



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN  
FÍSICA, DEPORTE Y RECREACIÓN**



**PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGÁNICA GERENCIAL  
PARA EL CENTRO DE CIENCIAS APLICADAS AL ATLETISMO  
EN EL ESTADIO BRÍGIDO IRIARTE, CARACAS - VENEZUELA.**

**Autora: Lcda. Ludmila Reyes.**

**Bárbula, Junio 2018**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN  
FÍSICA, DEPORTE Y RECREACIÓN**



**PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGÁNICA GERENCIAL  
PARA EL CENTRO DE CIENCIAS APLICADAS AL ATLETISMO  
EN EL ESTADIO BRÍGIDO IRIARTE, CARACAS - VENEZUELA.**

**Autora: Lcda. Ludmila Reyes.**

**Tutora: Dra. Aida Rebeca Rojas.**

Trabajo presentado ante la Facultad de Ciencias de la Educación, en los estudios de Postgrado para optar al título de Magíster en Gerencia de la Educación Física, Deporte y Recreación.

**Bárbula, Junio 2018**



# MAESTRIA



## ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Gerencia de la Educación Física Deporte y Recreación**, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44, 46, 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado **CENTRO DE CIENCIAS APLICADAS AL ATLETISMO LA FEDERACIÓN VENEZOLANA Y SUS ATLETAS EN EL CENTRO NACIONAL DE ALTO RENDIMIENTO DEL ESTADIO BRIGIDO IRIARTE DEL PARAISO, DISTRITO CAPITAL - VENEZUELA.**, presentado por el(a) ciudadano(a) **LUDMILA REYES**, titular de la cédula de identidad N° **13.017.696**, elaborado bajo la dirección del(a) tutor(a) **PROF. NEREYDA HERNÁNDEZ**, cédula de identidad N° **3.831.210**, Linea de investigación: **GERENCIA DE LA EDUCACIÓN FÍSICA, DEPORTE Y RECREACIÓN;** Temática: **PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA VENEZOLANA;** Subtemática: **NO TIENE;** Área prioritaria de la FaCE: **Maestría en Gerencia de la Educación Física Deporte y Recreación;** Área prioritaria de la UC: **Educación;** considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO.**

En Valencia, a los veintiuno (21) días del mes de Octubre de dos mil diecisiete.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en Gerencia de la Educación Física Deporte y Recreación

  
Coordinadora) del Programa



Elab. msequera 02/11/2017  
Impr. 02/11/2017  
Archivo Acta de Aprobación

... La Universidad Efectiva

## MODIFICACIÓN DEL TÍTULO DEL PROYECTO



### MAESTRÍA



N° DG-107-18

Valencia, 03 de Abril de 2018.

Ciudadana  
**Leda. Ludmila Reyes**  
C.I.: 13.017.696  
Presente.-

Cumplo con notificarle que la Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Gerencia de la Educación Física Deporte y Recreación**, en sesión celebrada el día 03/04/2018, una vez vista su solicitud de cambio de título, acordó aprobar la modificación del título de su Trabajo de Grado Final:

**TÍTULO ANTERIOR:** CENTRO DE CIENCIAS APLICADAS AL ATLETISMO PARA LA FEDERACIÓN VENEZOLANA Y SUS ATLETAS EN EL CENTRO NACIONAL DE ALTO RENDIMIENTO DEL ESTADIO BRÍGIDO IRIARTE DEL PARAÍSO DISTRITO CAPITAL - VENEZUELA.

**TÍTULO SUGERIDO:** PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGÁNICA GERENCIAL PARA EL CENTRO DE CIENCIAS APLICADAS AL ATLETISMO EN EL ESTADIO BRÍGICO IRIARTE CARACAS - VENEZUELA

Atentamente,

  
**Prof. Santa Morillo**  
Coordinadora del Programa

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
**POSTGRADO DE FACE**  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE  
EDUCACIÓN FÍSICA, DEPORTE Y RECREACIÓN

Elab. Jennifer 2018-04-03  
Arch. Cambio de Título

## **AVAL DEL TUTOR**

Dando cumplimiento a lo establecido en el reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, vigente a la presente fecha quien suscribe **DRA. AIDA REBECA ROJAS, CI N° V-4.452.868**, en mi carácter de tutor del trabajo especial de grado de maestría, titulado: **“PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGÁNICA GERENCIAL PARA EL CENTRO DE CIENCIAS APLICADAS AL ATLETISMO EN EL ESTADIO BRÍGIDO IRIARTE, CARACAS – VENEZUELA”**, presentado por la **LCDA. LUDMILA REYES, CI N° V-13.017.696**, para optar al título de magister en Gerencia de la Educación Física, Deporte y Recreación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

Por tanto, doy fe de su contenido y autorizo su inscripción ante la Dirección de Asuntos Estudiantiles.

En Bárbula, a los 21 días del mes de Mayo del año dos mil dieciocho.

---

**Dra. Aida Rebeca Rojas**  
**C.I.: V- 4.452.868**

## SUSTITUCIÓN DE TUTOR



### MAESTRÍA



N° GD-109-18

Valencia, 03 de Abril de 2018.

Ciudadana  
**Lcda. Ludmila Reyes**  
C.I.: 13.017.696  
Presente.-

La Comisión Coordinadora del Programa de Maestría en Gerencia de la Educación Física Deporte y Recreación, le informa que en sesión celebrada en día 03/04/18, consideró su solicitud de cambio de tutor de su Trabajo de Grado titulado: *PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGÁNICA GERENCIAL PARA EL CENTRO DE CIENCIAS APLICADAS AL ATLETISMO EN EL ESTADIO BRÍGICO IRIARTE CARACAS - VENEZUELA*, y acordó **aprobar como nuevo tutora a la Prof. Aida Rebeca Rojas**, cédula de identidad N° 4.452.868, en sustitución del Prof. Milton Morales

Atentamente,

  
**Prof. Santa Morillo**  
Coordinadora del Programa



Elab. Jennifer 2018-04-03  
Arch. Cambio de Tutor



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN  
FÍSICA, DEPORTE Y RECREACIÓN**



**VEREDICTO**

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGÁNICA GERENCIAL PARA EL CENTRO DE CIENCIAS APLICADAS AL ATLETISMO EN EL ESTADIO BRÍGIDO IRIARTE, CARACAS – VENEZUELA”**, Presentado por: **LCDA. LUDMILA REYES, CI N° V-13.017.696**, para optar al Título de Magister en Gerencia de Educación Física, Deporte y Recreación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

---

<b>Nombre y Apellido</b>	<b>C.I</b>	<b>Firma</b>
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

En Bárbula, a los \_\_\_\_\_, días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN  
FÍSICA, DEPORTE Y RECREACIÓN



**INFORME DE ACTIVIDADES**

**Participante:** Ludmila Reyes      **Cedula de identidad:** V-13.017.696

**Tutora:** Aida Rebeca Rojas      **Cedula de identidad:** V- 4.452.868

**Correo Electrónico del Participante:** ludmiscott@gmail.com

**Título Tentativo del Trabajo:** CENTRO DE CIENCIAS APLICADAS AL ATLETISMO PARA LA FEDERACION VENEZOLANA Y SUS ATLETAS DE ALTO RENDIMIENTO EN EL ESTADIO BRÍGIDO IRIARTE EN EL PARAISO, CARACAS - VENEZUELA.

**Línea de Investigación:** Gerencia de la Educación Física, el Deporte y la Recreación.

Ss	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIÓN	FIRMA
1	22/07/17	11 am	Revisión Capítulo I	Acortar título y objetivos, colocar área y línea de investigación.	
2	05/09/17	3 pm	Revisión Cap. II y III	Agregar más antecedentes, colocar autoría en las bases conceptuales, incrementar la muestra a un mínimo de 35% de la población.	
3	08/02/18	10 am	Aclaratoria de dudas para la elaboración del instrumento.	Modificar la redacción de algunas preguntas y agregar otras.	
4	01/04/18	10 am	Revisión Cap. IV	Ajustar cuadros y gráficos a normas APA, relacionar más en análisis 2, incorporar análisis de factibilidad.	
5	16/04/18	10 am	Revisión de la Propuesta	Hacer más énfasis en la especificidad de la propuesta.	
6	01/05/18	9 am	Revisión del Trabajo completo 1era versión	Unificar criterios de normas APA	
7	07/05/18	9 am	Revisión del Trabajo completo 2da versión	Mejorar conclusiones y recomendaciones	

**Título definitivo:** PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGÁNICA GERENCIAL PARA EL CENTRO DE CIENCIAS APLICADAS AL ATLETISMO EN EL ESTADIO BRÍGIDO IRIARTE, CARACAS - VENEZUELA.

Comentarios finales acerca de la investigación: \_\_\_\_\_

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del Trabajo de Grado arriba mencionado.

Tutora: Dra. Aida Rebeca Rojas  
C.I: V- 4.452.868

Lcda. Ludmila Reyes Scott  
C.I: V-13.017.696

## **DEDICATORIA**

A los que ya no están entre nosotros:

Mi hermana Elsy Josefina Malsón Scott

Mi abuela Ada Isabel Jiménez.

Y mi tutora espiritual y buena concejera Dra. Nereyda Hernández, pionera impulsadora de la Maestría en Gerencia de la Educación Física, Deporte y Recreación de esta gran casa de estudios Universidad de Carabobo.

Que Dios las tenga en su Santa Gloria.

Y a los colegas profesionales que han dejado nuestras tierras en busca de esperanzas para el futuro y de una mejor calidad de vida.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios sobre todas las cosas.

A mis familiares, amigos, compañeros de postgrado y demás allegados.

También, quiero agradecer categóricamente, a los profesores del programa de la maestría en Gerencia de la Educación Física, Deporte y Recreación de nuestra casa de estudio: Lismey Britapaz, Jorge del Valle, María Monsalve, Argenis Rodríguez, Yngrid Gómez, Juanita Ríos, Aristides Méndez, Milton Morales y al Prof. Gustavo Alzurú, por aportar desde sus trincheras de conocimiento, herramientas necesarias para cumplir con esta meta académica.

Y de manera muy especial a las profesoras Nereyda Hernández, Santa Morillo y Aida Rebeca Rojas, por servirme de guía idónea para cumplir con la proyección y desarrollo de esta investigación.

## ÍNDICE GENERAL

	pp
LISTA DE TABLAS.....	xii
LISTA DE GRÁFICAS.....	xiii
LISTA DE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	xvii
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
Planteamiento del problema.....	1
Formulación del problema.....	5
Objetivos de la investigación.....	5
Justificación.....	6
Áreas y líneas de investigación.....	7
<b>II MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
Antecedentes de la investigación.....	8
Bases conceptuales.....	14
Bases teóricas.....	43
Bases legales.....	51
Operacionalización de las variables.....	54
<b>III MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>55</b>
Naturaleza de la investigación.....	55
Diseño de la investigación.....	56
Nivel de la investigación.....	57
Población y muestra.....	57
Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	59
Descripción de las fases de la investigación.....	63
<b>IV RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.....</b>	<b>65</b>
<b>V LA PROPUESTA.....</b>	<b>107</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>156</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>164</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>TABLA</b>		<b>PP</b>
1	Carreras Atléticas de Fondo.....	35
2	Carreras Atléticas de Semi Fondo.....	36
3	Carreras Atléticas con Obstáculos.....	36
4	Carreras Atléticas de Velocidad.....	36
5	Carreras Atléticas de con Vallas.....	37
6	Carreras Atléticas por Equipo.....	37
7	Salto del Atletismo.....	38
8	Lanzamientos del Atletismo.....	39
9	Prueba Múltiples del Atletismo Heptatlón.....	40
10	Prueba Múltiples del Atletismo Decatlón.....	41
11	Marcha Atlética del Atletismo.....	41
12	Variables Cuantitativas de los Deportes.....	44
13	Operacionalización de Variables.....	54
14	Población y Muestra.....	58
15	Escala de Confiabilidad.....	62
16	Actividades.....	66
17	Recursos (A).....	68
18	Recursos (B).....	74
19	Funciones y Jerarquía.....	77
20	Planeación y Organización.....	80
21	Dirección y Control.....	82
22	Priorización.....	84
23	Resultados Generales (A).....	87
24	Resultados Generales (B).....	88
25	Plan de la Fases.....	112
26	Cronograma del Plan de las Fases.....	117
27	Análisis de Autoridad.....	122
28	Jerarquía de Unidades Orgánicas del CCAA.....	123

## LISTA DE GRÁFICAS

GRÁFICA	pp
1 Actividades.....	66
2 Recursos (A).....	69
3 Recursos (B).....	74
4 Funciones y Jerarquía.....	77
5 Planeación y Organización.....	80
6 Dirección y Control.....	82
7 Priorización.....	84
8 Resultados Generales.....	89
9 Pista y Campo Dech.....	90
10 Pista y Campo Izq.....	90
12 Oficina 1.....	90
13 Oficina 2.....	91
14 Pasillos.....	91
15 Baños.....	92
16 Dormitorios.....	92
17 Comedor.....	93
18 Gimnasio.....	93
19 Vestuario.....	94
20 Recepción.....	94
21 Pista de Calentamiento.....	95
22 Algunos Equipos y Materiales.....	95

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA</b>		<b>pp</b>
1	Organigrama Vertical.....	24
2	Organigrama Horizontal.....	25
3	Organigrama Circular.....	26
4	Organigrama de Escalera.....	27
5	Órganos de Trabajo del CCAA.....	121
6	Jerarquía, Autoridad y Responsabilidad del CCAA.....	122
7	Organigrama CCAA.....	125
8	Estructura Orgánica Gerencial del CCAA.....	154
9	Esquema Gerencial Administrativo 1.....	155
10	Esquema Gerencial Administrativo 2.....	155

## LISTA DE ANEXOS

<b>ANEXO</b>	<b>pp</b>
A. Consentimiento Informado.....	164
B. Constancia de Validación Experto 1.....	165
C. Solicitud de Validación Experto 1.....	166
D. Operacionalización de Variables e Instrumento.....	167
E. Instrumento.....	172
F. Formato de Validación Experto 1.....	175
G. Constancia de Validación Experto 2.....	178
H. Solicitud de Validación Experto 2.....	179
I. Formato de Validación Experto 2.....	180
J. Confiabilidad del Instrumento.....	183
K. Cronograma del Proyecto.....	184
L. Cronograma de la Propuesta.....	185
M. Tablas, Gráficas y Figuras APA 6ta Ed.....	186
N. Glosario.....	187



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN  
FÍSICA, DEPORTE Y RECREACIÓN



PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGÁNICA GERENCIAL  
PARA EL CENTRO DE CIENCIAS APLICADAS AL ATLETISMO  
EN EL ESTADIO BRÍGIDO IRIARTE, CARACAS D.C. - VENEZUELA.

**Autora:**

Lcda. Ludmila Reyes.

**Tutora:**

Dra. Rebeca Rojas.

**RESUMEN**

Las estructuras organizativas son un gran aliado para el buen funcionamiento de cualquier organización. En tal sentido, se plantea la propuesta de estructura orgánica gerencial para el centro de ciencias aplicadas al atletismo en el estadio Brígido Iriarte, Caracas - Venezuela. Para ello se planteó una serie de objetivos específicos los cuales están encaminados al cumplimiento del objetivo general que es crear una estructura orgánica gerencial para la administración y gestión de dicho centro. Este trabajo está sustentado en teorías de administración, gestión y gerencia deportiva. La metodología empleada está basada en un paradigma interpretativo con un enfoque cualitativo, bajo el tipo de investigación de proyecto factible, diseño de campo no experimental, nivel transversal descriptivo, con una población finita accesible y muestreo probabilístico. Para ello se aplicaron técnicas de recolección de datos, tales como, la observación, revisión bibliográfica y encuesta, mientras que, el instrumento aplicado fue el cuestionario con veintinueve (29) ítems de los cuales veintiocho (28) cerrados para ser respondidos dicotómicamente Si/No y uno (1) de selección múltiple, este último se aplicó a un grupo de informantes clave representado por los dirigentes del atletismo nacional, como lo son los directivos de la FVA, presidentes y secretarios generales de asociaciones regionales. La información recabada fue procesada usando estadística descriptiva a través de tablas y gráficos, y estas fueron analizadas bajo los preceptos teóricos que sustentan esta investigación, dando como resultado la necesidad de organizarse desde el punto de vista gerencial y administrativo para poder aplicar efectivamente las ciencias del deporte al atletismo, y esto finalmente fundamenta la propuesta planteada que consiste en diseñar una estructura organizativa para la gerencia y administración del centro de ciencias aplicadas al atletismo como alternativa de atención y desarrollo del atletismo nacional.

**Descriptor:** Estructura Orgánica, Gerencia, Administración y Gestión Deportiva, Ciencias Aplicadas al Deporte.

**Línea de Investigación:** Gerencia de la Educación Física, Deporte y Recreación.



**BOLIVARIAN REPUBLIC OF VENEZUELA  
UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF SCIENCE IN EDUCATION  
MASTER OF MANAGEMENT IN PHYSICAL  
EDUCATION, SPORT AND RECREATION**



**PROPOSAL OF ORGANIC STRUCTURE MANAGEMENT  
FOR THE CENTER OF SCIENCES APPLIED TO ATHLETICS  
IN THE STADIUM BRÍGIDO IRIARTE, D.C. CARACAS - VENEZUELA.**

**Author:**

Lcda. Ludmila Reyes

**Tutora:**

Dra. Rebeca Rojas

**ABSTRACT**

Organizational structures are a great ally for the proper functioning of any organization. The goal in the present investigation is to develop a proposal for a organic structure aimed to the management of the Centre of sciences applied to the athletics in the stadium Brígido Iriarte, Caracas – Venezuela. This work is based on theories of administration, management and sports management. The methodology used is based on interpretive paradigm with a qualitative approach, in a feasible project type research, design of field, transverse descriptive level, with a finite population accessible and probability sampling, represented by leaders of the national athletics, such as managers of the FVA and Presidents and General Secretaries of regional associations. For this purpose applied techniques of data collection, such as observation, review of the literature and survey, the instrument applied was the questionnaire with 28 items to be answered as a dichotomy Yes/No and one 1 of multiple choice. The information collected was processed in tables and graphs, and these were analyzed under the theoretical precepts that sustain this research, resulting in the need to organize from the managerial and administrative point of view to effectively apply the sport sciences to the athletics, and finally gives rise to the proposal that consists in designing an organizational structure for the management and administration of the sport applied science as alternative for the attention and development of athletics.

**Key words:** Structure, management, administration and sports management, applied Sport Science.

**Line of investigation:** physical education, sport and recreation management.

## INTRODUCCIÓN

Las ciencias aplicadas al deporte han avanzado de manera vertiginosa en los últimos años, y como parte de eso se han ampliado los conocimientos y la especificidad de los mismos. Por esto, actualmente emergen centros especializados con exclusividad en una disciplina deportiva, para garantizar un mejor rendimiento, y uno de ellos es el atletismo, ya que, es una disciplina en la que convergen diversas ciencias de manera simultánea durante la ejecución de sus múltiples modalidades.

En tal sentido, la Federación Venezolana de Atletismo, contando con el apoyo de instituciones nacionales e internacionales, trabaja activamente en la creación de un centro que cuente con ciencias aplicadas de avanzada para mejorar el rendimiento de sus atletas, pero, esto sin una estructura debidamente organizada difícilmente funcionaria. Es de aquí que, surge la idea de proponer una estructura orgánica gerencial para la administración y gestión del Centro de Ciencias Aplicadas al Atletismo en el Estadio Brígido Iriarte, Caracas – Venezuela.

Por tal motivo, y con el fin de presentar este estudio como solución y facilitar su comprensión, esta investigación está estructurada con los siguientes capítulos:

El Capítulo I. Denominado EL PROBLEMA, donde se plantea y formula una situación problemática que presenta el atletismo nacional en cuanto a las ciencias aplicadas al deporte se refiere, seguidamente, se determina un objetivo general y objetivos específicos como posible solución, se justifica el estudio resaltando sus aportes, y se establece el área y línea de investigación que ofrece la modernización a la organización deportiva atlética venezolana.

El Capítulo II. MARCO TEÓRICO, que detalla los antecedentes de la investigación, sus bases conceptuales y teóricas como la teoría de las ciencias aplicadas al deporte, de gerencia deportiva y la teoría de administración y gestión deportiva, así como sus bases legales, también se presenta una operacionalización de variables relacionadas con la investigación como son: Estructura Orgánica y Gerencia en sus dimensiones Organizacional y Gestión respectivamente, con los indicadores: Actividades, Recursos, Funciones y Jerarquía por parte de la dimensión

Organizacional, mientras que, por la dimensión de Gestión se presentan los indicadores: Planeación, Organización, Dirección y Control.

El Capítulo III. MARCO METODOLÓGICO, resalta el tipo de investigación como proyecto factible, con un diseño de campo y nivel transversal descriptivo, con la población y muestra representada por dirigentes del atletismo venezolano, así como, también señala las técnicas e instrumentos de recolección de los datos, como observación directa no estructurada, encuesta y cuestionario.

El Capítulo IV. Muestra, RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS, tomando en cuenta las opiniones recolectadas, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento sobre las variables de la investigación, por medio de tablas, gráficas y el análisis de las mismas, que permitieron establecer conclusiones y recomendaciones correspondientes al estudio realizado.

El Capítulo V. LA PROPUESTA, que plantea una alternativa de solución, que consiste en diseñar una estructura organizativa para la gerencia y administración del centro de ciencias aplicadas al atletismo.

También, contiene REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS, que consiste en un listado referencial científico, metódico, administrativo, gerencial, y deportivo que proporciona información detallada para identificar las fuentes utilizadas en el trabajo de investigación.

Y finalmente, como complemento del proceso investigativo se presentan los ANEXOS, como secciones relativamente independientes de la investigación, pero, que ayudan a su mejor comprensión y permiten conocer más a fondo aspectos específicos del estudio científico, gerencial y deportivo que se presenta a continuación.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del Problema

Las ciencias aplicadas al deporte constituyen la aplicación del conocimiento científico de una o varias áreas especializadas en pro de la búsqueda del mejoramiento deportivo en toda su extensión. Para tal fin, las ciencias y la metodología de la investigación representan una herramienta básica de las ciencias aplicadas al deporte, indispensable para la generación de nuevos conocimientos, así como para la solución de problemas relacionados con el entrenamiento físico y con él, el logro de óptimos resultados a nivel competitivo.

Seguidamente, estas herramientas han permitido un avance vertiginoso, y como parte de ese crecimiento se ha ampliado en gran medida la especificidad de las ciencias aplicadas. Por esto, actualmente emergen centros especializados en áreas deportivas en particular, para garantizar un mejor rendimiento, entre los que podríamos citar, el de deportes de combate en la Universidad de Murcia-España UM (1914) y el centro de deportes de raqueta en la Universidad de Estocolmo-Suecia GIH (1813).

Dicho esto, es oportuno destacar que, a nivel mundial también se encuentran diversos centros e instituciones especializadas con exclusividad en una disciplina deportiva en particular, como por ejemplo, en la Facultad de Ciencias del Deporte de la Universidad de Leipzig en Alemania UL (1409) , donde surge un proyecto como parte de un acuerdo de cooperación entre la Asociación Alemana de Universidades y las Federaciones Deportivas Alemanas, incluyendo el Centro de Entrenamiento Olímpico de Leipzig, que ofrece especial apoyo acerca de la investigación de ciencias aplicadas y el deporte como campo experimental de la investigación científica básica.

De igual manera, Leipzig es bien conocido internacionalmente como centro científico deportivo pionero en programas como el Curso International Coach,

llamado ITK, programa basado en el perfeccionamiento del entrenamiento deportivo y ciencias aplicadas a diversas disciplinas deportivas en específico, entre ellas el atletismo, que cuenta con un laboratorio propio adaptado a la disciplina en su máxima expresión, ubicado a un costado de la pista atlética del recinto. Cabe señalar que, este programa es oficialmente impartido a profesionales del deporte y la educación física de todo el mundo, calificando a través de concurso auspiciado por el Ministerio de Asuntos Exteriores de la Facultad.

Por otra parte, en Latinoamérica, se encuentra la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte, en la Ciudad de Pachuca, Hidalgo - México. UFD (2001), institución concentrada en formar profesionales en ciencias del deporte, capaces de administrar y gestionar proyectos y programas deportivos, desarrollar métodos y técnicas de entrenamiento hacia el alto rendimiento, en actividades físicas y recreativas en atención a los diferentes grupos poblacionales y su diversidad.

Además, promueve de manera integral el cuidado de la salud a través del conocimiento de los fundamentos teóricos, habilidades y técnicas de las ciencias del deporte, permitiendo que los egresados se desempeñen en las áreas de la administración, entrenamiento deportivo y de salud integral, con un alto sentido humanístico, de responsabilidad y compromiso social.

Mientras que, en Venezuela actualmente se encuentran activos ocho (8) centros científicos deportivos generales denominados CENACADE (Centro Nacional de Ciencias Aplicadas al Deporte), ubicados en los estados Barinas, Carabobo, Distrito Capital, Mérida, Lara, Táchira, Trujillo y Yaracuy.

Así pues que, estos centros son órganos de atención e investigación biosicosocial dirigido a los atletas de selección nacional y estatal de todos los deportes en general, que permite emprender acciones médico-asistenciales, preventivas y de educación sanitaria, así como, la preparación en términos generales de los atletas para las competencias, diagnosticando y monitoreando el efecto de las cargas de entrenamiento para corregir las deficiencias del mismo a través de la medicina del deporte y sus ciencias aplicadas. CENACADEM (2009)

Una vez citados estos referentes, se denota que, a nivel mundial existen centros que atienden una especialidad deportiva en particular, mientras que, en nuestro país no contamos con centros científicos especializados para alguna disciplina deportiva en particular de manera exclusiva.

Es por ello que, la Federación Venezolana de Atletismo (en adelante FVA), considera pertinente la creación de un centro científico especializado para garantizar un mejor rendimiento a sus atletas, ya que, el atletismo es una disciplina deportiva donde convergen diversas ciencias de manera simultánea durante la ejecución de sus múltiples modalidades y técnicas.

En tal sentido, se debe acotar que, la FVA cuenta con dirigentes muy dispuestos y capacitados en diversas áreas del deporte, como por ejemplo su Presidente Prof. Wilfredys León (Entrenador), Vice-presidente Abg. Marcos Oviedo (Jurista Deportivo y docente de Educación Física) y su Secretaria General Prof(a). Daniza Soldo (Pedagoga del área), entre otros. Sin embargo, esta federación no cuenta con las herramientas y sistemas modernos que le permita estar en un mejor nivel técnico y dirigencial acorde a la actual dinámica de las elites deportivas del mundo. Es por ello, que necesita modernizarse, actualizándose en tecnología y ciencias aplicadas al deporte para garantizar más resultados satisfactorios.

Una vez señalado esto, es pertinente analizar que en el proceso de planeación y conformación de un centro u organización de este tipo se amerita de manera imprescindible la creación de una estructura orgánica que permita establecer un orden en las acciones estratégicas de esta entidad en sus diferentes ámbitos organizativos, que proporcionen control en los procesos administrativos y de gestión, que garanticen el buen funcionamiento de dicho centro científico del atletismo.

En tal sentido, se pone de manifiesto que la FVA, estando en su mejor momento deportivo, siendo nombrada Mejor Federación Nacional del Año 2016 y 2017, de manera consecutiva, debido al éxito en resultados competitivos en diversos niveles como suramericano, centroamericano, panamericano, iberoamericano, mundial y olímpicos, como por ejemplo, la medalla de plata de Yulimar Rojas en la especialidad de salto triple en los Juegos Olímpicos de Rio 2016 y Campeona

Mundial 2017 y 2018, así como la medalla de bronce de Robeilys Peinado en salto con garrocha en el Mundial 2017, entre otros resultados destacados de atletas venezolanos en múltiples eventos y categorías, demostrando que existe un gran potencial atlético venezolano que viene en franco ascenso.

