes gráficos.

Covey, S. (2007). Liderazgo centrado en principios. Barcelona

Delors, J. (2007). La educación encierra un tesoro. España: Santillana Ediciones UNESCO

Fernández, E. (2005). Gestión de instituciones educativas inteligentes. Madrid: Mc Graw-Hill.

Sánchez de Horcajo, JJ. (2003). La gestión participativa en la enseñanza (2da edición). Madrid, España: Narcea

Senge, P. (2006). Escuelas que aprenden. Bogotá: Grupo editorial Norma.

SEE. (2008). Ley General de Educación.

Schemelkes, Sylvia (2006). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Intermer Serie Educativas.

Vygostsk (2006) Teorías del Aprendizaje paginas5. Editorial Bels de la Ciudad de Noruega.

http://educaven.blogia.com/2009/081301-rol-de-la-familia-en-el-proceso-educativo-formal.php

Santos Grace (2006) Como desarrollar el aprendizaje en los estudiantes. Pág. 25 editorial Imels de Mèxico.

Aktouf L. (2007) importancia del aprendizaje y desarrollo del aprendizaje significativo pág. 18 editoriales Homero de Barcelona-España.

Piaget (2006) Teorías del aprendizaje pág. 75 Importancia de la familia en el proceso de enseñanza-aprendizaje pág. 30-52 Editorial Ortega

Schemelkes I. (2006) La enseñanza en los estudiantes pág. 17,editorial Hols,. De Loja-Ecuador.

Revista Científica del ITECO

James L. Hymes. Jr, Teaching The child Under Six (Columbus: Merill)

Fundamentos de Educación Infantil (Editorial Limusa grupo Noriega)
Didáctica y Teorías del aprendizaje (Edición 2009)
Escuela para maestros Enciclopedia de Pedagogía Práctica (Edición 2009
Ley Orgánica de Educación

WEBGRAFÌA

http://www.pedagogia.es/%C2%BF como – mejorar – el - rendimiento – proceso administrativos/
Fecha: 5 de abril/11 Hora: 10:00 a.m.
http://es.wikipedia.org/wiki/Familia
Fecha: 6 de abril/11 Hora: 11:00 a.m.
http://www.scribd.com/doc/13499392/13-Familia-y-Proceso-de-Aprendizaje
Fecha: 06 de abril/11 Hora: 11:15 a.m.
http://www.iteco.edu.do/Articulos%20para%20Revista/Documentos/liderazgofamiliar.htm
Fecha: 07 de mayo/11 Hora: 11:20 a.m.
http://es.wikipedia.org/wiki/Aprendizaje
Fecha: 07 de mayo/11 Hora: 12:30 a.m.

DECLARACION

YO **Lic Luis Alberto Ribadeneira Vásconez**, Autor, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; este documento no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que las referencias bibliográficas que se incluye han sido consultadas por el autor.

La Universidad Estatal de Bolívar puede hacer uso de los derechos de publicación correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

…….

Lic Luis Alberto Ribadeneira Vásconez

AUTOR

C.C. Nº **0200623551**

CERTIFICADO DE INVESTIGACION

YO **Lic. Milton Gavilánez Sánchez** en mi calidad de Director del Instituto de Cultura Física de la Universidad Estatal de Bolívar, a petición de la parte interesada,

C E R T I F I C O:

Que el **Lic Luis Alberto Ribadeneira Vásconez**, estudiante de la Maestría en Gerencia Educativa en la Universidad Estatal de Bolívar, llevó a cabo el trabajo de investigación para la elaboración de la Tesis de Grado, titulada: MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL QUE OPTIMICE EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO DE CULTURA FÍSICA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR DURANTE EL PERIODO LECTIVO 2010 - 2011?, obteniendo los siguientes resultados adjuntos:

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, autorizando a la estudiante, presentar dicho documento en la Universidad Estatal de Bolívar.

Guaranda, 25 de Julio del 2011

Lic. Milton Gavilánez Sánchez
DIRECTOR