Cabe destacar que las atletas Yulimar Rojas y Rosbeilys Peinado no entrenan actualmente en el país, y parte de la mejora de sus rendimientos se debe a que entrenan bajo un sistema organizado de atención al atleta de avanzada como los son los servicios de un centro de ciencias aplicadas exclusivamente a la disciplina del atletismo (en adelante CCAA), lo que hace necesario la creación de este tipo de centros en nuestro país con una estructura organizada para los atletas de selección nacional que residen en el país.

Dicho esto, y con el apoyo de instituciones como la Federación Internacional de Atletismo Amateurs (IAAF), Confederación Sudamericana de Atletismo (CONSUDATLE), Instituto Nacional de Deportes (IND), Ministerio del Poder Popular para la Juventud y Deporte (MPPJD) y el programa de solidaridad olímpica del Comité Olímpico Internacional (COI) a través del Comité Olímpico Venezolano (COV), la FVA está trabajando activamente en la creación de un centro que cuente con ciencias y tecnologías de avanzada para sus entrenadores y atletas, que finalmente le permita materializar a largo o mediano plazo la tan anhelada medalla de oro para la disciplina en la historia olímpica de Venezuela, no tan solo en las posibilidades de las atletas antes mencionadas, sino también, para los atletas que vienen en ascenso y que habitan en nuestro país.

Cabe destacar que, en el proceso de creación de una instancia de esta envergadura, si no se toma en cuenta la construcción temprana de una estructura orgánica gerencial no podrá funcionar eficientemente, por lo que, se hace imprescindible la conformación concienzuda de un diseño de estructura organizacional, ya que, esta propicia la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de una organización para su funcionamiento, garantizando orden y control en la misma

Finalmente, una vez expuesta la situación problemática de estudio e identificadas las necesidades de dicho contexto, se considera que, para poder dar solución al problema planteado se pone de manifiesto la necesidad de establecer una interrogante pertinente a través de la formulación del problema de estudio.

### **Formulación del Problema**

Según la problemática identificada en este trabajo, se plantea la siguiente interrogante: ¿Cómo crear una estructura orgánica gerencial para la administración y gestión del Centro de Ciencias Aplicadas al Atletismo en el Estadio Brígido Iriarte Caracas - Venezuela?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Proponer la creación de una estructura orgánica gerencial para la administración y gestión del Centro de Ciencias Aplicadas al Atletismo en el estadio Brígido Iriarte, Caracas – Venezuela.

#### **Objetivos Específicos**

1.- Establecer un diagnóstico a través de la detección de situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de crear e implementar una estructura orgánica gerencial para el buen funcionamiento del Centro de Ciencias Aplicadas al Atletismo.

2.- Determinar la factibilidad de creación y desarrollo de la estructura orgánica gerencial, en sus dimensiones técnicas, financiera, de infraestructura y recurso humano capacitado para el CCAA.

3.- Diseñar la propuesta de estructura orgánica gerencial para la administración y gestión del Centro de Ciencias Aplicadas al Atletismo en el estadio Brígido Iriarte, en Caracas, Venezuela

## **Justificación**

El presente estudio contiene una relevante importancia, puesto que, con ello se estaría construyendo la estructura organizativa general que propicie y garantice de alguna manera el orden y buen funcionamiento de una organización que representa una innovación única en nuestro país, ya que, no existe un centro científico exclusivo para alguna disciplina deportiva amateur en particular en todo el territorio nacional.

Así como también, representa un aporte de avanzada, pues, con su aplicación podríamos tener un alto porcentaje de probabilidad de éxito en los venideros eventos internacionales.

En cuanto a los aportes que esta investigación otorgaría, tenemos que, en el aspecto social la configuración de una estructura organizativa aportaría la garantía de una eficiente y armoniosa relación y comunicación entre los individuos que conformen el Centro de Ciencias Aplicadas al Atletismo, puesto que, con las funciones, roles y líneas de autoridad y responsabilidad previamente establecidos se evitaría posibles desavenencias en el proceso funcional y operativo de dicha organización.

Así mismo, con la incorporación de ciencias sociales aplicadas al deporte, se elaborarían investigaciones que arrojarían perfiles sociales, psicológicos, económicos y culturales de los atletas para determinar atención necesaria prioritaria, según sea el caso. Esto permitirá consecuentemente, establecer convenios interinstitucionales que coadyuven al fortalecimiento de los servicios que se prestarían en el centro nacional, en aras de satisfacer necesidades de los atletas y su entorno familiar.

En suma, y como aporte social prioritario será la promoción del juego limpio como valor social fundamental, manteniendo permanentemente control y asesorías de dopaje a los atletas en condiciones de preparación y competitividad, fomentando la relevante importancia que tiene la bioética en el mundo del deporte.

Mientras que, en lo teórico, serviría de centro de investigación y creación de nuevas teorías de conocimiento especializado. Esta experiencia permitirá enriquecer, modificar, redimensionar y perfeccionar teorías científicas aplicadas al atletismo,

aportando conocimientos sobre el objeto y campo investigado generando un nuevo sistema de conocimiento adecuado a nuestro contexto nacional.

Por otra parte, en lo que respecta al aporte de índole metodológico, dicho estudio será guía metodológica perfecta para otras investigaciones relacionadas , así como, para federaciones que quieran estructurar instancias científicas de esta índole adaptadas a las características y demandas propias de su disciplina deportiva, proponiendo nuevas estructuras organizativas contemporáneas, con sistemas administrativos y de gestión que permitan el funcionamiento eficiente y eficaz de las mismas.

En conclusión, esta experiencia permitirá establecer nuevos conceptos, principios, reglas, normas del objeto de estudio que comprenderán nuevos modelos o sistemas específicos de funcionamiento, entre otros.

### **Área y Línea de Investigación**

De acuerdo a las características propias de este estudio y basado en los postulados propuestos por el programa de la maestría en Gerencia de la Educación Física, Deporte y Recreación, validados por la Dirección de Investigación de la Facultad de las Ciencias de la Educación (FACE) de la Universidad de Carabobo, esta investigación se ubica en el área y línea siguiente:

**Área.** Proceso de modernización de la organización deportiva venezolana.

**Sub-Área.** Financiamiento, autogestión y patrocinio, entre otros.

**Línea de Investigación.** Gerencia de la Educación Física, Deporte y Recreación, puesto que, el objetivo es generar un trabajo de investigación dirigido hacia la gestión, organización, administración y modernización del deporte en Venezuela.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Según Arias (2012) “El marco teórico o marco referencial es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar.” (p.106).

Por tal razón, y para sustentar esta investigación se delimitaron los antecedentes de la misma, se establecieron las bases teóricas y legales, así como también la definición de variables que fundamentaron la elaboración de este estudio que generó la propuesta de crear un diseño de estructura orgánica gerencial para la administración y gestión del centro de ciencias aplicadas al atletismo para atletas de selección nacional en el estadio Brígido Iriarte en Caracas-Venezuela.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Actualmente existen investigaciones que se relacionan con los aspectos tratados en el presente trabajo, las cuales sirvieron de aporte documental para el desarrollo del mismo. En el caso específico de este trabajo, a continuación se reseñan diversos estudios relacionados con las variables de interés, sus metodologías de estudio, resultados y aportes más relevantes, tales como:

El estudio efectuado por Vargas (2012), realizó una investigación, titulada: Ciencias del Deporte: Evolución de Aspectos Teóricos Científicos, Centro de Investigación SFBD, Cali –Colombia, la cual se basa en resaltar la evolución de aspectos teórico- científicos sobre el deporte, entre los años 2005 y 2010, esto parte de la necesidad de ampliar y fundamentar la discusión sobre el deporte como objeto de estudio con aspectos teóricos de la ciencia en general, las ciencias sociales, las ciencias de la salud y las ciencias del deporte (perspectiva desde la filosofía, la teoría científica, la epistemología), los desarrollos particulares de enfoques y disciplinas

surgidos en países de gran influencia política, económica y cultural (óptica histórica, geográfica e ideológica).

Por otra parte, apoyándose en el método hermenéutico se realizó la investigación de carácter básico, transversal (enfoques predominantes en algunos países) y longitudinal (relacionada como complemento de un ciclo de dos investigaciones previas) revisando, ordenando, estructurando, analizando, interpretando y comprendiendo los contenidos de una muestra de las publicaciones, estudios e investigaciones, las sesenta y cinco más representativas, realizadas en el siglo XX en Alemania, Federal, la anterior Alemania Democrática, la ex - Unión Soviética, Inglaterra, Bélgica, Francia, Estados Unidos y España, bajo una estructura general que consideraba la comparación de los enfoques ideológicos-políticos más representativos de los denominados en ese lapso como “mundo occidental” y la “Cortina de Hierro” y su influencia sobre la perspectiva teórico científica del deporte.

Seguidamente, se interpretaron elementos filosóficos y del contexto histórico a partir de la descripción, la comprensión, la comparación y el análisis del hecho deportivo en sus estructuras, motivos, modelos, formas de organización, práctica y niveles de rendimiento, complementado con metodologías de la educación comparada, la pedagogía comparada del deporte y la Comparative Physical Education. Se recurrió también al enfoque comparado de las Ciencias del Deporte interpretando, comprendiendo y analizando de manera sistemática las semejanzas, las diferencias y las relaciones de los enfoques, los fundamentos filosóficos, el desarrollo, las estructuras, sus metas y sus métodos. En síntesis, se realizó un análisis de la complejidad del hecho deportivo desde el punto de vista histórico, económico, político, geográfico y teórico - científico.

Posteriormente, el investigador llegó a la conclusión que las ciencias del deporte bajo el concepto de interdisciplinariedad se entienden como aquellas ciencias que tienen al deporte como objeto de estudio, que no es visto sólo por una disciplina, sino por una serie de disciplinas que en forma integrativa lo examinan desde sus enfoques teóricos y metodológicos, y que no se trata de un examen aditivo o de la reunión de resultados de investigación si no que hace referencia a la capacidad y la

habilidad de considerar conjuntamente lo teórico y metodológico ante el objeto de estudio.

Es importante mencionar, que la investigación reseñada aporta fuentes bibliográficas referenciales, así como aspectos teóricos y científicos que sirvieron de guía para la elaboración de esta investigación representando un aporte significativo que permitió sustentar y avalar el desarrollado de la propuesta para la creación e instauración de una estructura para un centro de ciencias aplicadas al atletismo de manera fehaciente y asertivamente fundamentada.

En cuanto al ámbito nacional, se encuentra la investigación realizada por Aguilar y Guerra (2015), en su investigación titulada: Gerencia del Deporte de Alto Rendimiento en Venezuela, que consiste en una teorización acerca de la gerencia del deporte de alto rendimiento venezolano.

Sobre la base del objetivo antes mencionado, se entrevistaron a once (11) sujetos que ejercen funciones gerenciales en los niveles jerárquicos de la organización deportiva y stakeholders, como son el nivel estratégico, configurado por directores adscritos al Ministerio del Poder Popular para el Deporte; el nivel táctico, conformado por directivos de las federaciones deportivas y cargos medios del ministerio; el nivel operativo, dispuesto por directores técnicos adscritos a las federaciones deportivas y profesionales de las ciencias aplicadas al deporte; y stakeholders, quienes están vinculados con el tema como académicos e investigadores.

La metodología involucró la realización de entrevistas reiteradas a profundidad y la observación participante, materializado bajo un enfoque introspectivo-vivencial, enmarcado dentro del paradigma cualitativo-interpretativo y soportado en la teoría fundamentada.

Consecuentemente, los resultados revelaron que la acción gerencial en el deporte de alto rendimiento se ejerce con debilidad en la formación académica, sin una ajustada experiencia en el deporte y con una escasa capacitación, situación que afecta la operatividad de los procesos administrativos, lo que ha conducido a resultados no cónsonos en la esfera internacional. En resumen, este conjunto de

circunstancias permitieron determinar como elementos estructurales del constructo teórico gerencia del deporte de alto rendimiento en Venezuela, a los procesos de planificación, de organización, de dirección y de control, los cuales debieran operar de manera integral, a los efectos de elevar el nivel competitivo a escala mundial.

Finalmente, este estudio sirvió a la investigación planteada, ya que, su metodología y resultados son aportes teóricos importantes que sustentaron el desarrollado del proyecto propuesto para la creación de una estructura gerencial organizada que permitiese implementar un centro de ciencias aplicadas para los atletas de alto rendimiento del atletismo venezolano.

En este mismo orden de ideas, Mediavilla (2008), en su trabajo titulado, Creación de Centro de Medicina y Ciencias del Deporte en la UCV. Caracas-Venezuela, en este estudio plantea como propósito principal mejorar la calidad de vida de toda la comunidad universitaria, del área metropolitana y a la vez optimizar la atención médica y de las ciencias del deporte para los atletas de alto rendimiento en los diferentes modelos del sistema deportivo.

La metodología implementada, consistió en un estudio de tipo descriptivo proyectivo, tomando como población y muestra algunos docentes de nivel gerencial de esta casa de estudio, para un total de 15 personas. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario semi estructurado con escala dicotómica, validado mediante el juicio de expertos y con una alta confiabilidad.

Llegando a la conclusión que, con este proyecto la UCV por ser un centro de referencia nacional e internacional de capacitación, investigación y extensión, además de contar con la infraestructura tecnológica, académica y científica, se convertiría en el centro piloto pionero, en el ámbito universitario venezolano, en el área de la medicina y las ciencias del deporte, fomentando la incorporación de otras universidades e instituciones del país.

Finalmente es pertinente acotar que, este estudio, sirve a la investigación referida, puesto que, su metodología y resultados representan un aporte importante que sustentan y avala el desarrollado del proyecto propuesto para la creación de un centro de ciencias aplicadas al atletismo de manera fehaciente y bien fundamentada.

Por otro lado, Guillen (2012), en su estudio, titulado: Diseño organizacional basado en el modelo de sistemas viables para Hoteles cinco estrellas, Caracas-Venezuela. Tesis de Maestría para optar al título de Magíster en Gerencia empresarial de la Universidad Central de Venezuela, que tuvo como finalidad la propuesta de una estructura organizacional tomando como muestra un hotel ubicado en la Ciudad de Caracas.

La metodología implementada se basó en una investigación de tipo proyectiva, bajo un diseño de campo, empleando como técnica de recolección de datos la observación directa y la documental, lo cual permitió obtener de los documentos gerenciales pertenecientes a la organización estudiada toda la información inherente a su estructura, departamentalización, cadenas de mando, entre otros.

A través de los resultados obtenidos se evidenció que los aspectos analizados obedecen a esquemas tradicionales o neoclásicos de la administración que no dan respuesta a las exigencias de flexibilidad, adaptación y capacidad de respuesta que se exige a las empresas modernas. Seguidamente, en base a los resultados se ilustró una propuesta basada en el modelo de sistemas viables, la cual contempla una estructura organizacional flexible que considera tanto lo interno como lo externo, una dirección cooperativa, la toma de decisiones descentralizada, la acción humana como iniciativa innovadora y los canales necesarios para el flujo de la información.

Cabe destacar, que el estudio representa un antecedente importante por cuanto analiza teóricamente los modelos de diseño organizacional contemporáneos, a la vez que describe con detalle una propuesta que sirvió de modelo para el logro de un propósito similar a la presente investigación.

También existen investigaciones relacionadas al tema de estudio a nivel regional, como por ejemplo, la realizada por Marrero (2011), Universidad de Carabobo, titulada: Diseño de un Modelo de Gestión Organizacional dirigido a la Pequeña y Mediana Empresa basado en la Teoría de Sistemas. Bárbula, Venezuela. La misma, tuvo como objetivo ofrecer una metodología que le permita a los gerentes atender a la dinámica organizacional laboral de cara a las exigencias de la turbulencia

de situaciones financieras, políticas, sociales las cuales se viven, a fin de simplificar las relaciones sistémicas existentes entre los involucrados de la cotidianidad laboral, con miras a elevar la calidad de vida desde las actuaciones diarias.

Para el desarrollo del estudio se empleó una metodología descriptiva proyectiva, con diseño no experimental de campo. La población y muestra estuvo representada por los gerentes y personal que conforman las cuatro empresas objetos de estudio, siendo en su totalidad un grupo de 53 personas. Como instrumento de recolección de datos se empleó un cuestionario estructurado con escala de respuesta tipo Likert, con una confiabilidad de 0,8147, siendo altamente confiable.

Es oportuno acotar que, como parte de los resultados de la investigación se estableció que el modelo de gestión organizacional empleado por las empresas analizadas presentó fallas en distintas áreas, como por ejemplo, la asociada a la estructura organizacional de interés para esta investigación, en la cual se evidenciaron debilidades en cuanto a: tramos de control, relaciones de mando, centralización en la toma de decisiones, duplicidad de funciones, en algunos casos, desconocimiento de las tareas inherentes a los puestos o cargos, lo que originó un clima laboral inestable.

Tomando como punto de partida lo acotado, la autora del estudio desarrolló una propuesta para la gestión organizacional en la que se considera la estructura como uno de los aspectos medulares, por lo cual se propuso adoptar un diseño novedoso, denominado modelo de organizaciones felices, en el que destacan la autonomía, la corresponsabilidad, la relación directa con el entorno, entre otros, como factores básicos.

En suma, la investigación referida esta pertinentemente relacionada con el presente estudio, puesto que, la misma fundamenta idóneamente la creación de una estructura organizativa gerencial para la gestión y administración del centro de ciencias aplicadas al atletismo, garantizado así un orden coherente en sus procesos para el logro de sus objetivos.

Para finalizar y en términos generales, las investigaciones antes mencionadas representan aportes significativos para el presente estudio desde el punto de vista teórico y metodológico, a la vez que muestran evidencias de las problemáticas

existentes en torno a la estructura organizacional y su diseño, por lo cual, toda esta información sirvió oportunamente como punto de partida para proponer una estructura organizacional para la gerencia y administración del centro de ciencias aplicadas al atletismo ubicado en el estadio Brígido Iriarte en Caracas-Venezuela.

## **Bases Conceptuales**

### **Estructura Orgánica**

Cookies (2011), la define como: “Manera elegida por una entidad para gestionar su actividad y sus recursos, estableciendo funciones y su jerarquización que generan una serie de relaciones formales e informales que la corporación desarrolla para alcanzar sus objetivos y cumplir sus metas”. (s/p)

### **Tipos de Estructura Según la Organización**

Según los postulados de Vásquez (2012), existen dos tipos de estructuras organizacionales:

**1.- Formal.** “Es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa”. (s/p)

**2.- Informal.** “Es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros”. (s/p)

### **Elementos de la Estructura Organizacional**

Según Robbins (2011, p.119), están conformados por:

**1.- Autoridad.** Es la capacidad para hacer, mandar hacer y ser obedecido. Es una propiedad del mando y por tanto de los Jefes. Se expresa como una relación social entre personas y sistemas vinculados mediante la subordinación jerárquica.

**2.- Especialización.** Grado en que las tareas en la organización se subdividen en puestos separados, teniendo en cuenta división del trabajo, departamentalización, jerarquía y coordinación.

**3.- División del trabajo.** Especialización y perfeccionamiento de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.

**4.- Jerarquización.** Implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí con precisión, de igual forma establecer niveles de autoridad en forma descendente, a través de la estructura de la organización, delimitando la responsabilidad de los empleados a un solo jefe inmediato superior.

**5.- Coordinación.** Tiene como fin lograr que los diferentes departamentos funcionen como una unidad. Es el resultado de la necesidad que tienen las organizaciones de integrar diversas funciones. La coordinación deberá conciliarse con la necesidad de la especialización. La falta de coordinación provoca conflictos, pérdida de control y una responsabilidad diluida por la separación entre autoridad y competencia y rechazo de la responsabilidad.

### **Factores Claves para el Diseño de una Estructura Organizacional Según López (2013):**

**1.- Especialización del Trabajo.** O división de la mano de obra se sustenta en el hecho de que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de los pasos.

**2.- Departamentalización.** Una vez divididos los puestos por medio de la especialización del trabajo, se necesita agruparlos a fin de que se puedan coordinar las tareas comunes. La departamentalización es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones.

La calidad de una estructura organizativa depende mucho de la calidad de la departamentalización y de la consecuente delegación de funciones y autoridad para el desarrollo eficiente de las mismas. La departamentalización implica el riesgo de tener que lograr la coordinación entre las unidades definidas.

## **2.1.- Tipos de Departamentalización.**

**2.1.1.- Departamentalización por procesos.** Se agrupan las actividades por procesos o actividades, maximizando el aspecto especialización, es frecuente en el área de fabricación donde separan el trabajo en varios procesos.

**2.1.2.- Departamentalización por objetivos.** Se divide cada sector en subsectores que cuentan con iguales objetivos que la unidad superior a la cual reportan, con lo cual se optimiza la coordinación.

Existen varias variantes las cuales se clasifican en función del concepto agrupador de funciones en sectores, entre las cuales podemos nombrar:

**2.1.3.- Departamentalización por productos.** Es usada por empresas que fabrican muchos productos o productos muy diferentes.

**2.1.4.- Departamentalización por zona geográfica.** Suele ser para el marketing. Es más bien geográfica, ya que, la Departamentalización se efectúa por territorios o regiones de acción.

**3.- Cadena de mando.** Es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quien informa a quien. Contesta preguntas de los empleados como: -¿A quién acudo si tengo un problema? Y ¿Ante quién soy responsable?

En la cadena de mando tenemos presente dos importantes conceptos:

**3.1.- Autoridad.** Se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan.

**3.2.- Unidad de Mando.** Ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad, si se rompe la unidad de mando un subordinado podría tener que atender a demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.

**4.- Tramo de Control.** Determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización.

**5.- Centralización.** Se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización.

**6.- Descentralización.** Se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de

decisiones, en una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, más personas contribuyen con información.

**7.- Formalización.** Se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tiene una mínima posibilidad de ejercer su discrecionalidad sobre lo que se debe hacer, cuando se debe hacer y cómo se debe hacer. Cuando la Formalización es baja, el comportamiento en el puesto no está programado relativamente y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discrecionalidad en su trabajo.

### **Criterios para el Diseño de una Estructura Organizacional**

Según postulados de Revete (2013), los siguientes principios o elementos pueden ser tomados en consideración para el establecimiento de toda organización:

➤ **Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido y entendido, incluyendo las divisiones o funciones que sean básicas al mismo tiempo.** Para que una organización sea eficaz, requiere que sus objetivos sean claros y la consecución de los mismos esté apoyada por un plan de organización que mantenga las políticas para llevar a cabo la acción.

➤ **La responsabilidad siempre deberá ir acompañada por la autoridad correspondiente.** La autoridad no se puede concebir separada de las responsabilidades, es decir, esta debe ser comprendida por la persona que la ejerza y por los demás miembros de la organización.

➤ **La delegación de la autoridad deberá ser descendente para su actuación.** De acuerdo con el sistema de organización que se establezca, la autoridad debe darse de un nivel superior a otro inferior, la falta de una apropiada delineación de autoridad produce demora, mala comunicación, falta de control administrativo y sobre todo fuga de responsabilidad.

➤ **La división del trabajo adecuado evitará duplicidad de funciones.** Una lista de todas las funciones que se desarrollan en la empresa sirve de guía para asignarlas a áreas o divisiones específicas, estableciendo y determinando como

entidades separadas el menor número de funciones en que pueda ser dividido el trabajo.

➤ **Cada empleado debe ser responsable ante una sola persona.** Si no se respeta el principio básico de la "unidad de mando" es imposible establecer responsabilidades. Es necesario diferenciar ante quien se es responsable y las cosas por las que se es responsable.

➤ **Debe estructurarse una organización lo más sencilla posible.** cada estructura deberá ser analizada con el objeto de asegurarse que esta resulte práctica, desde el punto de vista de costos, si la misma implica costos elevados, la organización tendrá que ser modificada.

### **Tipos de Estructuras Organizativas según Salazar (2005)**

**1.- Estructura Lineal.** Basada en la autoridad directa del jefe sobre los subordinados, por ejemplo, la estructura militar. Esta obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad, cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área, puesto que, las líneas de comunicación se establecen con rigidez y tienen solo dos sentidos:

1. Orientado hacia arriba que lo une al cargo superior y representa la responsabilidad frente al nivel más elevado.

2. Orientado hacia abajo que lo une a los cargos directamente subordinados y representa su autoridad sobre el nivel más bajo. Y tiene autoridad única y absoluta sobre sus subordinados.

### **Ventajas**

➤ **Es sencilla y de fácil comprensión.** debido a que la cantidad de cargos es relativamente pequeña, la cúpula solo representa un cargo centralizador y el subordinado únicamente se relaciona con su superior.

➤ **Clara delimitación de las responsabilidades de los cargos involucrados** esto proporciona una jurisdicción notablemente precisa.

➤ **Estabilidad considerable:** permite el funcionamiento tranquilo de la organización gracias a la centralización del control y de las decisiones por un lado y a la rígida disciplina garantizada por la unidad de mando por el otro.

### **Desventajas**

➤ **Rígida e Inflexible.** La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal lo que dificulta la innovación y la adaptación de la organización a nuevas situaciones o condiciones externas.

➤ **Excesivo énfasis en la jefatura.** A unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada, la organización lineal impide la especialización puesto que ocupa a todos los jefes en todos los asuntos posibles en la organización.

**2.- Estructura Funcional.** Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones para cada tarea. El principio funcional separa, distingue y especializa. Esta estructura fue consagrada por Taylor quien preocupado por las dificultades producidas por el excesivo y variado volumen de atribuciones dadas a los jefes de producción en la estructura lineal de una siderúrgica estadounidense optó por la supervisión funcional.

### **Ventajas**

➤ **Proporciona el máximo de especialización a los diversos cargos de la organización.** Esto permite que cada cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función y no en las demás tareas secundarias.

➤ **Permite la mejor supervisión técnica posible.** Cada cargo reporta ante expertos en su campo de especialización.

➤ **Separa las funciones de planeación y de control de las funciones de ejecución.** Existe una especialización de la planeación y del control, así como de la

ejecución, lo cual facilita la plena concentración en cada actividad sin que deba prestarse atención a las demás.

### **Desventajas**

➤ **Dispersión, en consecuencia perdida de la unidad de mando.** La sustitución de la autoridad lineal por la autoridad funcional, relativa y dividida dificulta que los cargos superiores controlen el funcionamiento de los cargos inferiores.

➤ **Subordinación simple.** Si la organización tiene problemas en la delegación de autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades.

➤ **Tendencia a la competencia entre los especialistas.** Puesto que los cargos son especializados en determinadas actividades tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque en los problemas que surgen.

**3.- Estructura Línea y Staff.** Es aquella que combina las relaciones lineales de autoridad directa con las de consulta y asesoramiento con los departamentos o staff. Los departamentos en línea se ocupan de las decisiones, y los de staff realizan apoyo y asesoramiento. Esta estructura y la matricial son las únicas formas para cubrir la organización en la pymes.

### **Ventajas**

➤ Asegura asesoría especializada e innovadora y mantiene el principio de autoridad.

➤ Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff. La organización línea-staff se caracteriza por la existencia de órganos de línea y órganos de staff.

### **Desventajas**

➤ **Conflictos entre la asesoría y los demás órganos y viceversa.** Existe un probabilidad de conflictos entre los órganos de línea y los de staff basados en que

el asesor de staff generalmente tiene mejor formación académica pero menor experiencia; el personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarles porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición, etc.

➤ **Dificultad en la obtención y mantenimiento del equilibrio dinámico entre línea y staff.** El tipo de organización de línea y staff puede llevar a desequilibrios y distorsiones inevitables.

**4.- Estructura en comité.** Es aquella en donde la autoridad y la responsabilidad son compartidas conjuntamente por un grupo de personas en vez de una. En ellas se reúne el comité, por lo general para tomar una decisión y suele complementar a la de línea o staff. Suele aplicarse para la creación de un nuevo producto, donde se reúnen los distintos departamentos para decidir. Suele tener detractores por su lentitud y ser conservadoras.

**5.- Estructura Matricial.** Se trata de una estructura en la que especialistas de diferentes partes de la organización se unen para trabajar en proyectos específicos. Suele responderse ante dos superiores en vez de uno, una doble autoridad, la autoridad de línea (habitual) y la autoridad de proyecto (específica), para evitar doble mando el director de proyecto suele responder ante el director general.

### **Organigrama**

Ferrel, Hirt, Ramos, Adriaenséns y Flores (2004), dicen que: "El organigrama es una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, cadena de mando, relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación". (p. 243)

Por otro lado, Franklin (2004), define el organigrama como "La representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen". (p. 78)

### **Principales Características de un Organigrama Según Cruz (2012)**

- Es un elemento o figura.
- Muestra la estructura de una organización.
- Resalta los aspectos más importantes de la organización, como:
  - La naturaleza lineal o staff del departamento.
  - Las funciones.
  - Las relaciones entre las unidades estructurales.
  - Los puestos de mayor y aun los de menor importancia.
  - Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.
  - Las comunicaciones y sus vías.
  - Las vías de supervisión.
  - Los niveles y los estratos jerárquicos.
  - Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización.
  - Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
  - Las unidades de categoría especial.

### **Funciones del Organigrama Según Pollo (2008)**

**Para la Ciencia de la Administración.** Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

**Para el Área de Organización y Sistema.** Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

**Para el Área de Administración de Personal.** El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

### **Y en forma general sirve para:**

1. Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
2. Comunicar la estructura organizativa.
3. Reflejar los cambios organizativos.

### **Tipos de Organigramas**

Basado en las clasificaciones planteadas por Franklin (2004) y Zuani (2003):

**Organigrama Vertical.** Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Algunos autores acostumbran ponerla al margen, en la altura correspondiente, la clase de nivel administrativo: alta administración, administración intermedia, administración inferior. A veces separan estos niveles jerárquicos con líneas punteadas.



*Figura 1. Organigrama Vertical. Fuente: Reyes (2018)*

Nota: Presentación de esta figura y las siguientes son guiada por la 6ta edición de normas APA, referida por Vega (2012) Introducción al estilo APA 6ta Ed. Tabla y Figuras.(Ver anexo M)

### **Ventajas**

- Son las más usadas y, por lo mismo, fácilmente comprendidas.
- Indicar en forma objetiva las jerarquías del personal.

### **Desventajas**

➤ Se produce el llamado "efecto de triangulación", ya que, después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacerse organigramas muy alargados.

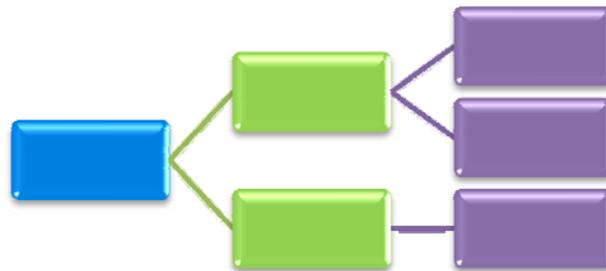
Esto suele solucionarse:

➤ Haciendo una carta maestra que comprenda hasta el primer nivel lineal y staff de la empresa, y posteriormente hacer para cada división, departamento o sección, una carta suplementaria.

➤ Colocando a los subordinados de un jefe, cuando son numerosos, uno sobre otro, ligados por la línea de autoridad y responsabilidad que corre a unos de los lados.

### **Organigrama Horizontal**

Representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.



*Figura 2. Organigrama Horizontal. Reyes (2018)*

### **Ventajas**

- Siguen la forma normal en que acostumbramos leer.
- Disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación.
- Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

### **Desventajas**

➤ Son pocos usados en prácticas, y muchas veces, aun pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, resultan los nombres de los jefes demasiado apiñados y, por lo tanto, poco claros.

### **Organigramas Circulares**

Formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad.



*Figura 3.* Organigrama Circular. Reyes (2018)

### **Ventajas**

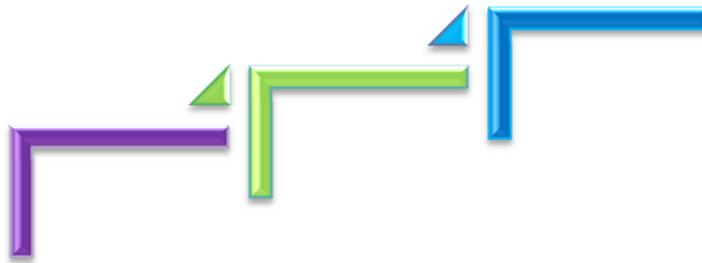
- Señalan muy bien, forzando a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
- Eliminan, o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo.
- Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

### **Desventajas**

➤ Resultan confusos y difíciles de leer; que no permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario y que fuerzan demasiado los niveles.

### **Organigramas Escalares**

Señala con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.



*Figura 4.* Organigrama de Escalera. Reyes (2018)

### **Ventajas**

Pueden usarse, para mayor claridad, distintos tipos de letras.

### **Desventajas**

Estos organigramas son poco usados todavía, y aunque resultan muy sencillos, carecen de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.

### **Organigrama Mixto**

En este tipo de organigramas usted puede mezclar los tres tipos de organigramas anteriores (Vertical, Horizontal, Circular) en uno sólo, cada empresa, cada organización utiliza este tipo de organigramas debido a su alto volumen y complejidad de puestos que tienen bajo su administración y con ello buscan la

optimización del espacio en el que se encuentran trabajando, tome en cuenta que la mayoría de los documentos con los cuales se labora son de tipo tamaño carta por lo que se hace imprescindible el utilizar este tipo de herramienta para poder reconocer los diversos puestos que utiliza la organización.

### **Clasificación de los Organigramas Organizacionales según Salazar (2005)**

**1.- Estructurales.** Muestran solo la estructura administrativa de la empresa.

**2.- Funcionales.** Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.

**3.- Especiales.** Se destaca alguna característica.

**4.- Generales.** Facilita una visión muy amplia de la organización, se limita a las unidades de mayor importancia presentes en toda la organización; se llaman también cartas maestras.

**5.- Departamentales.** Representan la organización de un departamento o sección.

**6.- Esquemáticos.** Contienen solo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.

**7.- Analíticos.** Son los organigramas más específicos, los cuales suministran una información detallada y técnica, incluso se complementan con informaciones anexas y por escrito, símbolos convencionales de referencia con datos circunstanciados. Se destinan al uso de directores, expertos y personal de estado mayor.

**8.- Suplementarios.** Se utilizan para mostrar una unidad en forma analítica o más detallada, tales unidades pueden ser una dirección, un departamento, una gerencia entre otros. Son complemento de los analíticos.

### **Autoridad, su Delegación y Responsabilidad Según Nistal (2018)**

**Autoridad.** Derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer.

**Delegación de Autoridad.** Se da una delegación de autoridad cuando un sujeto (el delegante) confía a otro (el delegado), el encargo de realizar una prestación

que entra dentro de la responsabilidad del primero. Consiste en ceder funciones de mando a otras personas de niveles subordinados. Es una modalidad descentralizada de ejercicio de poder con especial importancia en organizaciones descentralizadas y es característica de estilos de dirección democráticos.

**Responsabilidad.** Es la obligación de la persona de llevar a efecto las tareas que le han sido asignadas"

Ha de haber relación entre la autoridad de las personas y la autoridad que se les confiere.

### **Técnicas para la Elaboración de un Organigrama de Salazar (2005)**

Como se ha indicado anteriormente, el organigrama es una representación gráfica simplificada, total o parcial, de la estructura de una organización, en términos de unidades, departamentos, sectores o puestos de trabajos y de las relaciones existentes entre ellos. Muestra la departamentalización de una empresa, es decir, se agrupan las tareas homogéneas bajo criterios lógicos y con el objeto de obtener mejores resultados en conjunto.

Los organigramas crecen a medida que lo hace la organización. Sin embargo, agregar ó reducir cuadros en el organigrama no son formas efectivas de reestructurar una empresa. El organigrama es el resultado de la creación de una organización, lo cual hay que representar. Son dos posibilidades que dan base para la elaboración de un organigrama:

- 1.- Cuando se quiere crear una organización.
- 2.- Cuando esta existe pero no tiene organigrama, y si lo tiene, hay que organizar y reajustar.
- 3.- Ningún organigrama debe tener el carácter de final, puesto que, su valor verdadero depende de que se le mantenga al día y aplicando los cambios que va experimentando la estructura.

**Salazar (2005), considera que para la elaboración e implementación de un organigrama es fundamental:**

➤ **Que la autoridad superior delegue funciones a las inferiores.** Esta delegación de tareas y de la autoridad para ejecutarla puede ir acompañada por el poder para tomar decisiones con lo cual se logra una descentralización mayor de la organización. Pese a esto, la responsabilidad por la tarea delegada queda en manos de la persona que le delega. La Departamentalización y la descentralización originan dos tipos de diferenciación:

**1.- Diferenciación Horizontal.** Existe mucha diferencia entre las unidades de un mismo nivel, las estructuras nacen fragmentadas y cada sector mantiene una cultura claramente distinta y pierde de vista la idea general de la organización.

**2.- Diferenciación vertical.** Existen muchos niveles jerárquicos, en la actualidad se están utilizando estructuras más planas ya que de lo contrario se dificulta la comunicación, genera burocracia y se dificulta la toma de decisiones rápidas.

El ideal de toda organización es tener un bajo nivel de diferenciación vertical y horizontal, lo cual será posible a través de la integración estructural.

### **Pasos para Elaborar un Organigrama Según López (2013)**

**1.- Fijación de contenido.** Se define el contenido de representación. Se decide que se quiere representar y se define el tipo de contenido que se quiere mostrar en el organigrama, y este puede ser estructural, territorial o en relación a los productos de la organización.

**2.- Elección del ámbito de aplicación.** Se elige el entorno de diligencia que se quiere representar el cual puede ser tan específico como se requiera, de manera que, por un lado se puede elaborar un gráfico únicamente con los puestos de mayor jerarquía y las relaciones entre ellos. O por otro lado, se puede llegar a especificar de manera detallada todos los puestos en los que conste la organización.

**3.- Escogencia de la presentación.** Luego de un análisis pertinente basado en la planeación y marco institucional de una organización se escoge el diseño o tipo de

presentación gráfica más adecuada a los objetivos de la misma. Este puede ser vertical, horizontal, circular, escalera, entre otros.

**4.- Diagramación.** Se delinea o diagrama el organigrama de la organización a través de la elaboración de un gráfico que refleje la estructura y operabilidad de la misma.

#### **Símbolos y Referencias Convencionales de Mayor Uso en un Organigrama Según Pollo (2008)**

- **Líneas llenas sin interrupciones.** Son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.
- **Las líneas llenas verticales.** Indican autoridad sobre las horizontales señalan especialización y correlación.
- Cuando la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro indica mando.
- Cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo.
- **Líneas de puntos o discontinuas.** Son aquellas que indican relación de coordinación y relaciones funcionales.
- Figura Geométrica con un recuadro indica condición especial o autónoma.
- **Se puede destacar una unidad para llamar la atención.** Para ello se utiliza medio recuadro, bastante coloreado, para cada unidad que se vaya a resaltar.
- Las líneas con zigzagueos al final y una flecha indican continuación de la estructura.
- Los círculos colocados en espacios especiales del organigrama y que poseen un número en su interior, indica un comité en el que participan todas las unidades señaladas con el mismo número.

#### **Importancia del Organigrama Según Melinkoff (1969)**

La importancia como instrumento de análisis es que permite detectar las fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades y relaciones y estas se

pueden observar en cualquier unidad o relación que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad que desempeña la unidad entre sí y detecta falla de control de la departamentalización.

A través de análisis periódicos de los organigramas actualizados se puede detectar cuando el espacio de control de una unidad excede a su capacidad o nivel y en cualquier de estos casos recomendar la modificación de la estructura en sentido vertical u horizontal. Relación de dependencia confusa. A veces se crean unidades sin estudiar primero su ubicación y en el momento de actualizar los organigramas se descubren dobles líneas de mando.

### **Ventajas del Organigrama en General Según Salazar (2005)**

El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes:

- Obliga a sus autores aclarar sus ideas.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía.
- Muestra quién depende de quién.
- Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen.
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización.
- La ventaja más resaltante de un organigrama es que muestra quien depende de quién y tiene la particularidad de indicar a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran todas y cada una de las unidades de la organización.

### **Desventajas del Organigrama en General Según Salazar (2005)**

No obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos que son:

- Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, ésta en realidad no se puede someter a esta forma de medición. Además si se dibujaran las distintas líneas indicativas de relaciones informales y de canales de información, el organigrama se haría tan complejo que perdería su utilidad.
- Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, más bien como es en realidad. Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos.
- Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.
- La desventaja considerada más desfavorable de aspecto que con frecuencia indican la organización como era antes y no como actualmente es, ya que, algunos administradores olvidan actualizarlos y descuidan el dinamismo de la organización lo cual hace que un organigrama sea obsoleto.

### **Niveles Jerárquicos Organizacionales Según Marín (2012)**

Las organizaciones se caracterizan por la jerarquía de autoridad. Existen tres grandes niveles:

**1.- Nivel Institucional o Estratégico.** Es el más elevado, está compuesto por los directivos o altos funcionarios, se encarga de definir los principales objetivos y estrategias de la organización.

**2.- Nivel Gerencial.** Es el nivel intermedio, se encarga de relacionar el nivel institucional y el nivel técnico y de transformar en planes y programas, las decisiones tomadas en el nivel institucional, para que el técnico las ejecute.

**3.- Nivel Técnico u Operacional.** Es el nivel inferior de la organización, allí se ejecutan las tareas y se desarrollan los programas de la misma.

### **Proceso Administrativo Según Hernández y Rodríguez (2002)**

La administración es un proceso a través del cual se logran determinados objetivos previamente establecidos, mediante la utilización racional de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.

Mientras que, el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración misma que se interrelacionan y forman un proceso integral.

### **Fases del Proceso Administrativo**

1. Planeación.
2. Organización.
3. Dirección.
4. Control.

### **Planeación**

- ¿Cuáles son las metas de la organización a largo plazo?
- ¿Qué estrategias son las mejores para lograr los objetivos establecidos?
- ¿Qué objetivos se deben de formular a corto plazo?
- ¿Quiénes deben de formular la planeación?

### **Organización**

- ¿Qué nivel de centralización o descentralización debe adoptarse?
- ¿Cómo debe diseñarse las tareas y los puestos?
- ¿Quiénes son las personas idóneas para ocuparlos?
- ¿Qué métodos y procedimientos deben ser utilizados?
- ¿Cuál es el diseño del trabajo?

### **Dirección**

- ¿Cómo dirigir el talento de las personas?
- ¿Qué estilo de conducción es el adecuado?
- ¿Qué nivel de autoridad o responsabilidad asignar a cada persona?
- ¿Cómo orientar a las personas hacia el cambio?
- ¿Cómo solucionar los problemas y los conflictos?
- ¿Cómo se deben tomar las decisiones?

### **Control–Evaluación**

- ¿Qué actividades necesitan ser controladas?
- ¿Qué criterios deben aplicarse para determinar los resultados?
- ¿Qué medios de control deben de utilizarse para controlar?
- ¿Qué herramientas o técnicas se pueden utilizar para medir el desempeño?
- ¿Qué actividades relevantes deben controlarse?

### **Ciencias Aplicadas al Deporte**

Arias (2011), las define como: “Disciplinas que emplean el método científico para la investigación de problemas propios de la actividad deportiva. Éstas se pueden agrupar en dos grandes ramas: biológicas y sociales”. (s/p)

Las biológicas: Anatomía aplicada al deporte, antropología física, antropometría física, biomecánica, bioquímica aplicada al deporte, fisiología del ejercicio, entre otras.

Mientras que las sociales: Antropología aplicada al deporte, economía del deporte, historia del deporte, pedagogía del deporte, psicología del deporte, sociología del deporte, bioética deportiva, entre otros

### **Atletismo**

Considerado el deporte organizado más antiguo del mundo (776 AC), abarca numerosas pruebas divididas en carreras, saltos, lanzamientos, pruebas múltiples y marcha atlética. (Pérez y Merino, 2008, s/p)

## Disciplinas o Pruebas del Atletismo

Tabla 1

### *Carreras Atléticas de Fondo*

<b>Fondo</b>	1. Maratón 42 Km
	2. 10.000 metros planos
	3. 5.000 metros planos

Fuente: Guía IAAF de Enseñanza de Atletismo. (2008)

Nota: La presentación de esta tabla y las siguientes son guiadas por la 6ta edición de normas APA. (Ver anexo M)

**Carreras de Fondo.** Son carreras cuya distancia superan los 3.000 metros, denominadas pruebas de fondo o larga distancia. Estas se desarrollan en distintos escenarios con pistas variadas.

Tabla 2

### *Carreras Atléticas de Semi Fondo*

<b>Semi Fondo</b>	1. 1.500 metros planos
	2. 800 metros planos

Fuente: Guía IAAF de Enseñanza de Atletismo. (2008)

**Carreras de Semi-fondo.** Son carreras cuya distancia están comprendida entre los 800 y 3.000 metros, denominadas pruebas de fondo o larga distancia. Estas se desarrollan en distintos escenarios con pistas variadas.

Tabla 3

### *Carreras Atléticas con Obstáculos*

<b>Con Obstáculos</b>	1. 5.000 metros planos
	2. 3.500 metros planos

Fuente: Guía IAAF de Enseñanza de Atletismo. (2008)

**Carrera con Obstáculos.** Los atletas deben saltar una serie de vallas, una ría y otros obstáculos en una distancia casi siempre de 3000 metros.

Tabla 4  
*Carreras Atléticas de Velocidad*

<b>Velocidad</b>	1. 100 metros planos
	2. 200 metros planos
	3. 400 metros planos

Fuente: Guía IAAF de Enseñanza de Atletismo. (2008)

**Carreras de Velocidad.** En estas el atleta se agacha en la línea de salida, luego del disparo de salida sale a toda velocidad, para llegar a la meta en el menor tiempo posible. Las carreras de velocidad son en las que se corren en 50 y 60 metros, pero también, existen las carreras de 100, 200, 400 metros en la cual se requiere más de resistencia física a la velocidad que a la Velocidad pura propiamente dicha.

Tabla 5  
*Carreras Atléticas con Vallas*

<b>Con Vallas</b>	1. 100 metros C/V
	2. 110 metros C/V
	3. 400 metros C/V

Fuente: Guía IAAF de Enseñanza de Atletismo. (2008)

**Carreras con Vallas.** Son carreras de velocidad en la que deben saltar los competidores una serie de diez obstáculos llamados vallas que pueden ser de madera y metal o plástico y metal. Generalmente, las carreras de 110 metros se corren con vallas altas, las de 200 metros con vallas bajas y las de 400 metros con vallas son de altura intermedias.

Tabla 6  
*Carreras Atléticas por Equipo*

<b>Relevos</b>	1. 4 x 100 metros planos
	2. 4 x 400 metros planos

Fuente: Guía IAAF de Enseñanza de Atletismo. (2008)

**Carreras de Relevos.** Es una prueba para equipos de cuatro personas, que consiste en cada participante recorra una distancia determinada y pase a otro participante una barra rígida denominada testigo. En las carreras de 400 metros cada integrante del equipo debe recorrer 100 metros, por lo cual se conoce como carrera 4 x 100 y las de 800 metros son 4 x 200 metros.

Tabla 7  
*Saltos del Atletismo*

<b>Verticales</b>	1. Salto Alto o de Altura.
	2. Salto con Pértiga o Garrocha.
<b>Horizontales</b>	1. Salto Largo o de Longitud.
	2. Salto Triple o Triple Salto.

Fuente: Guía IAAF de Enseñanza de Atletismo. (2008)

**Salto de Altura.** El objetivo de esta disciplina es sobrepasar sin tumbar una barra horizontal denominada listón a través de un salto. Este listón se encuentra suspendido en dos barras verticales separadas por unos 4 metros. Cada competidor tiene en total tres intentos para superar la misma altura.

**Salto con Pértiga.** En esta disciplina el atleta trata de sobrepasar un listón ubicado a gran altura con la ayuda de una barra fabricada en fibra de vidrio denominada pértiga.

**Salto de Longitud.** Los competidores corren una distancia y se lanzan desde una línea delimitada generalmente con plastilina caen en una caja de arena. El objetivo de esta disciplina es que en el salto los atletas coloquen las piernas hacia delante para cubrir la máxima cantidad de distancia posible.

**Triple Salto.** Esto consiste en cubrir la máxima distancia a través de tres saltos secuenciales.

Tabla 8  
*Lanzamientos del Atletismo*

<b>Ligeros</b>	1. Jabalina.
	2. Disco.
<b>Pesados</b>	3. Bala o de Peso.
	4. Martillo.

Fuente: Guía IAAF de Enseñanza de Atletismo. (2008)

**Lanzamiento de Jabalina.** Es una lanza con punta metálica que tiene una longitud mínima de 2,6 metros para hombre con un peso de 800 g y 2,2 metros para mujeres con peso de 600 g. Posee un asa de cordel ubicada en el centro de gravedad de la jabalina a unos 15 cm de largo. Se debe sujetar la jabalina por esta asa y soltarse antes de sobrepasar la marca final de calle, el ángulo de salida es muy importante para el alcance del lanzamiento. Cada participante tiene seis oportunidades de lanzamiento.

**Lanzamiento de Disco.** La idea es sujetar el disco contra los dedos y el antebrazo del lado del lanzamiento, luego gira sobre sí mismo para lanzarlo rápidamente al aire, estirando los brazos. Este disco es plano tiene borde y centro de metal que se lanza desde un círculo marcado con un diámetro de 2,5 metros.

**Lanzamiento de Bala.** La esencia de esta categoría es lanzar lo más lejos posible una bola de metal que pesa para los hombres 7,26 kg y para mujeres 4 kg.

**Lanzamiento de Martillo.** El martillo es una bola pesada de metal unida con un alambre con un asa en el extremo. Estos tres elementos bola, alambre y asa pesan 7, 26 Kg y formar una unidad de longitud máxima de 1,2 metros. Para lanzar el atleta debe agarrar el asa con las dos manos y mantiene quieto los pies, haciendo girar la bola en círculo que pasa por encima de su cabeza hasta llegar a la altura de las rodillas, para alcanzar la velocidad máxima, luego girar sobre sí mismo de dos a tres veces luego suelta hacia arriba y hacia delante en un ángulo de 45°. Tiene que caer en un arco de 90° para que el lanzamiento sea válido.

**Pruebas Múltiples.** Consiste en una serie de diversidad de pruebas que se desarrollan durante dos días, donde se coloca a prueba la versatilidad física de los participantes. Dentro de estas pruebas se encuentran:

Cuadro 9

*Prueba Múltiple del Atletismo Heptatlón*

<b>1° día y en este orden:</b>	
<b>Heptatlón (Fem)</b>  (7 pruebas)	1. 100 c/vallas.
	2. Salto Alto.
	3. Lanzamiento de Bala.
	4. 200 metros planos.
<b>En el segundo día:</b>	
	5. Salto Largo.
	6. Lanz. de Jabalina.
	7. 800 metros planos.

Fuente: Guía IAAF de Enseñanza de Atletismo. (2008)

Tabla 10  
*Prueba Múltiple del Atletismo Decatlón*

<b>Decatlón (Masc)</b>  <b>(10 pruebas)</b>	<b>1º día y en este orden:</b>
	1. 100 metros planos.
	2. Salto de longitud.
	3. Lanz. de bala.
	4. Salto de altura.
	5. 400 metros planos.
	<b>En el segundo día:</b>
	6. 110 metros con vallas.
	7. Lanz. de disco.
	8. Salto con pértiga.
9. Lanz. de jabalina.	
10. 1.500 metros planos.	

Fuente: Guía IAAF Enseñanza de Atletismo. (2008)

Tabla 11  
*Marcha Atlética.*

<b>Pista</b>	1. 10. 000 metros planos.
	2. 50 Km.
<b>Ruta</b>	3. 20 Km.

Fuente: Guía IAAF Enseñanza de Atletismo. (2008)

**Marcha Atlética.** La esencia de esta carrera es que no se corra. Para ello, el talón del competidor del pie delantero permanezca en contacto con el suelo hasta que la puntera del pie de atrás deje de hacer contacto con el mismo.

### **Administración Deportiva**

Andes citado por Galvis (2015) la define como una especialización de la administración que se dedica a:

Aquel conjunto de actividades y medios necesarios para una correcta utilización de los espacios del deporte, con la meta de permitir a los usuarios el desarrollo de sus actividades en las mejores condiciones posibles, adoptando las medidas recomendables con criterios de economía, entendiendo esta última palabra en el sentido más complejo del termino: es decir, empleo racional de los recursos disponibles para obtener máximos resultados. (s/p)

También es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos con que cuenta un organismo deportivo de forma eficiente y eficaz para el logro de objetivos establecidos. Como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización.

### **Gestión Deportiva**

Según Galvis (2014), la gestión deportiva se puede definir como:

La suma de operaciones, técnicas, comerciales y de mercadeo, que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento y una mayor optimización en una entidad deportiva. Y se orienta hacia el logro de los objetivos de la organización, es el motor para dinamizar las acciones que se desarrollan en la misma, tales como, posicionamiento en el mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, talento humano, rentabilidad (rendimientos financieros), responsabilidad social. (s/p)

### **Premisas de la Administración y Gestión Deportiva Según Galvis (2015)**

**Eficiencia.** Es la que permite transformar los recursos en productos y servicios al menor costo posible.

**Eficacia.** Es la que permite alcanzar los objetivos y metas previstos en un programa o actividad.

**Economía.** Es la que establece la relación más favorable entre el valor de los recursos utilizados y lo presupuestado.

## **Bases Teóricas**

Para Arias (2012), “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado.” (p.107). Dichas teorías contemplan los aspectos que influyen en el área de investigación del presente trabajo, por lo cual, resultan un apoyo informativo relevante para el desarrollo del mismo.

### **Teoría de las Ciencias Aplicadas del Deporte de Arias (2011)**

Arias plantea que las ciencias aplicadas son disciplinas que emplean el método científico para la investigación de problemas propios de la actividad física y deportiva. Éstas se pueden agrupar en dos grandes ramas: biológicas y sociales. Las biológicas: Anatomía aplicada al deporte, antropología física, antropometría física, biomecánica, bioquímica aplicada al deporte, fisiología del ejercicio, mientras que las sociales: Antropología aplicada al deporte, economía del deporte, historia del deporte, pedagogía del deporte, psicología del deporte, sociología del deporte.

### **Características de la Investigación en Ciencias Aplicadas al Deporte**

Predominantemente cuantitativa: el deporte en esencia es cantidad. De allí la expresión: más rápido, más alto, más fuerte. Por supuesto, la calidad en la ejecución de una técnica deportiva es una condición necesaria para superar una marca o para disminuir el tiempo en una carrera, por citar un ejemplo. Pero al final, el interés está dirigido al resultado obtenido, que por lo general asume un carácter cuantitativo. Desde la perspectiva de la metodología de la investigación en las ciencias aplicadas al

deporte, las variables objeto de estudio son de naturaleza cuantitativa y su medición se realiza a través de una escala de intervalos o de razón. Ejemplos de estas variables son las siguientes:

Tabla 12  
*Variables Cuantitativas de los Deportes*

<b>Variable</b>	<b>Especialidad deportiva</b>
Tiempo	Carreras de Atletismo y Pruebas de Natación
Distancia	Salto y lanzamientos en Atletismo
Velocidad de un lanzamiento	Béisbol
Peso corporal	Deportes de combate
Peso elevado	Levantamiento de Pesas o Halterofilia
Puntaje obtenido	Gimnasia artística, Gimnasia rítmica, Clavados

Fuente: Arias (2011)

Otros ejemplos de variables cuantitativas, son las analizadas en estudios antropométricos y en investigaciones en el campo de la fisiología del ejercicio, entre ellas: Porcentaje de grasa corporal, medida de dimensiones corporales, consumo de oxígeno.

No obstante, queda claro que existen otras opciones en cuanto al modelo de investigación se refiere. Por ejemplo, algunas disciplinas como la sociología y la psicología del deporte, pueden emplear un enfoque cualitativo e interpretativo del fenómeno deportivo.

**Aplicada.** La investigación que se lleva a cabo en deporte busca generar conocimientos de utilización inmediata para la solución de problemas prácticos, inherentes al rendimiento y a los resultados competitivos. Además, la investigación aplicada en este campo se suma al desarrollo tecnológico, para generar implementos deportivos cada vez más avanzados y eficientes para el trabajo del binomio atleta-equipo. Por ejemplo, las bicicletas de competición se elaboran actualmente con materiales muy livianos, pero de gran resistencia. Así mismo ocurre con los trajes de

baño especialmente creados para las competencias de natación, los cuales están fabricados con tejidos sintéticos que disminuyen considerablemente la fricción y la resistencia del agua.

**Especificidad de los Instrumentos de Medición.** Cada ciencia aplicada al estudio de problemas de la actividad física y del deporte emplea instrumentos particulares. Por ejemplo, en las ciencias biológicas aplicadas al deporte como la antropometría deportiva se utilizan herramientas tales como: estadiómetro, antropómetro, plicómetro o calibrador de pliegues cutáneos, entre otros. En fisiología del ejercicio se emplean el espirómetro, el tensiómetro y el medido digital del pulso. Mientras que, ciencias sociales aplicadas al deporte, como la sociología y la psicología deportiva, aplican cuestionarios, escalas y test

**Generalidad.** Como toda investigación científica, los estudios en ciencias aplicadas a la actividad física y al deporte pretenden que los resultados obtenidos sean aplicables en grandes poblaciones. Inclusive se han establecido leyes y principios generales que rigen el ejercicio físico. Así mismo, cumplen con esta característica los estudios realizados en un área relativamente nueva como lo es la econometría deportiva, rama de la economía del deporte que se interesa por el estudio de variables macroeconómicas, tales como, producto interno bruto, tasa de crecimiento económico y su relación con los resultados obtenidos por los países en mega-eventos deportivos: Juegos olímpicos, juegos panamericanos, juegos suramericanos, entre otros

**Individualidad.** Esta característica, lejos de ser contradictoria con la generalidad, la complementa, por cuanto respeta un principio básico de la pedagogía aplicada al deporte como lo es el principio de las diferencias individuales. En este sentido, las ciencias aplicadas al deporte, como la fisiología del ejercicio y la biomecánica emplean diseños experimentales de caso único, con la finalidad de que un atleta en particular, supere y eleve al máximo sus resultados a nivel competitivo. A diferencia de la investigación enmarcada en la generalidad, que puede indagar sobre

los resultados deportivos de un país o nación, la investigación enfocada en la individualidad, analiza el caso de atletas o de equipos en una disciplina deportiva específica.

**Adaptabilidad.** La metodología de la investigación en ciencias aplicadas al deporte se ajusta a diversas condiciones: de campo, por cuanto es el ambiente por excelencia de la actividad deportiva; y de laboratorio, lo que permite la manipulación y control estricto de las variables en estudio. Esta característica responde al siguiente principio básico: El objeto de estudio determina la metodología de investigación y no lo contrario. En este orden de ideas, el investigador adapta el diseño, las técnicas y los instrumentos de medición, no sólo al problema de investigación que se ha planteado, sino también a las características de los sujetos y al entorno donde se desarrolla el estudio.

### **Teoría de Gerencia Deportiva de Machado (1990)**

La gerencia deportiva ha incentivado a los investigadores, estudiantes, gobiernos, organizaciones públicas y privadas, universidades y clubes a buscar la manera más idónea y certera de orientar las actividades física-deportivas de una forma exitosa, eficiente y eficaz, ya que, en ésta se confían seres humanos y se invierten recursos económicos y materiales para el bienestar de los ciudadanos que en ella interactúan. Por estas razones, es importante abordar esta área del conocimiento con ímpetu y profesionalismo en función de obtener los mejores resultados en la gestión deportiva.

La dinámica social actual requiere de manera urgente nuevos enfoques o paradigmas en la gerencia deportiva, desde una perspectiva general se conocen nuevas tendencias sobre la gerencia, la organización, el liderazgo y los recursos humanos. Annicchiarico (2000) dice que, “las nuevas tendencias de liderazgo aparecen implícitas dentro de las nuevas tendencias gerenciales” (p.145). Corroborando esta atención, Soucie (2002) plantea que, “la administración es una

ciencia y un arte que exige un buen conocimiento de los procesos de gestión y las cualidades personales de liderazgo”. (p. 25)

El planteamiento de Soucie confirma la presunción de esta teoría, ya que, con la construcción de un marco teórico sobre el sistema y estilo gerencial en el área de gerencia deportiva se ofrece la base para nuevos gerentes.

Por otro lado, estas nuevas tendencias van a complementar el conocimiento en la ciencia administrativa, en este particular Bunge (citado en Ferrer (2003, p.16), refiere:

Ésta ofrece grandes posibilidades y perspectivas, por cuanto es indudable que administrar siempre seguirá siendo algo de un arte, el talento, la experiencia, la visión, el valor, el carácter de los administradores, serán factores principales en su acción para el funcionamiento de sus organizaciones. (p. 4)

Por todo lo anterior, es importante conocer, practicar y reflexionar acerca del accionar gerencial en todos los ámbitos del quehacer humano, además de tener el ingenio de actuar certeramente en el presente y con miras hacia el futuro. Este principio de gerencia impregna a todos los profesionales y a los empíricos que ejercen esta función en cualquier organización.

De hecho, Soucie (2002) señala su percepción con respecto a los gerentes no profesionales de la manera siguiente:

Los gerentes no profesionales que en la mayoría de los casos, no han recibido anteriormente ningún tipo de formación y desconocen los medios para orientarse y emplear los recursos puestos a su alcance. De aquí la importancia de que las personas que vayan a ocupar estos cargos en el futuro adquieran un mínimo de conocimientos y habilidades sobre administración y conozcan las exigencias del trabajo de administrador en el terreno de la actividad física y el deporte. (p. 13)

De modo que, esta posición de Soucie confirma que, existen directores o gerentes de deportes que no están capacitados para gerenciar ciertas dependencias, cuestión que pudiera debilitar una gestión.

Asimismo, Stier (2006) refiere el concepto de gerencia deportiva como:

El proceso de esforzarse en plantear los objetivos y metas bien establecidas, como el resultado del trabajo en conjunto y ejecutando el uso coherente y prudente de los recursos y capital, todo dentro del contexto de un deporte o una organización vinculada al deporte. Así que, el ser un gerente deportivo exitoso requiere de competencias y el uso de habilidades específicas cuando se trabaja con seres humanos de forma individual o en grupos, y como parte de organizaciones formales e informales. (p. 162)

En este sentido, organizar conscientemente un evento deportivo requiere del manejo eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros para lograr con éxito dicho proyecto, ahorrando el menor esfuerzo en cumplir la meta propuesta.

La gerencia deportiva dio sus primeros pasos con:

Earte F. Zeigler, conjuntamente con los líderes continentales: North America Society for Sport Management (NASSM-Asociación Norteamericana de Gerencia Deportiva), European Association for Sport Management (EASM-Asociación Europea de Gerencia Deportiva) y Sport Management Association for Australia & New Zealand (SMAANZ Asociación de Australia y Nueva Zealand de Gerencia Deportiva), como los promotores de este campo (Soucie, 1998, p. 12).

Así mismo el autor señala que, “la gerencia deportiva está siendo integrada en capítulos, textos y planes de estudios en la especialidad de educación física y ciencias aplicadas, especializaciones, maestrías y doctorados en Estados Unidos de Norteamérica y Canadá”. (ob. cit. p. 13)

Esta aseveración responde a lo señalado por Zeigler y Bowie (citado en Soucie, 1998):

Se ha dicho que toma 25 años para que una buena idea enganche, y más o menos 50 años para que se implemente. Asimismo puntualiza: Hace casi 40 años desde que Earte Zeigler plantó la semilla de la disciplina de gerencia deportiva, en estos momentos se ha reconocido el incremento de producciones investigativas y ensayos teóricos en publicaciones en el área de gerencia deportiva. (p. 16).

## **Teoría de Administración y Gestión Deportiva de Galvis (2015)**

La administración deportiva no es más que la aplicación del proceso administrativo utilizado por la administración de empresas en general (Planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar), así como el uso, e implementación de todas aquellas habilidades humanas, técnicas y conceptuales que necesita el administrador para poder llevar a cabo una gestión efectiva y así lograr los objetivos de una organización.

Adquiere un carácter deportivo cuando esas habilidades de administración y gestión, son aplicadas en aquellas entidades e instituciones deportivas que lo requieren para la consecución pertinente de sus objetivos, igualmente para cuando se hace necesario desarrollar programas, proyectos y eventos con fines deportivos, de recreación, de actividad física, ocio y de aprovechamiento del tiempo libre.

### **La Administración y Gestión Deportiva Se Dedicar A:**

- La administración y gestión de escenarios deportivos.
- Elaboración, ejecución y control de proyectos deportivos.
- Elaboración, ejecución y control de programas deportivos.
- Gerencia del talento humano en organizaciones deportivas.
- Dirección general en institutos departamentales y municipales de deporte.
- Asesoría en legislación y derecho deportivo.
- Creación de instituciones y fundaciones deportivas.
- Elaboración, ejecución y control de eventos deportivos.
- Gerencia de clubes, ligas y federaciones deportivas.
- Representación de jugadores profesionales.
- Comunicación, publicidad y marketing deportivo.

La administración y gestión deportiva surge debido al enorme incremento cuantitativo en la demanda de deporte, actividad física, recreación y aprovechamiento del tiempo libre por parte de la sociedad en general, se hizo necesario que las instituciones de educación superior pensarán seriamente en ofertar programas para

que personas idóneas administraran y no se dejara en manos de personas empíricas, inexpertas o darle la responsabilidad a los profesores de educación física, los cuales se atribuyeron ese rol.

### **Funciones de la Administración y Gestión Deportiva Según los Postulados de Galvis (2015)**

La administración y gestión deportiva procura siempre el máximo aprovechamiento de los recursos, mediante su utilización eficiente. Las principales funciones de la administración y la gestión se engloban en planificación, organización, dirección y control.

**Planear.** Es determinar por anticipado los objetivos, jerarquizarlos y detallar planes para alcanzarlos, la planeación puede ser estratégica; es decir, proyectada a largo plazo y definida por la alta gerencia. Táctica; es decir proyectada a mediano plazo y efectuada a nivel de departamentos. Operacional efectuada para cada tarea, constituida por niveles, programas, procedimientos.

**Organizar.** (Como proceso administrativo) Agrupar las actividades de manera adecuada y lógicamente, la autoridad debe ejercerse de manera que no promueva conflictos.

**Dirigir.** Hacer que las cosas marchen y sucedan, dinamizar la organización activa sobre el talento humano.

**Controlar.** Asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió se ajusten tanto como sea posible a los objetivos, previamente establecidos.

**Evaluar.** Seguir un proceso que dé cuenta del quehacer cotidiano y retroalimente la gestión en forma permanente.

## Bases Legales

La constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 111, hace referencia al derecho a la práctica deportiva y al compromiso del estado para garantizar los recursos para tal fin, el cual reza de la siguiente manera:

Todas las personas tienen derecho al deporte y a la recreación como actividades que benefician la calidad de vida individual y colectiva. El Estado asumirá el deporte y la recreación como política de educación y salud pública y garantizará los recursos para su promoción.

Por otro lado, dentro de la Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (2011) podemos encontrar una serie de artículos que sirven de base para sustentar de forma legal la presente investigación:

**Artículo 6.** A los efectos de esta ley se establecen las siguientes definiciones:

**1. Atleta:** Persona que se dedica fundamentalmente a la práctica de disciplinas deportivas olímpicas, no olímpicas, paralímpicas o no paralímpicas, en forma sistemática y de alto nivel competitivo, que posee aptitudes, formación deportiva, conducta patriótica y que pertenece de forma activa a las preselecciones y selecciones estatales y nacionales en sus diferentes categorías, con el registro de la federación y asociación deportiva correspondiente.

**2. Deportista:** Persona que realiza habitualmente actividades deportivas para competir o recrearse, pudiendo formar parte de organizaciones deportivas.

**3. Deportista profesional:** Persona que se dedica a la práctica de un deporte para competir y a cambio percibe una remuneración.

**4. Practicante:** Persona que en ejecución de una actividad física persigue como fin la recreación, la salud, las interacciones humanas o el desarrollo de hábitos en pro de la cultura ciudadana y la convivencia.

**5. Entrenador deportivo o entrenadora deportiva:** persona que se dedica fundamentalmente a ejercer la dirección, instrucción y entrenamiento de un deportista individual o de un colectivo de deportistas, deportistas profesionales o atletas.

**6. Instructores o instructoras:** Son personas naturales debidamente acreditadas para instruir la práctica de actividades físicas o disciplinas deportivas en los establecimientos deportivos.

**7. Juez o árbitro deportivo, jueza o árbitra deportiva:** persona que se dedica fundamentalmente a cuidar la aplicación de las reglas que determinan una disciplina deportiva, antes, durante y después de alguna competición.

**8. Gloria deportiva:** Atleta, deportista o deportista profesional, que durante el desarrollo de alguna disciplina deportiva generó satisfacción y exaltación del sentimiento nacional ante la comunidad internacional, nacional o estatal, mediante hazañas deportivas reconocidas y comprobables, durante competiciones válidas y que, aún en situación de retiro deportivo, manifieste conductas sociales ejemplares.

**9. Organizaciones sociales promotoras del deporte:** Son las entidades o instancias creadas para la promoción, organización y desarrollo de la actividad física y el deporte, a partir de las iniciativas del pueblo organizado, conforme a las disposiciones legales del derecho privado o las que rigen la organización del Poder Popular.

**10. Organizaciones del deporte profesional:** Son aquellas Constituidas bajo las formas del derecho privado con o sin fines de lucro, con el objeto de organizar la práctica y desarrollo profesional del deporte.

**11. Organizaciones deportivas de gestión económica:** Son entidades públicas, privadas o socio productivas, creadas bajo formas del derecho privado o conforme a las disposiciones legales sobre el Poder Popular, que se dedican a la producción y comercialización de bienes y servicios asociados a la actividad física y el deporte.

**12. Establecimientos deportivos:** Son aquellos espacios dotados de infraestructuras deportivas idóneas, equipos especializados y personal técnico calificado, para la prestación del servicio público deportivo. Pertenecen a esta categoría, entre otros, los gimnasios, las academias y las escuelas deportivas. Se excluyen de esta definición los espacios con finalidad deportiva ubicados en clubes sociales, recreacionales y en instalaciones laborales.

Este artículo presenta un número de conceptos que sirven de base para conocer según la ley las definiciones básicas que debe manejar todo entrenador, atleta, dirigente y científico involucrado con la actividad física y el deporte, partiendo de la premisa de que toda persona que forme parte de la estructura orgánica propuesta en esta investigación deben manejar con claridad dichos términos.

**Derecho Universal. Artículo 8.** Todas las personas tienen derecho a la educación física, a la práctica de actividades físicas y a desarrollarse en el deporte de su preferencia, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes deportivas y capacidades físicas, sin menoscabo del debido resguardo de la moral y el orden público.

El Estado protege y garantiza indeclinablemente este derecho como medio para la cohesión de la identidad nacional, la lealtad a la patria y sus símbolos, el enaltecimiento cultural y social de los ciudadanos y ciudadanas, que posibilita el desarrollo pleno de su personalidad, como herramienta para promover, mejorar y resguardar la salud de la población.

Asimismo, en este artículo se expresa que todo ciudadano tiene el derecho a participar de cualquier tipo de actividad física sin ser rechazado o discriminado, con el fin de mejorar su calidad de vida. Y esta investigación ofrece la oportunidad de brindar de alguna manera además de la mejoría del rendimiento del atleta también su calidad de vida.

**Licencia y Supervisión Sobre Actividades de Gestión Económica del Deporte. Artículo 62.** Todas las personas naturales o jurídicas indicadas en los numerales 1 y 4 del artículo 61, a los fines de garantizar el efectivo ejercicio del derecho al deporte, la actividad física y la educación física, en condiciones de calidad, especialidad y salubridad, así como de velar por la protección de los derechos de los deportistas, profesionales o no, deben cumplir con los requisitos que indique el Reglamento de esta Ley, a objeto de contar con la autorización del Instituto Nacional de Deportes a fin de llevar a cabo sus actividades económicas, en los términos de la presente Ley, su reglamento y demás actos normativos que se dicten al efecto.

Finalmente, es oportuno acotar que, para que la propuesta de esta investigación pueda ser sustentable y sostenible en el tiempo debe estar estructurada en parte bajo un tipo de organización específica que citados articulados hacen referencia como una organización deportiva de gestión económica, que permitirá establecer y sostener un plan de mantenimiento que garantice la operatividad y permanencia de la estructura propuesta para el centro de ciencias aplicadas para el atletismo venezolano.

## Operacionalización de las Variables de la Investigación

Tabla 13  
Operacionalización de Variables

Nominal	Dimensional	Operacional
<p><b>Estructura Orgánica</b></p> <p>Manera elegida por una entidad para gestionar su <u>actividad</u> y sus <u>recursos</u>, estableciendo <u>funciones</u> y su <u>jerarquización</u> que generan una serie de relaciones formales e informales que la corporación desarrolla para alcanzar sus objetivos y cumplir sus metas.</p>	<p><b>Organizacional</b></p> <p>Refiere a todas aquellas consideraciones que deben de tenerse en cuenta a la hora de tener una estructura que garantice la consecución de metas organizativas como lo son sus <u>actividades</u>, <u>recursos</u>, <u>funciones</u> y <u>jerarquía</u>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actividades.</li> <li>✓ Recursos.</li> <li>✓ Funciones.</li> <li>✓ Jerarquía.</li> </ul>
<p><b>Gerencia</b></p> <p>Persona o conjunto de personas que se encargan de <u>dirigir</u>, <u>gestionar</u> o <u>administrar</u> una sociedad, empresa u otra entidad.</p>	<p><b>Gestión</b></p> <p>Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa como es la <u>planeación</u>, <u>organización</u>, <u>dirección</u> y <u>control</u> de actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planeación.</li> <li>✓ Organización.</li> <li>✓ Dirección.</li> <li>✓ Control.</li> </ul>
<p><b>Ciencias Aplicadas</b></p> <p>Disciplinas que emplean el método científico para la investigación de problemas propios de la actividad deportiva.</p>	<p><b>Deporte</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Biomecánica.</li> <li>✓ Antropometría.</li> <li>✓ Fisiología.</li> <li>✓ Psicología.</li> <li>✓ Nutrición.</li> <li>✓ Otras.</li> </ul>

Fuente: Reyes (2018)

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico está referido a la manera en que se realizó la investigación. En otras palabras, el fin esencial del marco metodológico es explicar en un lenguaje claro y sencillo, la naturaleza, tipo, diseño y nivel de estudio, así como los métodos e instrumentos usados para recabar la información pertinente a la investigación realizada.

Hurtado (2000) afirma que: “La metodología es el área del conocimiento que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas. La metodología incluye los métodos, las técnicas, las estrategias y los procedimientos que utilizará el investigador para lograr los objetivos”. (p.50)

#### **Naturaleza de la Investigación**

La investigación fue desarrollada bajo el paradigma interpretativo naturalista, que según Learreta (2012), “entiende la investigación vinculada a un contexto social, ya que, este es el que da significado a las actuaciones de las personas que habitan dicho contexto”. (p.3). Se pretende llegar a la comprensión de la realidad con un enfoque Cualitativo que en palabras de Sadín (2003), representa “una actividad orientada a la comprensión en profundidad de fenómenos educativos y sociales, a la transformación de prácticas y escenarios socioeducativos, a la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos”. (p.123).

Dicho paradigma y enfoque se establecen por la característica propia de esta investigación, puesto que, se realizó una series de análisis interpretativos empleando estadística descriptiva a través de tablas, gráficas e interpretación de la data, también se utilizó la observación de espacios y se estableció un análisis interpretativo de lo observado.

Mientras que, el tipo de investigación es de proyecto factible. Arias (1999), señala que se trata de una “Propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización” (p. 46).

Por otra parte, de acuerdo a la naturaleza del problema y la profundidad del análisis que se quiere abordar, resulta conveniente la selección del modelo de investigación denominado proyecto factible, que según la UPEL (1998) define el proyecto factible como un estudio que “Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p.7).

Así pues que, este estudio es un proyecto factible, porque su objetivo y procedimientos están dirigidos a solventar una situación entorno al atletismo nacional a través de un proceso investigativo que permite diagnosticar la necesidad de implementar una estructura organizada para un centro de ciencias aplicadas a la disciplina, así como también, su factibilidad en las dimensiones técnicas, humanas, financieras y de infraestructura, a fin de proponer como probable solución la creación de un diseño de estructura orgánica gerencial para la administración y gestión del centro de ciencias aplicadas al atletismo y así garantizar su buen funcionamiento, y que esto permita la mejoría del rendimiento deportivo de los atletas de selección nacional de la disciplina en cuestión.

### **Diseño de la Investigación**

Con respecto a los esquemas metodológicos la investigación se identifica con un diseño de campo que a juicio de Arias (1999), plantea que: "Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna" (p.21).

Asimismo, Sabino (1992), afirma que: "Se basa en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad, permitiendo abocarse a estudiar los fenómenos sociales en la realidad misma donde se producen". (p. 80)

Finalmente, se tomaron los datos de situaciones reales que acontecen en torno a la dinámica de la dirigencia atlética venezolana y en las instalaciones del estadio Brígido Iriarte en el Paraíso de la ciudad de Caracas para llevar a cabo la investigación, a través de la opinión de los sujetos que están involucrados con la gerencia del atletismo nacional.

### **Nivel de la Investigación**

Igualmente, esta investigación se considera enmarcada en un nivel transversal descriptivo, ya que, se aplicará una vez y esta servirá para aplicar otra investigación, según (Arias, 2012, p.23). Puesto que, los resultados de esta investigación propone una manera de organizar parte de la estructura operativa y funcional de la dinámica de una disciplina deportiva en específico, para mejorar así el rendimiento y nivel competitivo de sus atletas, y esto pudiera ser referentes y punto de apoyo para desarrollar otras investigaciones que propongan nuevas estructuras en pro de la mejoría sustancial y evolución de cualquier otra disciplina deportiva.

### **Población y Muestra**

Según Tamayo (2003), señala que la población representa:

La totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación. (p.176)

En el mismo orden de ideas, Arias (2012), define la población como: "Un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales

serán extensivas las conclusiones de la investigación”. (p.81). Por ende, la población de esta investigación es finita y accesible, está representada por el universo de personas que conforman la dirigencia deportiva del atletismo nacional, como miembros de la FVA y asociaciones estatales de la disciplina deportiva en cuestión.

Mientras que, la muestra hace referencia a un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. (Arias, 2012, p.83).

También, Tamayo (2003), afirma que,

A partir de la población cuantificada para una investigación se determina la muestra, cuando no es posible medir cada una de las entidades de la población; esta muestra, se considera que es representativa de la población. La muestra descansa en el principio de que las partes representan el todo y por tanto reflejan las características que definen la población de la cual fue extraída, lo cual nos indica su representatividad. (p.176)

Por lo tanto, se toma como muestra los directivos que conforman la junta directiva de la FVA, así como también, presidentes y secretarios generales de las Asociaciones Estadales de Atletismo del país, los cuales se muestra y describe en la tabla siguiente:

Tabla 14  
*Población y Muestra*

<b>Población</b>		<b>Estrato Muestral</b>	<b>Muestra</b>	<b>%</b>
Miembros FVA	13	Junta Directiva	7	54
Junta Directiva Asociaciones Estadales	100	Presidentes y Secretarios	40	40
<b>Total Población</b>	<b>113</b>	<b>Total Muestra</b>	<b>47</b>	<b>42</b>

Fuente: Mosqueda (2012)

Es oportuno señalar que, son cinco (5) las personas que conforman la Junta Directiva de una Asociación Estatal y son veinte (20) las asociaciones que

actualmente están afiliadas a la FVA, razón por la cual, la población de este estrato está representada por cien (100) personas.

Seguidamente, la selección de la muestra se realizó considerando el criterio de los cargos desempeñados en las Juntas Directivas de las Asociaciones. Siendo en este caso la selección de los Presidentes y Secretarios Generales de cada una. En tal sentido, si se toma como muestra la impresión de los presidentes y secretarios generales de cada Junta Directiva, es decir, dos (2) personas de cada asociación por el número de afiliadas a la FVA (veinte 20), la muestra seleccionada por parte de la dirigencia atlética regional es de cuarenta (40) personas.

Dicho esto, se denota con claridad el cimiento de la muestra seleccionada para el desarrollo de la investigación.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se emplearon en esta investigación son las siguientes:

a) La observación directa, por parte del investigador, según Hurtado (2000) “Requiere que el investigador tenga acceso directo al evento en estudio”. (p. 424)

Por otro lado, Arias (2012), reseña que existe un tipo de observación libre o no estructurada donde señala que “Es la que se ejecuta en función de un objeto, pero sin una guía prediseñada que especifique cada uno de los aspectos que deben ser observados”. (p.69)

En tal sentido, para esta investigación se usó la observación directa no estructurada y ésta se registró en un diario de campo, que Pérez y Merino (2009) lo definen como “Un instrumento utilizado por los investigadores para registrar aquellos hechos que son susceptibles de ser interpretados. En este sentido, el diario de campo es una herramienta que permite sistematizar las experiencias para luego analizar los resultados”. (s/p)

Entonces, dicha técnica e instrumento fueron aplicados en las instalaciones del estadio Brígido Iriarte directamente por el investigador para diagnosticar la

disposición y estado de las mismas, y esto proporciono información importante que permitió realizar un análisis de factibilidad en la dimensión de infraestructura disponible para la implementación y desarrollo de un centro de ciencias aplicadas al atletismo.

b) La encuesta, Arias (2012) señala que “Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”. (p. 74)

Arias (2012), plantea el cuestionario de preguntas cerradas como “Aquellas que establecen previamente las opciones de respuesta que puede elegir el encuestado. Estas se clasifican en: dicotómicas: cuando se ofrecen solo dos opciones de respuesta” (p.74); mientras que, Corral (2010), dice que “Las preguntas de selección múltiple, son aquellas en las que se ofrecen una serie de respuestas y se pide al participante que seleccione una o más de las alternativas ofrecidas”. (p.157).

Para esta investigación se diseñó un cuestionario contentivo de veintinueve (29) preguntas de las cuales veintiocho (28) son cerradas para ser respondidas de manera dicotómica con las opciones Sí o No y una (1) de selección múltiple donde el encuestado manifestó su opinión. (Ver anexo E)

Más, estas preguntas se derivaron de la gesta de una matriz de operacionalización de las variables de esta investigación: Estructura Orgánica y Gerencia, en las dimensiones Organizacional y de Gestión respectivamente, de las cuales, se desprenden los indicadores: Actividades, Recursos, Funciones y Jerarquía por la dimensión organizacional, mientras que, por la de gestión se operacionalizó con los indicadores: Planeación, Organización, Dirección y Control. (Ver anexo D)

### **Validación del Instrumento**

La validación implementada es la de contenido, cuya concepción la define como la evaluación o revisión de las preguntas por parte de un grupo de jueces expertos en el área para garantizar la validez de contenido, es decir, si el instrumento mide lo que quiere medir. (Palella y Martins, 2012, p.161)

En la presente investigación realizaron la validación del instrumento el doctor en Ciencias Gerenciales Prof. Milton Morales, docente en la Universidad de Carabobo, en el área de la Educación Física, Deporte y Recreación, quien ha guiado y evaluado múltiples investigaciones en dicha área. También, ha ejercido la gerencia deportiva a nivel universitario con una interesante experiencia en gestión y administración del deporte, ejerciendo el cargo de Director de Deportes de la Universidad de Carabobo.

También participo en este proceso el Ing. Jeovanny Tomedes, científico, docente e investigador en el Instituto Pedagógico de Caracas, en el área de deporte, magister en Biomecánica y en Gerencia de Proyectos, quien trabaja en el Ministerio del Poder Popular para la Juventud y el Deporte, prestando servicios especializados en el CENACADE (Centro Nacional de Ciencias Aplicadas al Deporte) de la Dirección de Asistencia Integral al Atleta del IND (Instituto Nacional del Deporte), además de cursar estudios doctorales en Ciencias Aplicadas a la Actividad Física y el Deporte en el Instituto Pedagógico de Maracay. Finalmente, los expertos antes mencionados autentificaron el instrumento utilizando el formato de validación construido para tal fin. (Ver anexos F e I)

### **Confiabilidad del Instrumento**

Una vez cumplido el proceso de validación se procedió a aplicar una prueba piloto para su confiabilidad, es decir, según Palella y Martins (2012), se trata de estar al “Grado en el que las mediciones están libres de las desviaciones producidas por los errores casuales. Además, la precisión de una medida es lo que asegura su repetitividad (si se repite siempre da el mismo resultado)”. (p.164). Para ello se tomó una muestra con similares características a las del objeto de estudio, siendo seleccionados en este caso, seis (6) personas miembros de la FVA.

En tal sentido, los datos obtenidos en la prueba piloto se procesaron aplicando la fórmula del coeficiente de Kuder Richardson 20, con base en la medición de la consistencia de las respuestas de los individuos a los instrumentos de recolección de los datos.

A continuación, se presenta la fórmula correspondiente:

$$Kr20 = \frac{n}{n - 1} \left[ 1 - \frac{\sum p \cdot q}{s^2 t} \right]$$

**Dónde:**

Kr20 = Coeficiente de confiabilidad.

n = Número de preguntas.

p = Total de respuestas correctas entre N° de sujetos.

q = 1 - p.

s<sup>2</sup>t = Varianza total

Seguidamente, con el objeto de ofrecer consistencia al resultado obtenido después de aplicar el coeficiente prueba 20 de Kuder Richardson, éste fue comparado con la siguiente escala, ubicando así el grado de confiabilidad:

Tabla 15  
*Escala de Confiabilidad*

<b>Rango</b>	<b>Magnitud de Confiabilidad</b>
0,80 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,10 a 2,20	Muy Baja

Fuente: Pérez (2006)

Una vez procesados los datos pertinentes y obtenidos los resultados del proceso de determinación de la confiabilidad, arrojó que el coeficiente de

confiabilidad obtenido fue de 0,87, lo que indica que cuenta con una magnitud de confiabilidad muy alto, por lo tanto, el instrumento puede ser aplicado a la muestra seleccionada, ya que, se obtendrá en un 87% de respuestas análogas. (Ver anexo J)

## **Descripción de las Fases de la Investigación**

### **Fase I: Diagnóstico**

En esta fase se estableció un diagnóstico y en este sentido, la Enciclopedia de Conceptos (2017), define diagnóstico como “Un procedimiento ordenado, sistemático, para conocer, para establecer de manera clara una circunstancia, a partir de observaciones y datos concretos. El diagnóstico conlleva siempre una evaluación, con valoración de acciones en relación con objetivos”. (s/p)

Por otra parte, según Labrador (2002), expresa que: “El diagnóstico es una reconstrucción del objeto de estudio y tiene por finalidad, detectar situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de realizarlo”. (p. 186). Por ende, el desarrollo de esta fase permitió detectar la necesidad de crear e implementar una estructura orgánica gerencial para el funcionamiento de un CCAA aplicando una encuesta a través de un cuestionario dirigido a dirigentes del atletismo nacional.

### **Fase II: Factibilidad**

La factibilidad, indica la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, estudio de mercado, y beneficiarios. (Gómez, 2000, p. 24).

Por tal razón, en esta fase se determinó la factibilidad de crear y desarrollar una estructura orgánica gerencial para el CCAA, en las dimensiones técnicas, financiera, de infraestructura y recurso humano disponible para el funcionamiento de dicho centro. Para tal fin, se estableció un diagnóstico de la situación y disposición de

estos aspectos aplicando una encuesta a través de un cuestionario para dirigentes del atletismo nacional.

También, se aplicó la observación directa no estructurada, y ésta se registró en un diario de campo, donde se utilizó cámara fotográfica para la recolección de la información pertinente a la disponibilidad y estado de los espacios de las instalaciones del estadio Brígido Iriarte que pudieran estar prestas para implantar una estructura para el CCAA. Todo esto, proporciono información importante que permitió realizar un análisis de factibilidad en la dimensión de infraestructura para la implementación de una estructura orgánica gerencial para el centro de ciencias aplicadas al atletismo en mencionado recinto deportivo.

### **Fase III: Diseño**

En esta etapa de la investigación se procedió a diseñar una propuesta para la estructura del CCAA, por lo que Definitas (2015) dice que “Un diseño es el resultado final de un proceso, cuyo objetivo es buscar una solución idónea a cierta problemática en particular, pero tratando en lo posible de ser práctico y a la vez estético en lo que se hace”. (s/p)

Dicho esto, y tomando en cuenta el resultado de las fases anteriores se procedió a diseñar una propuesta de estructura orgánica para el CCAA basado en las necesidades diagnosticadas. Esto se hizo con la intención de generar una herramienta que permitirá gestionar y administrar las operaciones del centro garantizando así su funcionamiento.

Para tal fin, se estructuró una propuesta contentiva de un título, descripción de la misma, con objetivos claramente definidos y con una visión y misión predeterminada que permitió fijar competencias a cumplir. Y para esto, se estableció un plan y cronograma por fases con actividades bien definidas y explícitamente descritas y desarrolladas de manera que permitiera brindar una clara y oportuna alternativa de solución ante las necesidades diagnosticadas durante el proceso de investigación.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS**

La presente investigación tiene como objetivo proponer la creación de una estructura orgánica gerencial para la administración y gestión del Centro de Ciencias Aplicadas al Atletismo en el Estadio Brígido Iriarte, Caracas – Venezuela.

Seguidamente, para dar cumplimiento al proceso investigativo y para obtener la opinión de dirigentes de la FVA y de las Asociaciones Estadales, sobre la necesidad de implementar una estructura organizada para dicho centro, así como también, su factibilidad en las dimensiones técnicas, humanas, financieras y de infraestructura, a fin de proponer la creación de un diseño de estructura organizativa para el funcionamiento del centro y así garantizar su buen funcionamiento, y que esto permita la mejoría del rendimiento deportivo de los atletas de selección nacional de la disciplina.

Consecuentemente, para ello, se analizaron los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a la muestra seleccionada, las cuales resultan de la aplicación del instrumento elaborado a partir de la operacionalización de las variables: Estructura Orgánica y Gerencia, en sus dimensiones Organizacional y Gestión respectivamente, con los indicadores: Actividades, Recursos, Funciones y Jerarquía por parte de la dimensión Organizacional, mientras por la dimensión de Gestión están los indicadores: Planeación, Organización, Dirección y Control.

En suma, tomando en cuenta las opiniones recolectadas, a continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento sobre las variables, dimensiones e indicadores antes mencionados por medio de tablas, gráficas y el análisis de las mismas, que permitieron establecer conclusiones y recomendaciones correspondientes al estudio realizado.

Finalmente, cabe destacar que la presentación de tablas y gráficas se realizó acatando las normas APA en su 6ta edición referido por Vega (2012), en su

constructo denominado: Introducción al estilo APA, 6ta Ed. Tablas y Figuras (Ver anexo M), las cuales, se muestran a continuación:

**Variable.** Estructura Orgánica.

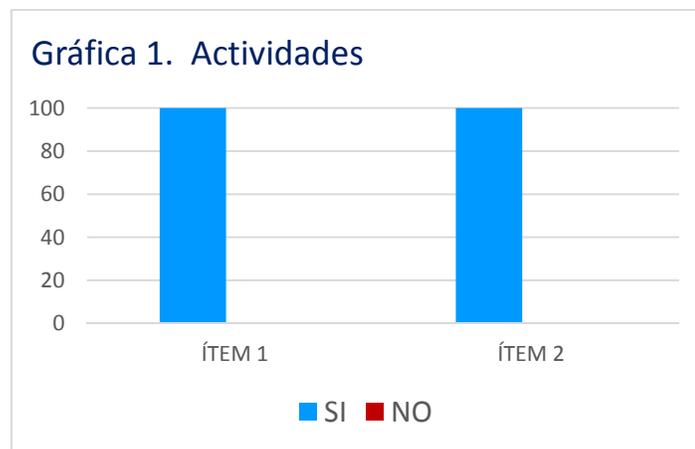
**Dimensión.** Organizacional.

**Indicador.** Actividades.

Tabla 16  
*Actividades*

INDICADOR	ÍTEMS	SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
Actividades	1. ¿Cree usted necesario definir claramente las actividades que se deben llevar a cabo para estructurar una organización?	47	100	0	0	47	100
	2. ¿Considera Ud. que planear, organizar, dirigir, ejecutar, financiar, supervisar y evaluar son actividades que debe realizar en una estructura orgánica?	47	100	0	0	47	100

Fuente: Reyes (2018)



Fuente: Reyes (2018)

### Análisis

La totalidad de los integrantes de la muestra, representando el 100%, manifestaron que si es necesario definir claramente las actividades que se deben llevar a cabo para estructurar una organización, así como también, opinaron que

planear organizar, dirigir, ejecutar, financiar, supervisar y evaluar son actividades que se deben realizar dentro de la estructura de cualquier organización.

En tal sentido, y haciendo referencia al aspecto organizacional de una estructura, es oportuno citar de Definición.mx.com (2018), donde dice que este aspecto organizacional “Se refiere a todas aquellas consideraciones que deben de tenerse en cuenta a la hora de tener una estructura que garantice la consecución de metas organizativas como lo son sus actividades.” (s/p)

Dicho esto, se pone de manifiesto que toda entidad que pretenda ser organizada en sus acciones y lograr sus objetivos debe establecer con claridad todas y cada una de sus actividades, entendiendo que actividades en una estructura orgánica, según Melinkoff (1969), es considerado como una “Serie de operaciones afines que son realizadas por diferentes unidades administrativas. (s/p)

En suma, estos resultados reflejan que los dirigentes del atletismo nacional tienen bien claro que las actividades forman parte de un aspecto fundamental y determinante en el proceso de formación de una estructura orgánica para el CCAA y para cualquier otra entidad deportiva que quiera organizarse.

Seguidamente para este fin, es oportuno señalar que en la administración de una organización de índole deportiva es importante tener en claro lo que representa el termino de Administración Deportiva como tal, y para ello Andes, citado por Galvis (2015) la define como una especialización de la administración que se dedica a:

Aquel conjunto de actividades y medios necesarios para una correcta utilización de los espacios del deporte, con la meta de permitir a los usuarios el desarrollo de sus actividades en las mejores condiciones posibles, adoptando las medidas recomendables con criterios de economía, entendiendo esta última palabra en el sentido más complejo del termino: es decir, empleo racional de los recursos disponibles para obtener máximos resultados. (s/p)

También es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos con que cuenta un organismo deportivo de forma eficiente y eficaz para el logro de objetivos establecidos. Como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización.

**Variable.** Estructura Orgánica.

**Dimensión.** Organizacional.

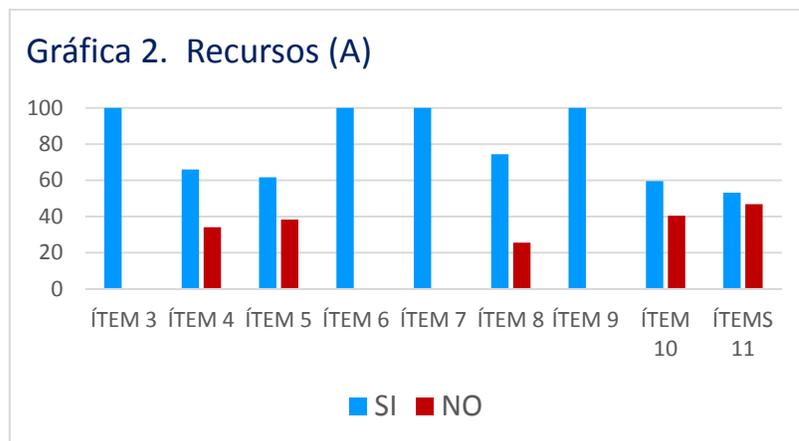
**Indicador.** Recursos: Técnicos, Infraestructura y Equipamiento.

Tabla 17

*Recursos (A)*

INDICADOR		SI		NO		TOTAL	
RECURSOS	ÍTEMES	F	%	F	%	F	%
<b>Técnicos</b>	3. ¿Considera usted que la Biomecánica, Fisiología, Antropometría, Nutrición, Psicología y Medicina deportiva son ciencias que deben emerger en un CCAA?	47	100	0	0	47	100
	4. ¿Cree usted que la investigación, docencia, finanzas, administración y derecho deben estar presentes en la operatividad de un CCAA?	31	65.96	16	34.04	47	100
	5. ¿Cuenta la FVA con el recurso financiero necesario para implementar una estructura que propicie las ciencias aplicadas al atletismo?	29	61,70	18	38.30	47	100
<b>Infraestructura</b>	6. ¿Cree usted que el estadio Brígido Iriarte cuenta con las instalaciones deportivas necesarias donde especialistas en ciencias deportivas puedan realizar estudios de campo especializados?	47	100	0	0	47	100
	7. ¿Cree usted que el estadio Brígido Iriarte cuenta con los espacios prestos para establecer laboratorios y oficinas que propicien una estructura organizativa física a un CCAA?	47	100	0	0	47	100
	8. ¿Cree usted que la FVA cuenta con el recurso financiero necesario para acondicionar las instalaciones del estadio Brígido Iriarte y así dar cabida a una estructura que propicie las ciencias aplicadas al atletismo?	35	74.47	12	25.53	47	100
<b>Equipamiento</b>	9. ¿Cree usted que para establecer una estructura se necesita de medios, equipos, instrumentos y tecnología especializada que propicien una estructura orgánica física y operativa para una organización?	47	100	0	0	47	100
	10. ¿Cree usted que la FVA cuenta con los equipos, instrumentos, y tecnologías necesarias para aplicar las ciencias a la disciplina del atletismo?	28	59.57	19	40.43	47	100
	11. ¿Cuenta la FVA con los recursos para la adquisición de nuevos equipos, instrumentos y tecnología necesarios para aplicar las ciencias del deporte a la disciplina de atletismo?	25	53.19	22	46.81	47	100

Fuente: Reyes. (2018)



Fuente: Reyes. (2018)

### **Análisis**

La totalidad de la muestra, cuarenta y siete (47) personas, representando el 100% afirman que la Biomecánica, Fisiología, Antropometría, Nutrición, Psicología y Medicina deportiva son ciencias que deben emerger en un CCAA.

Por otra parte, treinta y un (31) dirigentes el 65.96%, creen que la investigación, docencia, finanzas, administración y derecho deben estar presentes en la operatividad de un CCAA, mientras, 16 dirigentes el 34.04% opinan que no es necesario.

Seguidamente, veintinueve (29) personas para un 61,70%, consideran que la FVA cuenta con el recurso financiero necesario para implementar una estructura que propicie las ciencias aplicadas al atletismo, sin embargo, dieciocho (18) personas opinan que no, representando un 38,30% de la muestra.

También, el 100% de los encuestados opinan que el estadio Brígido Iriarte cuenta con las instalaciones deportivas necesarias donde especialistas en ciencias deportivas puedan realizar estudios de campo especializados.

De igual manera, la totalidad de los encuestados creen que el estadio Brígido Iriarte cuenta con los espacios prestos para establecer laboratorios y oficinas que propicien una estructura organizativa física a un CCAA.

Luego, Treinta y cinco (35) dirigentes, el 74.47% respondió que la FVA cuenta con el recurso financiero necesario para acondicionar las instalaciones del

estadio Brígido Iriarte y así dar cabida a una estructura que propicie las ciencias aplicadas al atletismo, no obstante el 25.53% doce (12) dirigentes opinan que no.

Por otro lado, toda la muestra cuarenta y siete (47) encuestados creen que para establecer una estructura se necesita de medios, equipos, instrumentos y tecnología especializada que propicien una estructura orgánica física y operativa para una organización.

El 59.57% de los encuestados, veintiocho (28) personas, afirman que la FVA cuenta con los equipos, instrumentos, y tecnologías necesarias para aplicar las ciencias a la disciplina del atletismo, y por el contrario diecinueve (19) encuestados respondieron que no cuenta con tales recursos 40.43%.

Del mismo modo, el 53.19% de los dirigentes veinticinco (25) personas opinan que la FVA cuenta con los recursos para la adquisición de nuevos equipos, instrumentos y tecnología necesarios para aplicar las ciencias del deporte a la disciplina de atletismo, mientras que, el 46.81% veintidós (22) personas opinan que no.

En tal sentido, y ante los resultados obtenidos es oportuno referirse a la teoría de las ciencias aplicadas del deporte de Arias (2011), donde plantea que “Las ciencias aplicadas son disciplinas que emplean el método científico para la investigación de problemas propios de la actividad física y deportiva. Éstas se pueden agrupar en dos grandes ramas: biológicas y sociales”. (s/p), estas ciencias por la parte biológica son la fisiología del ejercicio, la biomecánica, la nutrición, la antropometría, entre otras, y por las sociales, se refiere a la psicología deportiva, la sociología, la administración deportiva, entre otras. Esto confirma que los encuestados tienen conocimiento pertinente a las ciencias que apoyan al deporte.

También, Arias hace mención de las características de la investigación como ciencia dentro de las ciencias aplicadas al deporte, postura que apoya la opinión de la mayoría de los dirigentes al responder que la investigación debe formar parte del CCAA, puesto que, la investigación cuenta con una característica imprescindible para el atletismo, afirmando que es predominantemente cuantitativa, ya que, el deporte en esencia es cantidad. De allí la expresión: más rápido, más alto, más fuerte. Por

supuesto, la calidad en la ejecución de una técnica deportiva es una condición necesaria para superar una marca o para disminuir el tiempo en una carrera, por citar un ejemplo. Pero, al final, el interés está dirigido al resultado obtenido, que por lo general asume un carácter cuantitativo.

Por tal razón, desde la perspectiva de la metodología de la investigación en las ciencias aplicadas al deporte, las variables objeto de estudio son de naturaleza cuantitativa y su medición que se realiza a través de una escala de intervalos o de razón, como por ejemplo el tiempo en carreras de atletismo, distancia en saltos y lanzamientos, etc. No obstante, queda claro que existen otras opciones en cuanto al modelo de investigación se refiere, por ejemplo, algunas ciencias como la sociología y la psicología del deporte, administración y gerencia deportiva que pueden emplear un enfoque cualitativo e interpretativo del fenómeno deportivo.

En cuanto al ítem dirigido a los recursos financieros para implementar una estructura que propicie las ciencias aplicadas al atletismo existe un porcentaje que hay que considerar el 38,30% que opina que la FVA no cuenta con tales recursos, debido a la situación económica del país y del deporte nacional, sin embargo, la mayor parte de los encuestados piensan que sí, apostando a la capacidad de autogestión y gerencia que ha demostrado la FVA a pesar de la crisis que enfrenta el país. Dicho esto, la teoría de gerencia deportiva de Machado (1990), plantea que la gerencia deportiva ha incentivado a organizaciones, a buscar la manera más idónea de orientar las actividades del área de manera eficiente y eficaz, puesto que, se invierten recursos económicos para el bienestar de los ciudadanos que en ella interactúan.

Por otro lado, con respecto a las instalaciones y espacios disponibles para el CCAA, la totalidad de los dirigentes opinan que si están disponibles para tal fin, y Arias (2011), los complementa diciendo que, la metodología de la investigación en ciencias aplicadas al deporte cuenta con la característica de adaptabilidad, ya que, se ajusta a diversas condiciones de los espacios, por ello, es de campo, por cuanto este es el ambiente por excelencia de la actividad deportiva. Esta característica responde al siguiente principio básico: El objeto de estudio determina la metodología de investigación y no lo contrario. En virtud de esto, el investigador adapta el diseño, las

técnicas y los instrumentos de medición, no sólo al problema de investigación que se ha planteado, sino también a las características de los sujetos y al entorno en que se desenvuelve, es decir, a las instalaciones o establecimiento deportivo donde se desarrolla el estudio.

En tal sentido, la Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (2011), en su artículo 6, numeral 12, define establecimientos deportivos como: “Aquellos espacios dotados de infraestructuras deportivas idóneas, equipos especializados y personal técnico calificado, para la prestación del servicio público deportivo”. Debido a los resultados obtenidos, se puede deducir una alta probabilidad de que los dirigentes consideran que las instalaciones del estadio Brígido Iriarte cumple con los espacios disponibles para convertirse en un establecimiento deportivo con infraestructura idónea para la prestación del servicio científico-investigativo en beneficio de los atletas practicantes del atletismo de alta competencia de nuestro país.

En lo que concierne a los recursos financieros para acondicionar las instalaciones, la mayoría 74,47% opinan que la FVA si cuenta con los recursos, de hecho actualmente las instalaciones del Brígido Iriarte se encuentran en proceso de reconstrucción y remodelación de algunos espacios destinados para el centro nacional de alto rendimiento de atletismo y el CCAA, bajo los más estrictos criterios de administración y economía de los recursos. En tal sentido, Galvis (2015), hace referencia a la administración deportiva como aquella que programa actividades y administra medios necesarios para una correcta utilización de los espacios del deporte, con la meta de permitir a los usuarios el desarrollo de sus actividades en las mejores condiciones posibles, adoptando las medidas recomendables con criterios de economía, empleando racionalmente los recursos disponibles para obtener máximos resultados.

Por otro lado, con lo referido a equipos, instrumentos y tecnología especializada, todos coinciden en que son necesarias, y siguiendo la misma idea, Arias (2011), dice que, la investigación que se lleva a cabo en deporte busca generar conocimientos de utilización inmediata para la solución de problemas prácticos, inherentes al rendimiento y a los resultados competitivos. Además, la investigación

aplicada en este campo se suma al desarrollo tecnológico, para generar implementos deportivos cada vez más avanzados y eficientes para el trabajo del binomio atleta-equipo.

También, la especificidad de los instrumentos de medición, es característico de las ciencias del deporte. Cada ciencia aplicada al deporte emplea instrumentos particulares. Por ejemplo, en la antropometría deportiva se utilizan herramientas tales como: estadiómetro, antropómetro, calibrador de pliegues cutáneos, entre otros, en fisiología se emplean el espirómetro, el tensiómetro y el medidor digital del pulso. Mientras que, en la psicología deportiva, aplican cuestionarios, escalas y test.

Por otra parte, en cuanto al ítem dirigido a que la FVA cuenta con los recursos para adquirir nuevos equipos, instrumentos y tecnología para el CCAA, con una opinión dividida 53,19% Si y 46,81% No, ya que, la mayor parte de los equipos no se encuentran en el país y consideran difícil la importación de los mismos, sin embargo, la mayor parte de los encuestados opina que la FVA si cuenta con los recursos y medios necesarios para tal fin, apostando a la capacidad de gerencia que han demostrado los federativos en los últimos tiempos.

En virtud de lo dicho, Machado (1990), dice que, la gerencia deportiva ha incentivado a investigadores, estudiantes, gobiernos, organizaciones públicas y privadas, universidades y clubes, asociaciones y federaciones a buscar la manera más idónea y certera de orientar las actividades física-deportivas y científicas del área de una forma exitosa, eficiente y eficaz, ya que, en ésta se confían seres humanos y se invierten recursos económicos y materiales para el bienestar de los ciudadanos que en ella interactúan.

Por estas razones, es importante abordar esta área del conocimiento con ímpetu y profesionalismo en función de obtener los mejores resultados en la gestión deportiva, tramitando las acciones pertinentes para la obtención de recursos, medios y equipos materiales, técnicos y de infraestructura para implementar estructuras que permitan desarrollar organizaciones que promuevan la mejoría y perfeccionamiento de la actividad física y el deporte como lo son los centros de ciencias aplicadas al deporte y en este caso a la disciplina del atletismo.

**Variable.** Estructura Orgánica.

**Dimensión.** Organizacional.

**Indicador.** Recursos: Humano.

Tabla 18

*Recursos (B)*

INDICADOR	ÍTEMS	SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
<b>Humano</b>	12. ¿Cree usted que los atletas y entrenadores necesitan del servicio de un personal capacitado y especializado en ciencias aplicadas al deporte durante el entrenamiento y/o competencias?	47	100	0	0	47	100
	13. ¿Considera usted que se debe incluir en un CCAA personal capacitado en Gerencia y Administración además de especialistas en el área científica deportiva?	47	100	0	0	47	100
	14. ¿Cree usted necesario desarrollar programas de capacitación, actualización e investigación para el personal técnico que conforme la estructura de un CCAA?	45	95.74	2	4.26	47	100
	15. ¿Cuenta la FVA con los medios para incorporar personal especializado en las diferentes ciencias que emergen en la estructura orgánica de un CCAA?	37	78.72	10	21.28	47	100
<b>Financiero Global</b>	16. ¿Cree usted que contaría la FVA con el apoyo de organizaciones nacionales e internacionales para el desarrollo estructural de un CCAA?	47	100	0	0	47	100

Fuente: Reyes. (2018)



Fuente: Reyes. (2018)

### Análisis

Los resultados revelaron que el 100% de los encuestados piensan que los atletas y entrenadores necesitan del servicio de un personal capacitado y

especializado en ciencias aplicadas al deporte durante el entrenamiento y/o competencias, así como también, consideran que se debe incluir en un CCAA personal capacitado en Gerencia y Administración además de especialistas en el área científica deportiva.

Así mismo, el 95.74% cuarenta y cinco (45) encuestados creen necesario desarrollar programas de capacitación, actualización e investigación para el personal técnico que conforme la estructura de un CCAA, mientras que, dos (2) dirigentes no les parece necesario para representar un 4.26% de la muestra seleccionada.

Del mismo modo, treinta y siete (37) personas de la muestra representando un 78.72% dicen que la FVA cuenta con los medios para incorporar personal especializado en las diferentes ciencias que emergen en la estructura orgánica de un CCAA, no obstante, diez (10) personas encuestadas 21.28% piensan que no cuentan con tales medios.

Por último, la totalidad de los dirigentes encuestados creen que la FVA puede contar con el apoyo de organizaciones nacionales e internacionales para el desarrollo estructural de un CCAA.

En vista de los resultados es pertinente citar a Machado (1990), y su teoría de la gerencia deportiva, donde expresa que la dinámica social actual requiere de manera urgente nuevos enfoques o paradigmas en la gerencia deportiva, desde una perspectiva general se conocen nuevas tendencias sobre la gerencia, la organización, el liderazgo y los recursos humanos. Soucie (2002) plantea que, “La administración es una ciencia y un arte que exige un buen conocimiento de los procesos de gestión y las cualidades personales de liderazgo” (p. 25).

Por otro lado, estas nuevas tendencias van a complementar el conocimiento en la ciencia administrativa, en este particular Bunge, citado en Ferrer (2003), refiere que: “Administrar siempre seguirá siendo algo de un arte, el talento, la experiencia, la visión, el valor, el carácter de los administradores, serán factores principales en su acción para el funcionamiento de sus organizaciones”. (p. 16), por ello, es necesaria la presencia de un administrador en el CCAA, coincidiendo el autor con la percepción de los encuestados.

Por todo lo anterior, es importante conocer, practicar y reflexionar acerca del accionar gerencial en todos los ámbitos del quehacer humano, además de tener el ingenio de actuar certeramente en el presente y con miras hacia el futuro. Este principio de gerencia impregna a todos los profesionales y a los empíricos que ejercen esta función en cualquier organización.

De hecho, parafraseando a Soucie señala en su percepción que, los gerentes no profesionales, que no han recibido ningún tipo de formación, y que desconocen los medios para orientarse y emplear los recursos puestos a su alcance, es preponderante que las personas que ocupen estos cargos en el futuro adquieran un mínimo de conocimientos y habilidades sobre administración, gerencia y demás ciencias aplicadas, y conozcan las exigencias del trabajo de un administrador y gestor en el terreno de la actividad física y el deporte. (Soucie, 2002, p. 13). De aquí la importancia de implementar programas de capacitación especializada.

De modo que, esta posición de Soucie confirma que, existen directores o gerentes de deportes que no están capacitados para gerenciar ciertas dependencias, cuestión que pudiera debilitar una gestión. Por ello, la importancia de contar con personal capacitado para el CCAA. Dicho esto, se evidencia que el ser un gerente deportivo exitoso requiere de competencias y el uso de habilidades específicas cuando se trabaja con seres humanos de forma individual o en grupos, y como parte de organizaciones formales e informales.

Finalmente, en cuanto a que la FVA cuenta con los medios para incorporar personal en el CCAA, la mayoría considera que sí, ya que, cuentan con una gama de profesionales dispuestos a trabajar en el centro bajo la figura administrativa de comisión de servicio. Adicionalmente, la totalidad opina que la FVA cuenta con el apoyo de organizaciones nacionales e internacionales para el desarrollo estructural de un CCAA, confiando en las virtudes gerenciales y el trabajo en equipo de dicha federación. En tal sentido, Stier (2006), refiere el concepto de gerencia deportiva como el proceso de “Plantear objetivos y metas, como el resultado del trabajo en conjunto y ejecutando el uso coherente y prudente de los recursos y capital, todo dentro del contexto de un deporte o una organización vinculada al deporte”. (p. 162).

**Variable.** Estructura Orgánica.

**Dimensión.** Organizacional.

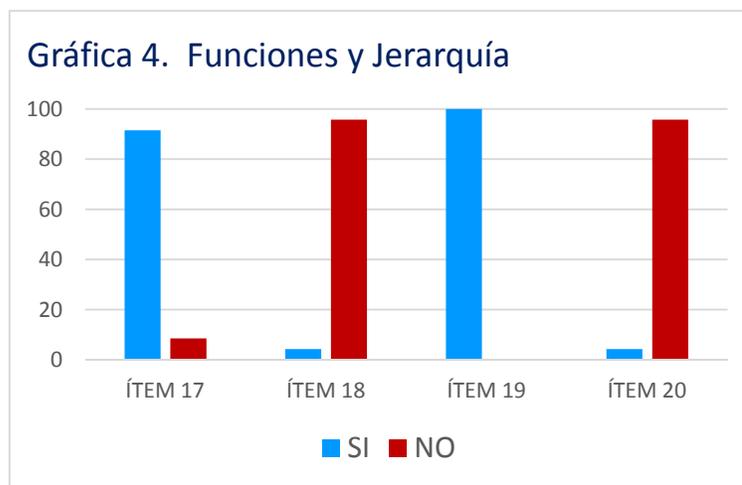
**Indicadores.** Funciones y Jerarquía.

Tabla 19

*Funciones y Jerarquía.*

INDICADOR	ÍTEM	SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
Funciones	17. ¿Cree usted necesaria la creación de unidades o divisiones de trabajo con funciones precisas para darle estructura a una organización?	43	91.49	4	8.51	47	100
	18. ¿Cuenta la FVA con unidades de trabajo con funciones claramente definidas que brinden una estructura organizada para el desarrollo de un CCAA?	2	4.26	45	95.74	47	100
Jerarquía	19. ¿Conoce usted de jerarquía en funciones y acciones dentro de una organización?	47	100	0	0	47	100
	20. ¿Cuentan la FVA y organizaciones regionales con un sistema jerarquizado de funciones y acciones que les permita administrar un CCAA?	2	4.26	45	95.74	47	100

Fuente: Reyes. (2018)



Fuente: Reyes. (2018)

### Análisis

Según lo manifestado por los encuestados, se refleja que el 91.49% cuarenta y tres (43) personas creen necesaria la creación de unidades de trabajo con funciones

precisas para darle estructura a una organización, mientras que, el 8.51% manifestaron que no es necesario.

Seguidamente, dos (2) personas el 4.26% manifestaron que la FVA cuenta con unidades de trabajo con funciones claramente definidas que brinden una estructura organizada para el desarrollo de un CCAA, pero, el 95.74% cuarenta y cinco (45) personas opinan que la FVA no cuenta con tal unidades.

En otro aspecto, toda la muestra dirigenal encuestada expreso conocer de jerarquía en funciones y acciones dentro de una organización. También, el 4.26% de los encuestados (2 personas), manifestaron que la FVA y organizaciones regionales si cuentan con un sistema jerarquizado de funciones y acciones que les permita administrar un CCAA, no obstante, el 95.74% (45 personas) manifestó que la FVA y organizaciones regionales del atletismo no cuentan un sistema con esas características.

Arrojados estos resultados, se denota que los mismos soportan los postulados de Revete (2013), en cuanto a los criterios para el diseño de una estructura organizacional tomando en cuenta que toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido y entendido, incluyendo las divisiones o funciones que sean básicas al mismo tiempo, ya que, para que una organización sea eficaz, requiere que sus objetivos sean claros y la consecución de los mismos esté apoyada por un plan de organización que mantenga las políticas para llevar a cabo la acción.

De igual forma, la responsabilidad siempre deberá ir acompañada por la autoridad correspondiente, no se puede concebir separada de las responsabilidades, es decir, esta debe ser comprendida por la persona que la ejerza y por los demás miembros de la organización.

Y la delegación de la autoridad deberá ser descendente para su actuación, porque, de acuerdo con el sistema de organización que se establezca, la autoridad debe darse de un nivel superior a otro inferior, la falta de una apropiada delineación de autoridad produce demora, mala comunicación, falta de control administrativo y sobre todo fuga de responsabilidad.

Así mismo, la división del trabajo adecuado evitará duplicidad de funciones, pues, una lista de todas las funciones que se desarrollan en una organización sirve de guía para asignarlas a áreas o divisiones específicas, estableciendo y determinando como entidades separadas el menor número de funciones en que pueda ser dividido el trabajo.

También, cada empleado debe ser responsable ante una sola persona, si no se respeta el principio básico de la "unidad de mando" es imposible establecer responsabilidades, por eso, es necesario diferenciar ante quien se es responsable y las cosas por las que se es responsable.

Por último Revete considera que debe estructurarse una organización lo más sencilla posible, puesto que, cada estructura deberá ser analizada con el objeto de asegurarse que esta resulte práctica, desde el punto de vista de costos, si la misma implica costos elevados, la organización tendrá que ser modificada.

Por otra parte, están los niveles jerárquicos organizacionales que según Marín (2012), las organizaciones bien estructuradas se caracterizan por la jerarquización de su autoridad, de los cuales existen tres grandes niveles:

1.- Nivel Institucional o Estratégico. Es el más elevado, está compuesto por los directivos o altos funcionarios, se encarga de definir los principales objetivos y estrategias de la organización.

2.- Nivel Gerencial. Es el nivel intermedio, se encarga de relacionar el nivel institucional y el nivel técnico u operativo y de transformar en planes y programas, las decisiones tomadas en el nivel institucional, para que el técnico las ejecute.

3.- Nivel Técnico u Operacional. Es el nivel inferior de la organización, allí se ejecutan las tareas y se desarrollan los programas de la misma.

En virtud de lo planteado, se hace evidente que es imperante crear unidades de trabajo con funciones específicas y niveles de jerarquía, autoridad y responsabilidades claramente definidas para así poder darle estructura al CCAA, y la FVA y dirigentes del atletismo venezolano están conscientes de que no cuentan con mencionados insumos, lo cual ventila la necesidad de ser orientados al respecto.

**Variable.** Gerencia.

**Dimensión.** Gestión.

**Indicadores.** Planeación y Organización.

Tabla 20

*Planificación y Organización*

INDICADOR	ÍTEM	SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
Planeación	21. ¿Cree usted necesario planificar acciones para la administración y gestión de una estructura organizativa?	47	100	0	0	47	100
	22. ¿Cuenta la FVA con un marco institucional preestablecido para la implantación de un CCAA?	0	0	47	100	47	100
Organización	23. ¿Cree usted necesario organizar acciones que permitan gestionar y administrar una estructura organizativa para un CCAA?	47	100	0	0	47	100
	24. ¿Cuenta la FVA con una estructura definida que facilite la coordinación y sincronización de las operaciones que propicie el desarrollo e implantación de un centro de ciencias aplicadas al atletismo?	0	0	47	100	47	100

Fuente: Reyes. (2018)



Fuente: Reyes (2018)

### Análisis

Todos los dirigentes afirman que es necesario planificar acciones para la administración y gestión de una estructura organizativa. Por otro lado, ninguno de

ellos cree que la FVA cuente con un marco institucional preestablecido para la implantación de un CCAA. En otro sentido, el 100% (47 personas) creen necesario organizar acciones que permitan gestionar y administrar una estructura organizativa para un CCAA. Por su parte, la totalidad de los encuestados manifestaron que la FVA no cuenta con una estructura definida que facilite la coordinación y sincronización de las operaciones que propicie el desarrollo e implantación de un centro de ciencias aplicadas al atletismo.

Una vez obtenidos estos resultados es oportuno referirse a la teoría de administración y gestión deportiva de Galvis (2015), donde afirma que la administración y gestión deportiva procura siempre el máximo aprovechamiento de los recursos, mediante su utilización eficiente y para ello se plantea primeramente 2 principales funciones de la administración como lo son la planificación, y la organización. En tal sentido, Galvis manifiesta que ciertamente en la administración y gestión de una organización deportiva y cualquier otra organización planear es determinar por anticipado los objetivos, jerarquizarlos y detallar planes para alcanzarlos.

Así pues que, la planeación puede ser estratégica; es decir, proyectada a largo plazo y definida por la alta gerencia. También, la planeación puede ser táctica; es decir, proyectada a mediano plazo y efectuada a nivel de direcciones o departamentos. Y por último, se encuentra la planeación operacional, que es efectuada para cada tarea, constituida por niveles, programas y procedimientos.

Mientras tanto, por su parte está la organización, la cual se puede decir que son dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, para alcanzar una meta concreta o un conjunto de metas. Por lo que organizar, como proceso administrativo se encarga de agrupar las actividades de manera adecuada y lógica para la consecución de los objetivos organizacionales. En tal sentido, basado en los resultados se hace imperante la necesidad de planear un marco institucional para el CCAA y así poder organizar acciones que vayan en congruencia con la misión y visión del CCAA para el beneficio de atletas entrenadores y dirigentes del atletismo nacional y de Latinoamérica.

**Variable.** Gerencia.

**Dimensión.** Gestión.

**Indicadores.** Dirección y Control.

Tabla 21

*Dirección y Control*

INDICADOR	ÍTEM	SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
<b>Dirección</b>	25. ¿Cree usted necesario gestionar acciones tácticas para implementar una estructura de trabajo que garantice dirigir asertivamente una organización?	47	100	0	0	47	100
	26. ¿Cree usted que la FVA dispone de un sistema de acciones tácticas y operativas como toma de decisiones, integración, motivación, comunicación y supervisión que facilite direccionar un CCAA?	5	10.64	42	89.36	47	100
<b>Control</b>	27. ¿Considera usted necesario controlar, medir y evaluar acciones para el funcionamiento de una organización?	43	91.49	4	8.51	47	100
	28. ¿Considera usted que la FVA dispone de un sistema de medición, comparación y corrección para el control de las actividades que se deben dar en un CCAA?	0	0	47	100	47	100

Fuente: Reyes. (2018)



Fuente: Reyes. (2018)

**Análisis**

Los resultados revelan que el 100% de los dirigentes encuestados creen necesario gestionar acciones tácticas para implementar una estructura de trabajo que garantice dirigir asertivamente una organización.

Seguidamente, cinco (5) dirigentes para un 10.64% opina que la FVA dispone de un sistema de acciones tácticas y operativas como toma de decisiones, integración, motivación, comunicación y supervisión que facilite direccionar un CCAA, y por el contrario, el 89.36% (42 personas) opinan que la FVA no cuenta con tal sistema de acciones tácticas.

Por otra parte, el 91.49% (43 personas) consideran que si es necesario controlar, medir y evaluar acciones para el funcionamiento de una organización, sin embargo, el 8.51% (4 personas) manifestaron que no es necesario.

Por último, el 100% de la muestra (47) considera que la FVA no dispone de un sistema de medición, comparación y corrección para el control de las actividades que se deben dar en un CCAA.

Ya procesados estos resultados se pone de manifiesto la importancia que le otorga la muestra encuestada a la dirección y control de las actividades que se planean y organizan dentro de la estructura de una organización, para garantizar la gerencia eficiente y la gestión asertiva de todos los procesos dentro de esta.

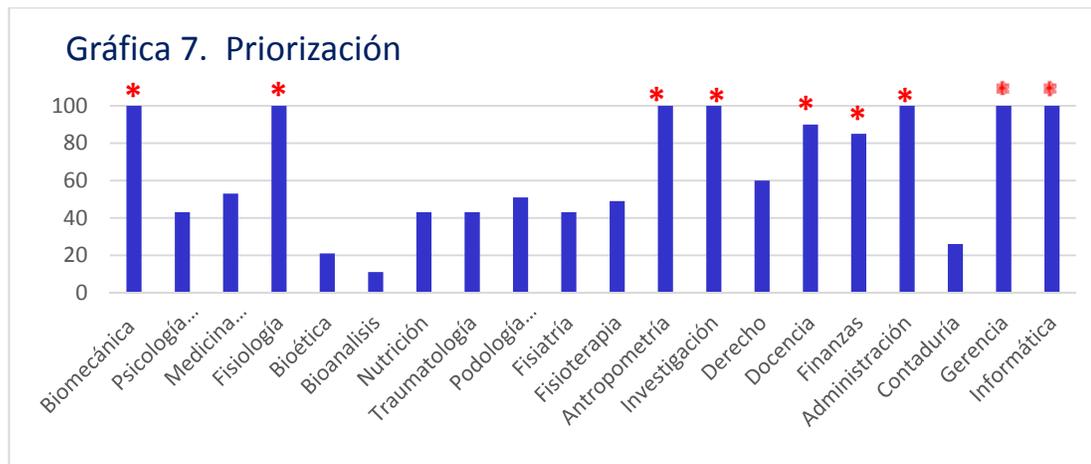
Por ello, es atinado referirse a Galvis (2015), que en su teoría de administración y gestión deportiva manifiesta igualmente la importancia de la dirección y el control de las acciones en la administración y gestión deportiva, puesto que, esta procura siempre el máximo aprovechamiento de los recursos, mediante su utilización eficiente y para ello se plantea póstumo a la planeación y organización de las acciones la dirección y control de las mismas, para garantizar el buen funcionamiento de la estructura organizacional y con ello la certeza de una atinada gerencia deportiva y organizacional.

En el mismo orden de ideas, Galvis afirma que dirigir es hacer que las cosas marchen y sucedan, es decir, dinamizar la organización activa sobre el talento humano. Por otro lado, el autor manifiesta que controlar en la gestión y administración es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. Y parte del control también esta evaluar, que no es más que seguir un proceso que dé cuenta del quehacer cotidiano y retroalimente la gestión en forma permanente.

Tabla 22  
Priorización

ÍTEM	RESPUESTAS		TOTAL	
	Frecuencia	%	F	%
29. Seleccione las Ciencias que priorizaría para iniciar en el CCAA:				
a) Biomecánica	47	100	47	100
b) Psicología deportiva	20	42.55	47	100
c) Medicina deportiva	25	53.19	47	100
d) Fisiología	47	100	47	100
e) Bioética	10	21.28	47	100
f) Bioanálisis	5	10.64	47	100
g) Nutrición	20	42.55	47	100
h) Traumatología	20	42.55	47	100
i) Podología deportiva	24	51.06	47	100
j) Fisiatría	20	42.55	47	100
k) Fisioterapia	23	48.94	47	100
l) Antropometría	47	100	47	100
m) Investigación	47	100	47	100
n) Derecho	28	59.57	47	100
o) Docencia	42	90	47	100
p) Finanzas	40	85.11	47	100
q) Administración	47	100	47	100
r) Contaduría	12	25.53	47	100
s) Gerencia	47	100	47	100
t) Informática	47	100	47	100

Fuente: Reyes. (2018)



Fuente: Reyes. (2018)

### Análisis

La totalidad de los dirigentes encuestados consideran que la biomecánica, fisiología, antropometría, investigación, administración, gerencia y la informática

como ciencias prioritarias para la apertura de un centro de ciencias aplicadas para el atletismo venezolano. Mientras que, la docencia obtuvo un 90% (42 personas), finanzas 85.11% (40 personas) y el derecho con el 59.57% (28 personas).

Por otra lado, están las ciencias con un porcentaje más bajo de priorización tales como, medicina deportiva con un 53.19% (25 personas), podología deportiva 51.06% (24 personas), fisioterapia 48.94% (23 personas), psicología deportiva, traumatología, fisiatría y nutrición con 42.55% (20 personas), contaduría 25.53% (12 personas), bioética 21.28% (10 personas), bioanálisis 10.6% (5 personas).

Luego de procesar los resultados, es curioso notar el hecho de que la muestra le da menor prioridad a las ciencias relacionadas con la parte de salud física del atleta y su preservación, mantenimiento y rehabilitación, atendiendo más la parte de finanzas, derecho y docencia. Esto se da porque consideran que las otras ciencias preventivas y de rehabilitación las cubre de manera general la dirección de asistencia médica e integral al atleta en las instalaciones del IND, mientras que, las ciencias administrativas consideran que son importantes porque estiman que alguien capacitado debe hacerse cargo de gerenciar y administrar el centro y que este tenga conocimiento y pertinencia con el área respectiva.

De igual manera con respecto a las finanzas, le otorgan mayor prioridad, ya que, la dirigencia atlética venezolana está consciente de que requieren de políticas de financiamiento para hacer sostenible y sustentable en el tiempo un tipo de organización como el CCAA, para establecer planes de servicios y de mantenimiento para la preservación de su estructura.

En cuanto al derecho, los encuestados opinan que para poder llevar a cabo la concreción de la creación de una institución como el CCAA es necesario contar con los servicios de un profesional del derecho o asesor jurídico, ya que, la finalidad del asesor es atender los asuntos legales que surjan respecto a las actividades de la organización, a sus normas internas, y a su relación con otras entidades. En tal sentido, esta área cumple con los servicios de representación en negociaciones y en litigios si se diera el caso, así como también, en la elaboración de documentos legales para la institución.

En lo que concierne a la docencia, la gran mayoría piensa que en una institución donde convergen diversas ciencias en pro del deporte y que estas experiencias y conocimientos que surjan de ellas, no se comparten se estaría desaprovechando el tiempo y el recurso en gran medida, puesto que, consideran que es de suma importancia el desarrollar programas de formación y capacitación para entrenadores, atletas y dirigentes del atletismo nacional y de Latinoamérica.

Cabe destacar que, esta priorización está apoyada por los postulados de Galvis (2015), cuando hace referencia a unas premisas de la administración y gestión deportiva, que son la eficiencia, que permite transformar los recursos en productos y servicios al menor costo posible, la eficacia, que permite alcanzar los objetivos y metas previstos en un programa o actividad, y la economía, que establece la relación más favorable entre el valor de los recursos utilizados y lo presupuestado.

También, esta priorización está enfocada a diagnosticar las necesidades e intereses que consideran los dirigentes que existen en su disciplina deportiva en particular según lo manifestado por entrenadores y atletas del sector deportivo en cuestión.

Además, la teoría de las ciencias aplicadas a la actividad física y el deporte de Arias (2011), la cual, hace referencia a una característica particular del atletismo y de las ciencias aplicadas al deporte como lo es la individualidad, lejos de ser contradictoria con la generalidad, la complementa, por cuanto respeta un principio básico de la pedagogía aplicada al deporte como lo es el principio de las diferencias individuales. En este sentido, las ciencias aplicadas al deporte, como por ejemplo la fisiología del ejercicio y la biomecánica emplean diseños experimentales de caso único, con la finalidad de que un atleta en particular, supere y eleve al máximo sus resultados a nivel competitivo. A diferencia de la investigación enmarcada en la generalidad, que puede indagar sobre los resultados deportivos de un país o nación.

Finalmente, la investigación enfocada en la individualidad, analiza el caso de atletas o de equipos en una disciplina deportiva específica y esto es lo que busca propiciar un centro de ciencias aplicadas exclusivamente para un deporte en particular como el centro de ciencias aplicadas al atletismo.

**TABLA GENERAL DE DATOS Y RESULTADOS (A)**

Tabla 23

*Resultados Generales (A)*

ÍTEMS	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
1. ¿Cree usted necesario definir claramente las actividades que se deben llevar a cabo para estructurar una organización?	47	100	0	0	47	100
2. ¿Considera Ud. que planear, organizar, dirigir, ejecutar, financiar, supervisar y evaluar son actividades que debe realizar una estructura orgánica?	47	100	0	0	47	100
3. ¿Considera usted que la Biomecánica, Fisiología, Antropometría, Nutrición, Psicología y Medicina deportiva son ciencias que deben emerger en un CCAA?	47	100	0	0	47	100
4. ¿Cree usted que la investigación, docencia, finanzas, administración y derecho deben estar presentes en la operatividad de un CCAA?	31	65.96	16	34.04	47	100
5. ¿Cuenta la FVA con el recurso financiero necesario para implementar una estructura que propicie las ciencias aplicadas al atletismo?	29	61.70	18	38.30	47	100
6. ¿Cree usted que el estadio Brígido Iriarte cuenta con las instalaciones deportivas necesarias donde especialistas en ciencias deportivas puedan realizar estudios de campo especializados?	47	100	0	0	47	100
7. ¿Cree usted que el estadio Brígido Iriarte cuenta con los espacios adecuados para establecer laboratorios y oficinas que propicien una estructura organizativa física a un CCAA?	47	100	0	0	47	100
8. ¿Cree usted que la FVA cuenta con el recurso financiero necesario para acondicionar las instalaciones del estadio Brígido Iriarte y así dar cabida a una estructura que propicie las ciencias aplicadas al atletismo?	35	74.47	12	25.53	47	100
9. ¿Cree usted que para establecer una estructura se necesita de medios, equipos, instrumentos y tecnología especializada que propicien una estructura orgánica física y operativa para una organización?	47	100	0	0	47	100
10. ¿Cree usted que la FVA cuenta con los equipos, instrumentos, y tecnologías necesarias para aplicar las ciencias a la disciplina del atletismo?	28	59.57	19	40.43	47	100
11. ¿Cuenta la FVA con los recursos para la adquisición de nuevos equipos, instrumentos y tecnología necesarios para aplicar las ciencias del deporte a la disciplina de atletismo?	25	53.19	22	46.81	47	100
12. ¿Cree usted que los atletas y entrenadores necesitan del servicio de un personal capacitado y especializado en ciencias aplicadas al deporte durante el entrenamiento y/o competencias?	47	100	0	0	47	100
13. ¿Considera usted que se debe incluir en un CCAA personal capacitado en Gerencia y Administración además de especialistas en el área científica deportiva?	47	100	0	0	47	100
14. ¿Cree usted necesario desarrollar programas de capacitación, actualización e investigación para el personal técnico que conforme la estructura de un CCAA?	45	95.74	2	4.26	47	100

Fuente: Reyes. (2018)

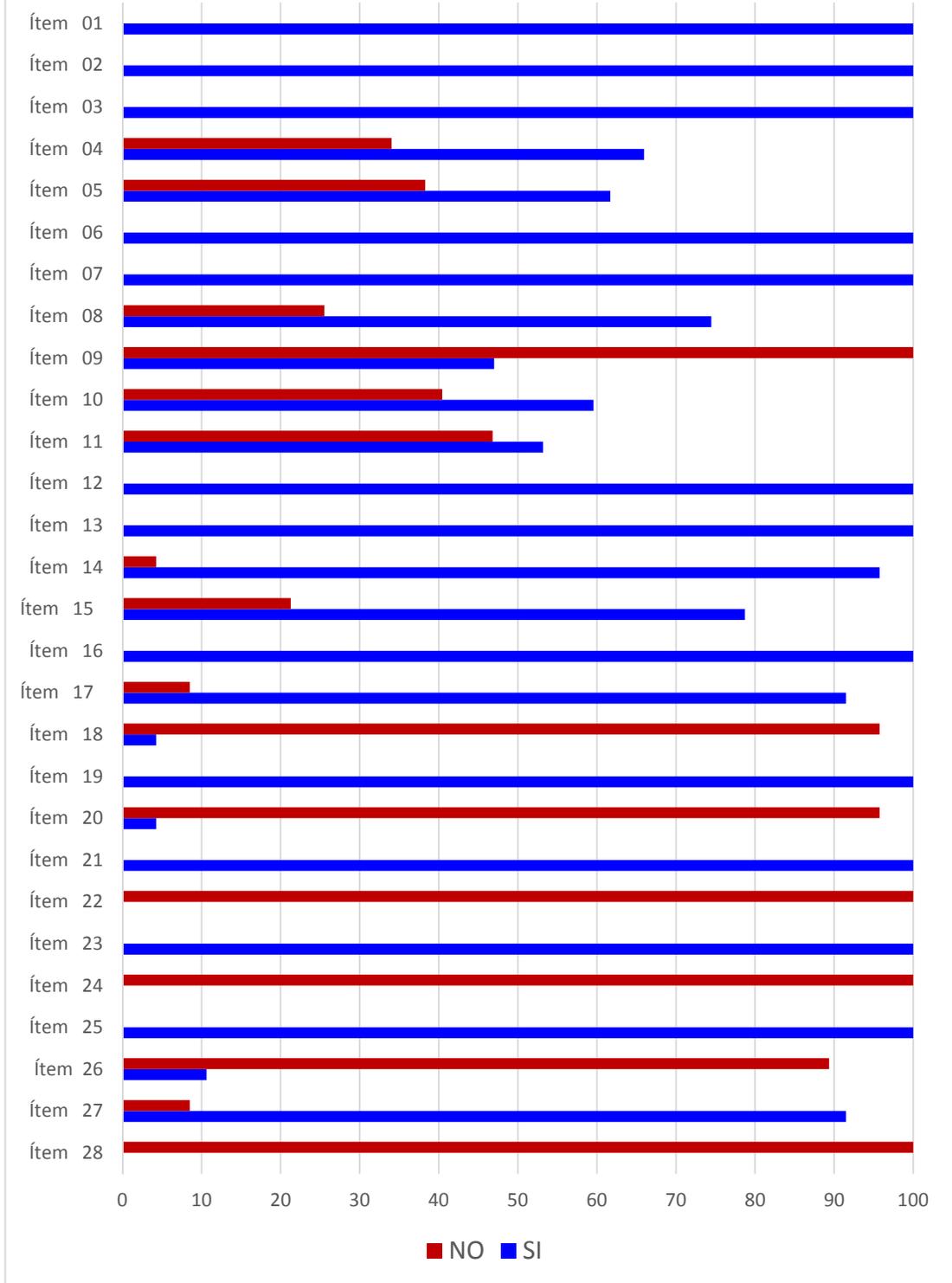
**TABLA GENERAL DE DATOS Y RESULTADOS (B)**

Tabla 24  
*Resultados Generales (B)*

ÍTEMS	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
15. ¿Cuenta la FVA con los medios para incorporar personal especializado en las diferentes ciencias que emergen en la estructura orgánica de un CCAA?	37	78.72	10	21.28	47	100
16. ¿Cree usted que contaría la FVA con el apoyo de organizaciones nacionales e internacionales para el desarrollo estructural de un CCAA?	47	100	0	0	47	100
17. ¿Cree usted necesaria la creación de unidades o divisiones de trabajo con funciones precisas para darle estructura a una organización?	43	91.49	4	8.51	47	100
18. ¿Cuenta la FVA con unidades de trabajo con funciones claramente definidas que brinden una estructura organizada para el desarrollo de un CCAA?	2	4.26	45	95.74	47	100
19. ¿Conoce usted de jerarquía en funciones y acciones dentro de una organización?	47	100	00	0	47	100
20. ¿Cuentan la FVA y organizaciones regionales con un sistema jerarquizado de funciones y acciones que les permita administrar un CCAA?	2	4.26	45	95.74	47	100
21. ¿Cree usted necesario planificar acciones para la administración y gestión de una estructura organizativa?	47	100	0	0	47	100
22. ¿Cuenta la FVA con un marco institucional preestablecido para la implantación de un CCAA?	0	0	47	100	47	100
23. ¿Cree usted necesario organizar acciones que permitan gestionar y administrar una estructura organizativa para un CCAA?	47	100	0	0	47	100
24. ¿Cuenta la FVA con una estructura definida que facilite la coordinación y sincronización de las operaciones que propicie el desarrollo e implantación de un centro de ciencias aplicadas al atletismo?	0	0	47	100	47	100
25. ¿Cree usted necesario gestionar acciones tácticas para implementar una estructura de trabajo que garantice dirigir asertivamente una organización?	47	100	0	0	47	100
26. ¿Cree usted que la FVA dispone de un sistema de acciones tácticas y operativas como toma de decisiones, integración, motivación, comunicación y supervisión que facilite direccionar un CCAA?	5	10.64	42	89.36	47	100
27. ¿Considera usted necesario controlar, medir y evaluar acciones para el funcionamiento de una organización?	43	91.49	4	8.51	47	100
28. ¿Considera usted que la FVA dispone de un sistema de medición, comparación y corrección para el control de las actividades que se deben dar en un CCAA?	0	0	47	100	47	100

Fuente: Reyes (2018)

Gráfica 8. Resultados Generales



Fuente: Reyes. (2018)

## DIAGNÓSTICO DE INFRAESTRUCTURA

### Estadio Brígido Iriarte, Caracas-Venezuela

Gráfica 9. Pista y Campo Dech.



Fuente: WoldStadiums.com. (2018)

Gráfica 10. Pista y Campo Izq.



Fuente: Reyes. (2018)

A simple vista y desde una perspectiva general se visualiza el estadio en su totalidad en condiciones aceptables, sin embargo, el estadio Brígido Iriarte en lo que concierne a la pista de carrera se encuentra en condiciones precarias, debido al desgaste y deshidratación del material (tartán) que cubre la pista, no obstante, las zonas de pruebas de campo se encuentra en buenas condiciones, prestas para la realización de cualquier estudio que se desee realizar a los atletas practicantes de las pruebas de campo de la mencionada disciplina atlética.

### Estructura Interna del estadio Brígido Iriarte ubicada debajo de las gradas

Gráfica 11. Oficina 1



Fuente: Reyes. (2018)

Como se ve en las imágenes la oficina cuenta con una estructura aparentemente en buen estado, puesto que, tiene paredes, techo y piso en buenas condiciones, buena iluminación y ventilación. También, cuenta con muebles en buen estado, prestos y adecuados para el desarrollo de actividades administrativas de las instalaciones y sus programas.

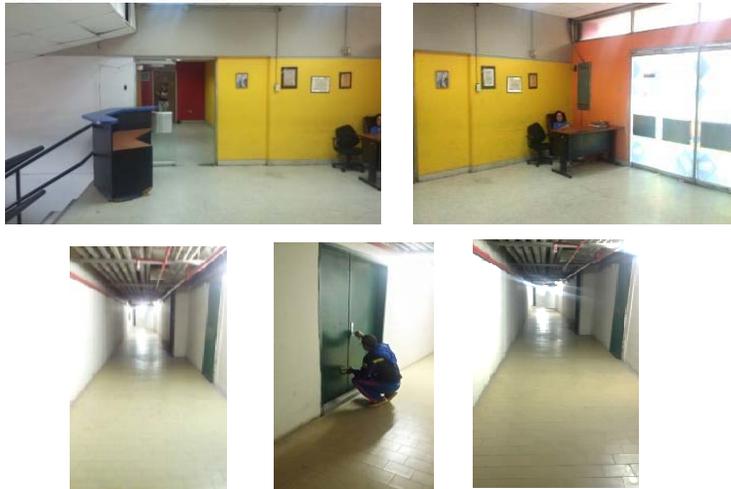
Gráfica 12. Oficina 2



Fuente: Reyes. (2018)

Espacio que está siendo acondicionado para designarlo como oficina y sala de reuniones para el centro nacional de alto rendimiento y CCAA.

Gráfica 13. Pasillos



Fuente: Reyes (2018)

Como se puede observar en la imagen los pasillos están en condiciones moderadas, ya que, amerita limpieza, sin embargo, su infraestructura está en buenas condiciones en sentido general.

Gráfica 14. Baños para el Centro de Alto Rendimiento



Fuente: Reyes (2018)

Las instalaciones dispuestas para el centro de alto rendimiento y el CCAA cuentan con 8 baños que se encuentran en término de reconstrucción. Todos nuevos y con buen funcionamiento, solo hace falta la limpieza al culminar las obras.

Gráfica 15. Dormitorios.



Fuente: Reyes. (2018)

Los dormitorios del centro de alto rendimiento actualmente cuentan con una capacidad de alojar 20 personas. Tiene camas, colchones, closet y aire acondicionado nuevos, buena iluminación. El piso es de cemento pulido.

Gráfica 16. Comedor



Fuente: Reyes. (2018)

Área destinada a la preparación de la alimentación de los atletas que se encuentra actualmente en remodelación. Ya se tiene comprado cocina, horno, cónsula de campana, refrigerador, fregadero, mesones, mostrador, completamente nuevo, entre otros.

Gráfica 17. Gimnasio



Fuente: Reyes. (2018)

En la ilustración se observa el gimnasio con múlti-fuerzas y la recepción u oficina del gimnasio con entrada a un cubículo de masajes, el cual está en plena sesión de reconstrucción.

Gráfica 18. Vestidores



Fuente: Reyes. (2018)

En las imágenes se observa que se encuentran en proceso de construcción, solo falta la iluminación y limpieza de la obra. Condiciones aparentemente óptimas.

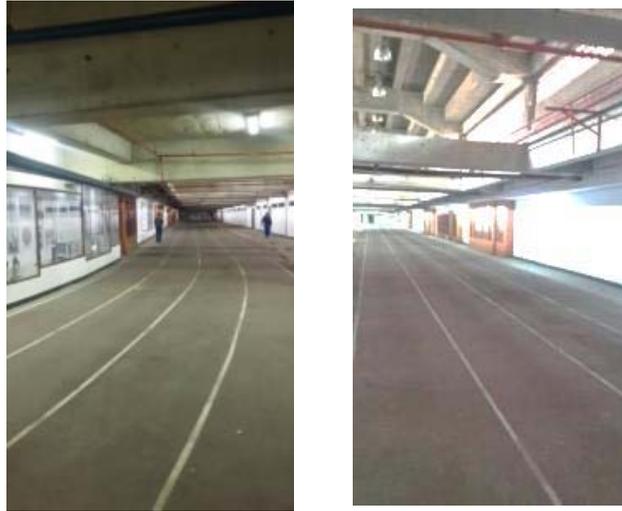
Gráfica 19. Recepción



Fuente: Reyes. (2018)

Ubicada en el ala izquierda del estadio en la entrada del área presta para el centro de concentración de alto rendimiento nacional de atletismo. Se observa que está en proceso de culminación de su construcción. Amerita optimizar la iluminación y limpieza al término de la obra.

Gráfica 20. Pista de Calentamiento y Pruebas



Fuente: Reyes. (2018)

Se encuentra en buen estado, sin embargo, las labores de construcción han causado resequead, manchas en unas áreas y decoloración del tartán en otras, producto del contacto con los materiales de construcción, sin embargo, la empresa responsable se comprometió a restaurar la zona al término de las labores de reconstrucción para su optimización.

Gráfica 21. Algunos equipos y materiales.



Fuente: Reyes (2018)

Parte de material guardado en buen estado, que puede ser usado para la operatividad de un laboratorio de biomecánica, área de informática y fisiología.

## CONCLUSIONES

Una vez analizado los resultados ventilados en el proceso de aplicación del instrumento diseñado para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación planteada, en conformidad con la apreciación de los dirigentes deportivos encuestados, se pone de manifiesto las siguientes conclusiones:

En cuanto al objetivo específico dirigido a establecer un diagnóstico a través de la detección de situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de crear e implementar una estructura orgánica gerencial para el buen funcionamiento del centro, los resultados obtenidos permitieron concluir que los dirigentes del atletismo nacional en su mayoría están conscientes de la existencia y necesidad de los elementos que componen una estructura organizacional, así como, todo lo que esto implican en el proceso de formación de una organización.

Sin embargo, se observó debilidad en el tema, puesto que, no cuentan con una estructura orgánica pre establecida para el funcionamiento de un CCAA. También, se evidencio la ausencia de un plan de actividades de carácter administrativo y organizativo para tal fin, careciendo de un marco institucional específico, de unidades de trabajo con funciones establecidas, sistema de jerarquía, entre otras, es decir, carecen de un plan de acciones que les permita planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones necesarias para la administración y gestión de un centro de ciencias aplicadas al Atletismo.

Por otra parte, los atletas y entrenadores de la disciplina tienen la necesidad imperante de contar con el servicio de personal capacitado y especializado en ciencias aplicadas al deporte durante el entrenamiento y/o competencias de manera constante y más especializada. Pero, el atletismo nacional no cuenta con un centro científico especializado para la disciplina deportiva de manera particular, no obstante, la FVA y la dirigencia atlética nacional tienen la firme intención de crear un CCAA para cubrir las necesidades y demandas de los entrenadores y atletas del atletismo nacional. Sin embargo, esto no se podría materializar de forma efectiva si no se considera de

antemano la creación de una estructura de trabajo que propicie el funcionamiento de una organización de esta índole.

Con respecto al objetivo dirigido a determinar la factibilidad de creación y desarrollo de la estructura orgánica gerencial, en sus dimensiones técnicas, financiera, de infraestructura y recurso humano capacitado, los resultados arrojaron que la mayor parte de los encuestados consideran de manera general que la FVA cuenta con los medios y los recursos necesarios en las dimensiones antes mencionadas para el desarrollo de un centro de ciencias aplicadas al atletismo, sin embargo, se estimó pertinente analizar con mayor profundidad la factibilidad en cada uno de estos aspectos, analizando críticamente la viabilidad de realización e implantación de una estructura organizativa ajustada a las necesidades diagnosticadas.

En lo que concierne al objetivo dirigido a diseñar una propuesta de estructura orgánica gerencial para la administración y gestión del centro de ciencias aplicadas al atletismo en el estadio Brígido Iriarte, en Caracas, Venezuela, tomando en cuenta el resultado de los objetivos anteriores se procedió a diseñar una propuesta de estructura orgánica para el CCAA basado en las necesidades diagnosticadas. Esto se hizo con la intención de generar una herramienta que permitirá gestionar y administrar las operaciones del centro garantizando así su funcionamiento.

Seguidamente para tal fin, se estructuró una propuesta contentiva de un título, descripción de la misma, con objetivos claramente definidos y con una visión y misión predeterminada que permitió fijar competencias a cumplir. Y para esto, se estableció un plan y cronograma por fases con actividades bien definidas y explícitamente descritas, desarrolladas de manera que permitiera brindar una clara y oportuna alternativa de solución ante las necesidades diagnosticadas durante el proceso de investigación.

Es importante mencionar, que la consideración de las fases establecidas en la investigación facilitó el establecimiento específico de las debilidades y necesidades existentes en la intención de la FVA en crear un CCAA sin una previa estructuración organizativa, lo que a su vez permitió desarrollar la propuesta producto de esta investigación.

## **ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Este análisis se refiere a la posibilidad de obtención y disponibilidad de recursos necesarios para llevar a cabo el objetivo principal señalado en esta investigación, por lo que este análisis trata de determinar la factibilidad de crear y desarrollar una estructura orgánica gerencial para el CCAA, en las dimensiones técnicas, financiera, de infraestructura y recurso humano disponible para el funcionamiento de dicho centro. Para tal fin, se sometió a estudio los resultados del diagnóstico de la situación y disposición de estos aspectos para viabilidad de la implementación de la propuesta.

### **Factibilidad Técnica**

Indica si se dispone de los conocimientos y habilidades en el manejo de métodos, procedimientos y funciones requeridas para el desarrollo e implantación del proyecto. Además, indica si se dispone del equipo y herramientas para llevarlo a cabo, y de no ser así, si existe la posibilidad de generarlos o crearlos en el tiempo requerido por el proyecto.

Dicho esto, se pone de manifiesto que según resultados, la FVA cuenta con un grupo de profesionales capacitados y especializados prestos y dispuestos a trabajar en la materialización de dicha propuesta, acordando la alternativa de convenio por comisión de servicio, entre otras. De hecho, algunos de estos profesionales participaron activamente en la elaboración de la estructura propuesta, ya que, aportaron su conocimiento en cada una de sus áreas científicas para la construcción de los objetivos, funciones y programas de las unidades de trabajo propuestas para el CCAA, como por ejemplo el Prof. Manuel Díaz (Fundadeporte) especialista en antropometría, Prof. Edgar Salazar (IND) biomecánica, el Dr. José Subiela (IND/UPEL) Fisiología del ejercicio, el Ing. Leo Monroy (analista de sistema de la FVA) área de informática y tecnología, el Prof. Francisco Seijas (Director de comercialización y mercadeo del COV) área de publicidad y mercadeo, Abg. Marcos

Oviedo (Vice-presidente FVA/COV) en el área legal, el Dr. Milton Morales (Universidad de Carabobo) y Dr. Eduardo Álvarez (Presidente del COV) en el área administrativa y gerencial, así como también, el Ing. Jeovanny Tomedes (Mindeporte/UPEL) especialista en ciencias aplicadas al deporte y gerencia de proyectos, entre otros.

En cuanto a la disponibilidad de equipos y herramientas necesarias, tenemos que, el 59.57% de los encuestados, afirmaron que la FVA cuenta con los equipos, instrumentos, y tecnologías necesarias para aplicar las ciencias a la disciplina del atletismo, y por el contrario el 40.43% respondieron que no cuenta con tales recursos. Del mismo modo, el 53.19% de los dirigentes, opinaron que la FVA si cuenta con los recursos para la adquisición de nuevos equipos, instrumentos y tecnología necesarios para aplicar las ciencias al deporte, mientras que, el 46.81% opinaron que no. Sin embargo, la totalidad de los encuestados manifestaron en el aspecto global que la FVA pudiera contar con el apoyo de organizaciones nacionales e internacionales para el desarrollo estructural de un CCAA. Dicho esto, se puede determinar que, la mayor parte de los dirigentes del atletismo venezolano consideran que si es posible gestionar la obtención de equipos y herramientas necesarias para tal fin.

Seguidamente parte del proceso investigativo fue, realizar un diagnóstico a través de observación directa no estructurada para constatar la disponibilidad real de los equipos y herramientas antes referidos, por lo que se constató que, la FVA, no cuenta actualmente con la totalidad de los equipos requeridos para un CCAA en su máxima expresión, sin embargo, cuenta con algunos equipos en buen estado prestos para el desarrollo e implantación de un laboratorio de biomecánica, informática y parte de fisiología de manera modesta.

En virtud de la opinión de los encuestados se puede determinar que la mayoría de los dirigentes del atletismo venezolano consideran que si es viable desde el punto de vista técnico la estructuración organizativa de un CCAA para el atletismo venezolano.

## **Factibilidad de Infraestructura**

Indica si se dispone de las instalaciones o espacios para la ejecución de actividades investigativas, administrativas y de docencia, que permitan el desarrollo e implantación del proyecto. Además, indica si estos espacios están en condiciones adecuadas para llevarlo a cabo, y de no ser así, si existe la posibilidad de acondicionarlos en el tiempo requerido por el proyecto.

Los resultados pertinentes a esta dimensión, demuestran que, el 100% de los encuestados creen que el estadio Brígido Iriarte cuenta con las instalaciones deportivas necesarias donde especialistas en ciencias deportivas puedan realizar estudios de campo especializados. De igual manera, la totalidad de los encuestados opinan que el estadio Brígido Iriarte cuenta con los espacios adecuados para establecer laboratorios y oficinas que propicien una estructura organizativa física a un CCAA.

Seguidamente, se aplicó la observación directa no estructurada, para la verificación de la información obtenida, también, se invitó a un científico especialista en deportes para la observación crítica factible de realización de estudios en estos espacios, la cual arrojó las siguientes percepciones:

A simple vista y desde una perspectiva general se visualiza el estadio en su totalidad en condiciones aceptables, sin embargo, el estadio Brígido Iriarte en lo que concierne a la pista de carrera se encuentra en condiciones precarias, debido al desgaste y deshidratación del material (tartán) que cubre la pista, no obstante, las zonas de pruebas de campo se encuentra en buenas condiciones, prestas para la realización de cualquier estudio que se desee realizar a los atletas practicantes de las pruebas de campo de la mencionada disciplina atlética.

Luego se observó, las oficinas que cuentan con una estructura aparentemente en buen estado, puesto que, tiene paredes, techo y piso en buenas condiciones, buena iluminación y ventilación, también, cuenta con muebles en buen estado, prestos y adecuados para el desarrollo de actividades administrativas de las instalaciones y sus programas, también, hay un espacio que está siendo acondicionado para designarlo

como oficina y sala de reuniones para el centro nacional de alto rendimiento y CCAA.

En cuanto a los pasillos, se pudo observar que, están en condiciones moderadas, ya que, ameritan limpieza, sin embargo, su infraestructura está en buenas condiciones en sentido general. También, es oportuno destacar que las instalaciones dispuestas para el centro de alto rendimiento y el CCAA cuentan con 8 baños que se encuentran en término de reconstrucción, todos nuevos y con buen funcionamiento, solo hace falta la limpieza al culminar las obras. Con respecto a los dormitorios del centro de alto rendimiento actualmente cuentan con una capacidad de alojar 20 personas, tienen camas, colchones, closet y aire acondicionado nuevos, buena iluminación, el piso es de cemento pulido.

Por su parte el, área destinada a la preparación de la alimentación de los atletas, se encuentra actualmente en remodelación, ya se tiene comprado cocina, horno, cónsula de campana, refrigerador, fregadero, mesones, mostrador, todo completamente nuevo, entre otros.

En lo concerniente al gimnasio, se pudo observar que, este cuenta con equipos de múlti-fuerzas que están en proceso de restauración, este espacio también tiene una recepción y oficina con entrada a un cubículo de masajes, el cual está en plena sesión de reconstrucción. Además, están los vestidores, los cuales se encuentran en proceso de término de construcción, solo falta la iluminación y limpieza de la obra, se observó en condiciones aparentemente óptimas. También, cuenta con una recepción principal, ubicada en el ala izquierda del estadio en la entrada del área presta para el centro de concentración de alto rendimiento nacional de atletismo, donde se observó que está en proceso de culminación de su construcción, amerita optimizar la iluminación y limpieza al término de la obra.

Mientras que, la pista de calentamiento y pruebas, se encuentra en condiciones bastante aceptables a pesar de que se observó manchas en unas áreas y descoloración en otras, producto del contacto con los materiales de construcción, sin embargo, la empresa responsable se comprometió a restaurar la zona al término de las labores de reconstrucción para su optimización.

Dicho esto, se puede concluir que, la pista de carrera no se encuentra en condiciones para realizar estudios, mas sin embargo, las zonas de pruebas de campo se encuentran óptimas para tal fin, incluso para algunas pruebas técnicas de pista como pase de vallas, obstáculos, técnicas de entrega de testigo y de salidas de carreras. Mientras que, los espacios como oficinas, baños, dormitorios, gimnasio, vestidores y recepción se encuentran en reconstrucción para los fines de implantación de un centro de alto rendimiento y de ciencias aplicadas al atletismo.

Consecuentemente, se puede determinar que, la FVA cuenta con espacios e instalaciones prestas para la implementación de un CCAA con la consecución de las labores de restauración que actualmente se realizan en las instalaciones del estadio Brígido Iriarte, por lo que se puede determinar que por el aspecto de infraestructura es altamente viable.

### **Factibilidad Financiera**

Indica si se dispone de los recursos financieros para el desarrollo e implantación de una estructura orgánica gerencial para un CCAA, en todas sus dimensiones, y de no ser así, si existe la posibilidad de generarlos o crearlos en el tiempo requerido por el proyecto.

Y para tal fin, se analizó la viabilidad según los resultados de la investigación, en los siguientes aspectos:

**Recurso Financiero para las Ciencias.** En cuanto a los resultados dirigidos a los recursos financieros para implementar una estructura que propicie las ciencias aplicadas al atletismo, existe un porcentaje que hay que considerar el 38,30% que opina que la FVA no cuenta con tales recursos, debido a la situación económica del país y del deporte nacional, sin embargo, la mayor parte de los encuestados el 61,70% piensan que sí cuentan con tales recursos, apostando a la capacidad de autogestión y gerencia que ha demostrado la FVA a pesar de la crisis que enfrenta el país, por lo

que incrementa sustancialmente la posibilidad de obtención del recurso y con ello la viabilidad del mismo para las ciencias aplicadas a la disciplina.

Además, en el proceso investigativo se realizó una priorización de las ciencias para su efectiva y coherente implantación y hacer de la estructura proyectada una propuesta más viable con respecto al recurso financiero. Esta priorización se fue fundamento en la teoría de administración y gestión deportiva de Galvis (2015), haciendo referencia a dos (2) de sus premisas, que son la eficiencia y la economía, la primera, permite transformar los recursos en productos y servicios al menor costo posible, y la segunda, establece la relación más favorable entre el valor de los recursos utilizados y lo presupuestado, lo que hace que en el aspecto de recursos financieros para las ciencias sea altamente viable para la estructuración.

**Recurso Financiero para Medios, Instrumentos y Tecnología.** En lo que respecta al punto dirigido a que la FVA cuenta con los recursos para adquirir nuevos equipos, instrumentos y tecnología para el CCAA, resultando una opinión dividida 53,19% Si y 46,81% No, esta negativa se da, ya que, los encuestados opinan que la mayor parte de los equipos e instrumentos no se encuentran en el país y consideran difícil la importación de los mismos, sin embargo, la mayor parte de los encuestados opina que la FVA si cuenta con los recursos y medios necesarios para tal fin, apostando a la capacidad de gerencia que han demostrado los federativos en los últimos tiempos.

Por último, es importante destacar que, la totalidad de los encuestados manifestaron en el aspecto global financiero que la FVA pudiera contar en un alto nivel de probabilidades con el apoyo de organizaciones nacionales e internacionales para el desarrollo estructural de un CCAA. Dicho esto, se puede determinar que, la mayor parte de los dirigentes del atletismo venezolano consideran que si es posible gestionar la obtención de equipos, instrumentos y tecnología necesarias para tal fin.

**Recurso Financiero para Acondicionamiento de Infraestructura.** En lo que concierne a los recursos financieros para acondicionar las instalaciones, la mayoría de los dirigentes encuestados el 74,47% opinan que la FVA si cuenta con tales recursos, de hecho actualmente las instalaciones del Brígido Iriarte se encuentran en proceso de reconstrucción y remodelación de sus espacios destinados para el centro nacional de alto rendimiento de atletismo y el CCAA, bajo los más estrictos criterios de administración y economía de los recursos.

**Recurso Financiero para Capital Humano.** Con lo referido a los medios o recursos con lo que la FVA cuenta para incorporar personal especializado en las diferentes ciencias que emergen en la estructura orgánica de un CCAA, la mayoría de los dirigentes encuestados con un 78,72%, consideran que si se cuenta con los medios necesarios para la incorporación de personal capacitado para la realización de las actividades previstas en la operatividad de la estructura organizativa del CCAA.

Finalmente, es oportuno resaltar que, la FVA cuenta con bastas posibilidades de incorporar personal capacitado en el CCAA, puesto que, cuentan con una gama importante de profesionales especializados, dispuestos a trabajar en el centro bajo la figura administrativa de comisión de servicio, lo que hace mucho más viable financieramente hablando la posibilidad de implantar la estructura orgánica gerencial bajo las premisas de administración y gestión deportiva de Galvis(2015), eficiencia, eficacia y economía.

**Recurso Financiero Global.** En este aspecto la totalidad de los encuestados opina que la FVA cuenta con el apoyo de organizaciones nacionales e internacionales para el desarrollo estructural de un CCAA, confiando en las virtudes gerenciales y el trabajo en equipo de dicha federación.

Además, la FVA está estableciendo un interesante contrato sustancioso con la Nike y se encuentra actualmente en negociaciones con otras organizaciones privadas nacionales e internacionales, para la gestión de proyectos en pro del desarrollo del atletismo venezolano, lo que hace perfectamente viable la posibilidad de

implementación la estructura administrativa y operativa en todos los aspectos que involucra la dimensión financiera para la creación y desarrollo de mencionada estructura.

### **Factibilidad de Recurso Humano Capacitado**

Se refiere a que debe existir el personal capacitado requerido para llevar a cabo el proyecto y así mismo, deben existir usuarios finales dispuestos a emplear los productos o servicios generados por el proyecto o sistema desarrollado.

En tal sentido, en cuanto a que la FVA cuenta con los medios necesarios para incorporar personal capacitado en la estructura del CCAA, la gran mayoría de los dirigentes considera que si lo disponen, ya que, cuentan con una gama de profesionales especialistas dispuestos a trabajar en el centro bajo la figura administrativa de comisión de servicio.

Adicionalmente, la totalidad de los encuestados opina que la FVA cuenta con el apoyo de organizaciones nacionales e internacionales para el desarrollo estructural de un CCAA, confiando en las virtudes gerenciales y el trabajo en equipo de dicha federación atlética venezolana.

Finalmente, los resultados revelaron que el 100% de los encuestados afirman que, los atletas y entrenadores necesitan del servicio de un personal capacitado y especializado en ciencias aplicadas al deporte durante el entrenamiento y/o competencias, así como también, consideran que se debe incluir en un CCAA personal capacitado en gerencia y administración, además de especialistas en el área científica deportiva, por lo que esta afirmación garantiza la existencia de usuarios finales dispuestos a emplear los productos o servicios generados por la aplicación de la estructura operativa del CCAA.

## RECOMENDACIONES

Una vez establecidas las conclusiones del diagnóstico y análisis de factibilidad empleados en el proceso investigativo, se hacen las siguientes recomendaciones:

- Se invita a la FVA y organizaciones regionales del atletismo nacional, a adoptar e implementar la estructura organizativa propuesta para la gerencia y administración del centro de ciencias aplicadas al atletismo para garantizar su funcionamiento.
- Se recomienda, elaborar un manual de cargos que clarifique a profundidad la organización y las funciones más específicas del capital humano que labore en el CCAA.
- Se aconseja, elaborar un manual de normas y procedimientos para la coordinación y sincronización de las acciones pertinentes a la operatividad de la organización científica deportiva y así garantizar una mejor dirección y control de sus actividades.
- Se plantea que el material, equipos e instrumentos que se encuentra disponible en las instalaciones se les de utilidad de manera inmediata, ya que, por el desuso estos se pueden dañar.
- Se recomienda, considerar la viabilidad de prestar servicios a empresas públicas y privadas, ofreciendo programas de evaluación física y asesoramiento de acondicionamiento físico general, para mejorar la calidad de vida y rendimiento de sus integrantes. Esto con fines lucrativos.
- Finalmente, a la FVA y organizaciones regionales del atletismo nacional, se les incita a estudiar la posibilidad de que a través de convenios y alianzas interinstitucionales con universidades reconocidas en el área del deporte, se pueda implantar la escuela nacional de entrenadores de la disciplina.

## CAPÍTULO V

### LA PROPUESTA

#### ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE CIENCIAS APLICADAS AL ATLETISMO.

##### **Descripción**

Considerando que la definición oportuna de una estructura orgánica gerencial proporciona claridad en el destino de cualquier organización, y que las ciencias aplicadas al deporte son un gran aliado para entrenadores y atletas de alto competencia. Se considera oportuno proponer una estructura organizativa gerencial que permita administrar y gestionar idóneamente el centro de ciencias aplicadas al atletismo para atletas de selección nacional, en su sede del Estadio Brígido Iriarte, Caracas-Venezuela. Para ello, se plantea una serie de objetivos específicos los cuales están encaminados al cumplimiento del objetivo general de la propuesta que es diseñar una estructura organizativa a través de la esquematización de acciones estructurales para la gerencia y administración organizacional que permita el funcionamiento de dicho centro. Esta propuesta está desarrollada en cuatro (4) fases fundamentales para su realización, como lo son la identificación, adecuación, elaboración y presentación. Todo esto con el fin de propiciar un buen inicio en las acciones estratégicas gerenciales para la administración y gestión asertiva del centro de ciencias aplicadas al atletismo, y que esta cubra con eficiencia y eficacia las necesidades de dicho sector deportivo.

**Descriptor:** Estructura Organizacional, Gerencia, Administración y Gestión Deportiva, Centro de Ciencias Aplicadas al Atletismo.

## **Importancia de la Propuesta**

La definición a tiempo de una estructura orgánica gerencial proporciona claridad en el destino de cualquier organización, garantizando así en buena medida el éxito en sus operaciones y resultados, es decir, un comenzar con buen pie.

Por otra parte, se puede pensar en la estructura como el esqueleto que apoya a una organización y le da forma. Así como, cada hueso en el esqueleto tiene una función, lo mismo ocurre con cada rama y nivel del organigrama o estructura de cualquier organización. En tal sentido, los distintos departamentos y roles de trabajo que conforman una estructura organizacional son parte del plan para asegurar que la organización lleve a cabo sus tareas vitales y metas.

Así pues que, a partir de la construcción de una estructura organizativa coherente para la gerencia y administración del centro de ciencias aplicadas al atletismo, garantizará su buen funcionamiento, proporcionando desde el inicio orden en las tareas de dicha institución. También, la estructuración de cada uno de sus procedimientos, la definición de las principales responsabilidades y funciones, así como, el establecimiento de líneas de autoridad, permitirá cumplir con mayor facilidad la eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades.

De igual manera, establecer una forma operativa de crear una organización a través de la esquematización de acciones para asentar un orden coherente gerencial, y administrativo que permita el éxito en sus operaciones, para así lograr la armonía del trabajo en equipo, optimizando sus actividades y alcanzando las metas que garanticen el éxito organizacional deseado.

## **Misión y Visión de la Propuesta**

### **Misión**

Crear una estructura organizativa con roles claramente definidos, funciones, ámbitos de autoridad y acciones que aseguren que los miembros del centro de ciencias aplicadas al atletismo trabajen en orden y en conjunto para lograr con eficiencia y eficacia los objetivos propios de la organización.

## **Visión**

Que esta propuesta sirva de punto de partida gerencialmente pertinente para el funcionamiento del centro de ciencias aplicadas al servicio del atletismo nacional y latinoamericano.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Diseñar una estructura organizativa a través de la esquematización de acciones estructurales para la gerencia y administración organizacional que permita el funcionamiento del centro de ciencias aplicadas al atletismo.

### **Objetivos Específicos**

1.- Identificar el propósito fundamental del centro y su razón social a través del reconocimiento de la misión y visión para así distinguir el tipo de organización más acorde a las necesidades diagnosticadas.

2.- Adecuar un modelo de estructura organizacional que se ajuste a la finalidad de la organización para garantizar orden y control en sus operaciones.

3.- Realizar el diseño de estructura orgánica del centro de ciencias aplicadas al atletismo través de un organigrama jerarquizado acorde a los fines de la organización.

4.- Plantear una forma de funcionamiento sintetizado de organización por medio de la esquematización de acciones para la administración y gerencia de los procesos administrativos del centro de ciencias aplicadas al atletismo.

## **Beneficiarios**

**Directos.** Atletas, entrenadores, asociaciones regionales de atletismo, clubes.

**Indirectos.** Personal que laborara en el centro, FVA, IND, COV, entre otros.

## **Locación y Cobertura Espacial**

Av. Estadio, Parroquia el Paraíso, Caracas, código postal 1020, Distrito Capital, Venezuela. Cuenta con un campo de futbol y una pista de atletismo, tiene capacidad para 8 mil espectadores. Abarca una cobertura espacial de aproximadamente 4 mil metros cuadrados, ocupando una manzana completa de la urbanización.

## **Fases de la Propuesta**

### **Fase I. Identificación**

En esta fase se distingue el propósito fundamental del centro de ciencias aplicadas al atletismo a través del reconocimiento (o Formulación) de la misión y visión de la dicha organización, así como, también su razón social acorde a los requerimientos específicos del área deportiva, para así, identificar asertivamente el tipo de organización y que esto permita de manera subsiguiente determinar el tipo de estructura organizacional más acorde a las necesidades diagnosticadas.

### **Fase II. Adecuación**

Una vez realizada la previa revisión documental e investigativa acerca de los aspectos relacionados con la estructura organizacional, sus tipos y diferentes teorías gerenciales, administrativas y de gestión deportiva, se procedió a escoger un modelo estructural organizativo acorde a las necesidades previamente detectadas en el proceso de investigación. Luego de seleccionado el modelo estructural, este se acopla a las necesidades de la organización para garantizar orden y control en sus operaciones y por ende en los resultados.

Es oportuno acotar que, esta adecuación se concreta señalando los procesos de la organización a través de la definición y esquematización del conjunto de tareas y

atribuciones generales de los órganos de trabajo que la conforman para determinar los niveles de responsabilidad y autoridad. Así mismo, estableciendo una departamentalización del centro mediante la clasificación de unidades de trabajo específicas para determinar las áreas funcionales que sean más convenientes y/o adecuadas a los fines de la organización.

### **Fase III. Elaboración**

En esta fase se realiza el diseño de estructura orgánica gerencial del centro de ciencias aplicadas al atletismo por medio de la diagramación de un organigrama jerarquizado en conformidad a las necesidades propias de la organización. También, se ofrece una manera de funcionamiento de la organización a través de la esquematización de acciones pertinentes a los distintos ámbitos de la gerencia y administración organizacional como la planeación, organización, dirección y control para establecer un orden coherente en los procesos de administración y gestión que garantice el éxito en las operaciones del centro de ciencias aplicadas al atletismo.

### **Fase IV. Presentación**

Una vez elaborado el diseño estructural propuesto, se procede a presentar ante las autoridades competentes el diseño de estructura organizativa gerencial para la administración y gestión del CCAA en el estadio Brígido Iriarte.

### **Competencias de la Propuesta**

- 1.- Identifica el propósito del centro de ciencias aplicadas, su razón social para distinguir el tipo de organización según las necesidades diagnosticadas.
- 2.- Adecua un modelo de estructura organizacional acorde a los fines de la organización CCAA.
- 3.- Elabora un diseño de estructura orgánica gerencial para el centro de ciencias aplicadas al atletismo.
- 4.- Realiza un esquema de acciones para la administración del CCAA.

## Plan de las Fases de la Propuesta

Tabla 25  
Plan de las Fases

Competencias	Conceptos	Procedimientos	Actitudes	Eval
<b>Fase I. Identificación</b>				
Identifica el propósito del centro, su razón social y el tipo de organización.	Finalidad organizacional	1. Reconocimiento de la finalidad del centro. 2. Denominación. 3. Identificación del tipo de organización.	Reconoce el fin del CCAA, su nombre y tipo de organización.	C
<b>Fase II. Adecuación</b>				
Adecua un modelo de estructura orgánica para el centro de ciencias aplicadas al atletismo.	Estructura organizacional	1. Selección del tipo de estructura orgánica. 2. División de trabajo. 3. Jerarquización. 4. Departamentalización 5. Coordinación.	Acepta la adecuación del modelo de estructura orgánica.	C
<b>Fase III. Elaboración</b>				
Elabora la estructura orgánica gerencial del centro de ciencias aplicadas al atletismo.	Organigrama estructural	1. Fijación de contenido. 2. Elección del ámbito de aplicación. 3. Escogencia de la presentación. 4. Diagramación.	Ayuda en la elaboración del organigrama estructural del CCAA.	C
Realiza un esquema de acciones para la administración de un CCAA.	Esquema gerencial administrativo	1. Definición de acciones 2. Fijación de ámbitos organizacionales. 3. Ubicación de acciones en ámbitos orgánicos. 4. Esquematización.	Acepta como guía el esquema gerencial administrativo para el funcionamiento del CCAA.	C

Fuente: Reyes (2018)

Nota: Leyenda: C= Consolidado / EP= En Proceso / EI= En Inicio / NC= No Consolidado.

## **Descripción de Conceptos del Plan de las Fases**

### **Finalidad Organizacional**

Marín (2012), describe la finalidad organizacional como:

Es el fin o los fines de una organización y estos constituyen la parte esencial de la misma, es la razón de su existencia y por lo general se declaran en la misión y visión de la entidad. El fin de la organización define el porqué de su existencia o de su aspiración mayor, constituyen la persecución de los valores de las personas que la dirigen y que la organización la hace suya. (s/p)

### **Estructura Organizacional**

Mintzberg (1979), define a la estructura organizacional como “El conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas”. (s/p). Finalmente, se puede decir que, la estructura organizacional de una empresa es la forma en la que esta se va a gestionar.

### **Organigrama Estructural**

López (2013) “Diagrama que representa gráficamente y de manera simplificada la estructura formal que posee una organización. De esta forma, los organigramas muestran las principales funciones dentro de la organización y las relaciones que existen entre ellas”. (s/p). Son muy utilizados, ya que, resultan sencillos y rápidos de comprender.

### **Esquema Gerencial Administrativo**

Koontz (2004), afirma que un esquema gerencial administrativo es:

Una representación gráfica o simbólica de una serie de ideas, acciones o conceptos vinculados entre sí en distintos ámbitos de una organización, denotando su proceso administrativo gerencial como el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla más efectiva. (s/p)

## **Descripción de Actividades del Plan de las Fases**

### **Fase I. Identificación**

#### **1°.- Competencia**

##### **1.- Reconocimiento de la finalidad del centro**

Reconocimiento de la misión y visión del centro de ciencias aplicadas al atletismo.

##### **2.- Denominación**

Distinción del nombre o nomenclatura del centro de ciencias aplicadas.

##### **3.- Identificación del tipo de organización**

Precisar el tipo de organización según su formalidad (formal o informal) y los criterios de forma jurídica (Comerciante, profesionales, autónomos o sociedades mercantiles), según su sector (Primario, secundario o terciario), el grado de participación del estado (Pública, privada o mixtas) y tamaño de la organización (Pequeña, mediana o grande).

### **Fase II. Adecuación**

#### **2° Competencia**

##### **1.- Selección del tipo de estructura orgánica**

Una vez reconocido el tipo de organización y previamente analizados los diferentes tipos de estructura organizacional y teorías de administración y gerencia, se escoge un modelo estructural organizativo de acuerdo a los fines de la organización.

##### **2.- División de trabajo**

Se determina una forma de dividir la carga de trabajo entera en unidades orgánicas u órganos de trabajo que realizan diferentes tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por un personal o grupos de personas.

##### **3.- Jerarquización**

Se realiza una vinculación de los departamentos especificando quien depende de quién dentro de la organización y determinando la cadena de mando o línea de

autoridad y responsabilidad de las diferentes unidades orgánicas que componen un centro de ciencias aplicadas al atletismo.

#### **4.- Departamentalización**

Combinando las tareas en forma lógica y eficiente, agrupando los empleados y las tareas similares que se deben realizar en la organización para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### **5.- Coordinación**

Se establecen los mecanismos para integrar las actividades de los departamentos y en un todo congruente para vigilar la eficacia de dicha integración.

### **Fase III. Elaboración**

#### **3° Competencia**

##### **1.- Fijación de contenido**

Se define el contenido de representación. Se decide que se quiere representar y se define el tipo de contenido que se quiere mostrar en el organigrama, y este puede ser estructural, territorial o en relación a los productos o servicios de la organización según previa revisión realizada en la investigación.

##### **2.- Elección del ámbito de aplicación**

Se elige el entorno de diligencia que se quiere representar, el cual puede ser tan específico como se requiera, de manera que, por un lado se puede elaborar un gráfico únicamente con los puestos de mayor jerarquía y las relaciones entre ellos. O por otro, se puede llegar a especificar de manera detallada todos los puestos en los que conste la organización.

##### **3.- Escogencia de la presentación**

Luego de un análisis pertinente basado en los resultados de la investigación se escoge el diseño o tipo de presentación gráfica más adecuada a los objetivos de la organización. Este puede ser vertical, horizontal o circular.

#### **4.- Diagramación**

Se delinea o diagrama el organigrama del centro a través de la elaboración de un gráfico que refleje la estructura y operabilidad gerencial y administrativa de la organización.

#### **4° Competencia**

##### **1.- Definición de acciones**

Se precisan las actividades o pasos necesarios para la administración y gerencia de una organización.

##### **2.- Fijación de ámbitos organizacionales**

Se determinan los entornos de las actividades propuestas para la organización de las acciones en un orden coherente según los principios y procesos de gerencia y administración de las acciones organizacionales, tales como, planeación, organización, dirección y control.

##### **3.- Ubicación de acciones en ámbitos organizacionales**

Se distribuyen las actividades definidas en los diferentes ámbitos organizacionales según su finalidad.

##### **4.- Esquematización**

Se delinea un bosquejo de pasos o acciones en sus respectivos ámbitos organizacionales a través de la elaboración de un esquema organizado que propone un orden en las acciones para el funcionamiento y correcta orientación de una organización.

#### **Fase IV. Presentación**

Luego de la elaboración de la presentación, se procede a difundir la información a través de un taller dirigido a dirigentes del atletismo nacional, entrenadores, atletas y todo personal que forme parte de la comunidad atlética de nuestro país.

## Cronograma del Plan de las Fases de la Propuesta

Tabla 26

*Cronograma del Plan de las Fases*

COMPETENCIAS	ACTIVIDADES	Tiempo de Ejecución		
		Mes	Semanas	Horas
<b><u>Fase I. Identificación</u></b>				
<b>1</b> Identifica el propósito del centro, su razón social y el tipo de organización.	1.-Reconocimiento de la finalidad del centro.			
	2.-Denominación.	1/4	1	8 En la Semana
	3.-Identificación del tipo de organización.			
<b><u>Fase II. Adecuación</u></b>				
<b>2</b> Adecua un modelo de estructura orgánica para el centro de ciencias aplicadas al atletismo.	1.-Selección del tipo de estructura orgánica.			
	2.-División de trabajo.			
	3.- Jerarquización.	1/2	2	16 En la Semana
	4.- Departamentalización			
	5.-Coordinación.			
<b><u>Fase III. Elaboración</u></b>				
<b>3</b> Elabora la estructura orgánica gerencial del centro de ciencias aplicadas al atletismo.	1.-Fijación de contenido.			
	2.- Elección del ámbito de aplicación.			
	3.-Escogencia de la presentación.	1/4	1	10 En la Semana
	4.-Diagramación.			
<b>4</b> Realiza un esquema de acción para la administración de una organización.	1.-Definición de acciones			
	2.-Fijación de ámbitos organizacionales.			
	3.-Ubicación de acciones en ámbitos orgánicos.	1/2	2	16 En la Semana
	4.-Esquematización.			

Fuente: Reyes (2018)

## **Desarrollo del Plan de las Fases**

### **Finalidad Organizacional del CCAA**

#### **Misión**

Planificar, organizar, ejecutar y evaluar proyectos de atención e investigación a través de actividades asistenciales, de educación y prevención de la salud de los atletas en las áreas de las ciencias aplicadas al atletismo, con el fin de diagnosticar, diseñar, monitorear y evaluar el comportamiento o respuesta del organismo del atleta a las cargas de entrenamiento a que son sometidos, a través del control biomédico-científico del entrenamiento deportivo, para así, potenciar las cualidades específicas de los atletas.

#### **Visión**

Instituir un sistema gerencial y organizacional, tanto nacional como internacional de atención médico-científico integral a los atletas de alto rendimiento de atletismo venezolano, sur y centro americano, para la optimización de su salud y rendimiento en pro de sus resultados competitivos a nivel nacional e internacional, y así, convertirse en un referente de promoción y control de la salud integral y performance de la población atlética en Latinoamérica.

#### **¿Qué es el CCAA?**

Es un centro de atención e investigación biosico-científico-social para los atletas de alto rendimiento de atletismo.

#### **¿Qué hace?**

Permite la organización gerencial de acciones científicas, preventivas y de educación sanitaria, así como la preparación de los atletas para las competencias.

#### **¿Cómo?**

Gerenciando los procesos de Diagnóstico y monitoreo el efecto de las cargas del entrenamiento en el organismo del deportista y su correspondiente plan de acción.

### **¿Para qué?**

Para corregir las deficiencias del macro- ciclo de entrenamiento.

### **¿A través de qué?**

Las Ciencias Aplicadas al Deporte.

### **Objetivos Estratégicos del CCAA**

- Ofertar servicio a organizaciones deportivas a nivel nacional e internacional (Clubes, Asociaciones, Federaciones, CON, entre otros).
- Brindar servicio a organizaciones promotoras de la salud a nivel nacional e internacional.
- Consolidar actividades de docencia e investigación para garantizar la capacitación, el adiestramiento y formación de entrenadores y profesionales de calidad, en el área de las ciencias aplicadas al atletismo y el entrenamiento deportivo de alto rendimiento.
- Convertirnos en un centro de entrenamiento integral de alta competencia para Latinoamérica.

### **Razón Social Propuesto**

Centro de Ciencias Aplicadas al Atletismo Dr. José Subiela.

### **Tipo de Organización**

#### **Según su:**

- **Formalidad.** Formal.
- **Forma jurídica.** Autónoma.
- **Sector.** Terciario. Es una organización productora de servicios (no produce bienes), el servicio que se produce es de naturaleza muy especial: Servicios de atención para el rendimiento integral del atleta y salud preventiva.

- **Grado de participación del estado.** Mixta.
- **Tamaño.** Pequeña.

### **Estructura Organizacional del CCAA**

Luego del proceso investigativo y análisis correspondiente se considera pertinente y ajustada para los fines de la organización CCAA el siguiente tipo de estructura organizacional:

**Estructura Funcional.** Considerando que es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones para cada tarea. El principio funcional separa, distingue y especializa el trabajo y sus tareas, característica imprescindible en las ciencias aplicadas al deporte.

### **División de Trabajo**

Una vez seleccionado el tipo de estructura orgánica idónea para el CCAA según su finalidad, se procede a determinar los órganos de trabajo o unidades orgánicas con el fin de dividir y especializar por áreas organizativas el trabajo y así facilitar la jerarquización, autoridad y responsabilidad de la organización para brindar con más claridad el proceso de estructuración orgánica gerencial del centro de ciencias aplicadas al atletismo.

En tal sentido, es oportuno destacar que unidad orgánica o órgano de trabajo es una rama diferenciada dentro de la organización, caracterizada por que es responsable de desarrollar funciones perfectamente diferenciadas de otra unidad orgánica (Principio de Diferenciación). Además, no puede haber dos unidades orgánicas que desarrollen la misma función (Principio de Unicidad). Cada unidad está integrada por un conjunto de personas que realizan procesos, procedimientos y actividades, con un supervisor que tiene autoridad sobre ellos (Principio de Autoridad).

### Esquema de División del Trabajo del CCAA



Figura 5. Órganos de Trabajo del CCAA. Fuente: Reyes (2018)

#### Jerarquización y Coordinación

Ya establecidos los órganos de trabajo, se definen los niveles de jerarquía y así poder determinar las líneas de autoridad y responsabilidad para coordinar la dinámica funcional y operativa del CCAA.

En tal sentido, sustentado en los postulados de Marín (2012), se establecen para el CCAA los siguientes niveles jerárquicos:

**1.- Nivel Institucional o Estratégico (Alta Dirección).** Es el más elevado, está compuesto por los directivos o altos funcionarios, se encarga de definir los principales objetivos y estrategias de la organización.

**2.- Nivel Gerencial (Táctico o Intermedio).** Es el nivel intermedio, se encarga de relacionar el nivel institucional y el nivel operacional y de transformar en planes y programas, las decisiones tomadas en el nivel institucional, para que el operativo las ejecute.

**3.- Nivel Operacional (Ejecutor o Final).** Es el nivel inferior de la organización, allí se ejecutan las tareas y se desarrollan los programas de la misma.

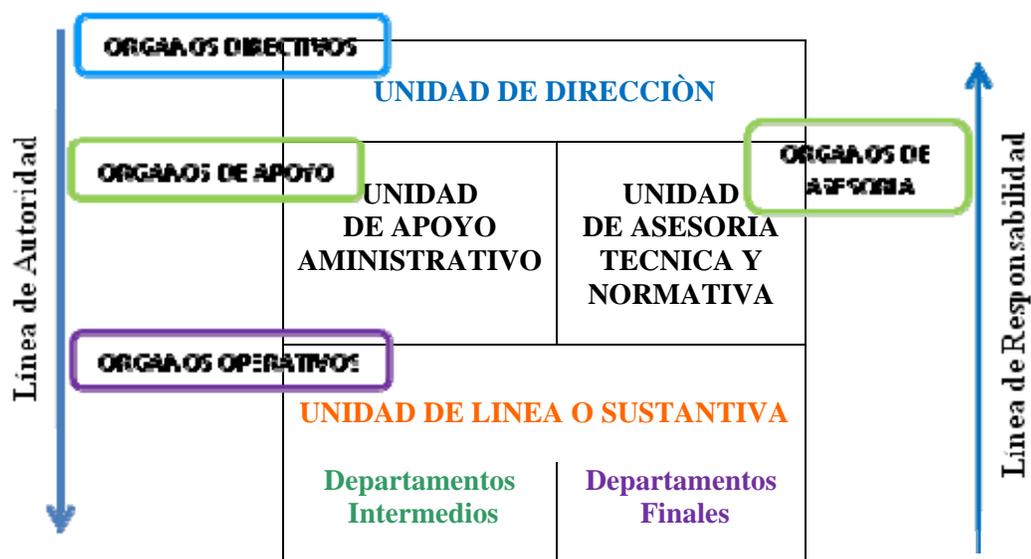


Figura 6. Jerarquía, Autoridad y Responsabilidad del CCAA.  
Fuente: Reyes (2018)

Una vez organizada la jerarquía operativa de los órganos de trabajo es necesario coordinar la forma y grados de autoridad dentro del CCAA:

Tabla 27  
*Análisis de Autoridad*

Funciones	Órganos			
	Dirección	Apoyo	Asesoría	Línea
Asistencial	-	-	-	+++
Administrativa	+++	+++	++	+
Asistencia Técnica	-	++	+++	+
Docencia	-	+/-	+/-	+++
Investigación	-	+/-	+/-	+++

Fuente: Reyes (2018)

Ya establecidos los criterios guía de nivelación jerárquica, autoridad y responsabilidad, se procede a determinar con las adecuaciones pertinentes la jerarquía coordinada de las unidades orgánicas específicas para el centro de ciencias aplicadas al atletismo, la cual se presenta a continuación:

Tabla 28  
Jerarquía de Unidades Orgánicas del CCAA

<b>Nivel</b>	<b>Unidades Orgánicas</b>
1°	Dirección General
2°	Dirección de Área
3°	Departamento
4°	División
5°	Sección

Fuente: Reyes (2018)

### **Descripción de Nivelación**

**1°.- Nivel Directivo.** Nivel directivo máximo, donde se establecen objetivos institucionales, políticas y estrategias de la institución. Subordinada solo a la FVA.

**2°.- Dirección de Área.** Subordinada a la Dirección General. Sus funciones son generalmente de tipo sustantivas y para áreas específicas. Tiene a su cargo la responsabilidad completa sobre uno o más de los resultados prioritarios que la institución debe producir para terceros.

**3°.- Departamento.** Son unidades del nivel de dirección intermedia o de supervisión de operaciones. Su creación obedece a una división del trabajo por funciones.

**4°.- División.** Unidad de nivel jerárquico inmediatamente menor al departamento, especializada en determinada función o servicio de las asignadas al departamento, bajo la cual está subordinada.

**5°.- Sección.** Unidad de nivel jerárquico inmediatamente menor a la división, especializada en determinada función o servicio de las asignadas a la unidad bajo el cual está subordinado.

## **Departamentalización**

### **Unidad de Dirección**

- Dirección General

### **Unidades Consultivas y de Asesoría Técnica y Normativa**

- Asesoría Legal
  - Dirección de Recursos Humanos
  - Dirección de Publicidad y Mercadeo
  - ✓ Departamento en Línea
  - ✓ Departamento Directo
- Y de Apoyo Administrativo
- Y Operativa

### **Unidades de Apoyo Administrativo**

- Asistencia Administrativa
- Dirección de Administración y Finanzas
- Dirección de Bienes y Servicios

### **Unidades Sustantivas u Operativas**

- Dirección de Ciencias y Tecnologías Aplicadas
  - ✓ Departamento de Investigación
    - División de Antropometría
    - División de Biomecánica
    - División de Fisiología
    - División de Informática
  - ✓ Departamento de Docencia

## Organigrama Estructural del CCAA

Una vez seleccionado y adecuado una estructura organizacional acorde a los intereses del centro de ciencias aplicadas al atletismo, se procede a realizar el organigrama estructural de dicha entidad. Para tal fin, se escogió un tipo de organigrama organizacional ajustado a las necesidades del referido centro científico-deportivo, el mismo, es vertical tradicional de tipo estructural y general, puesto que, muestra solo la estructura administrativa de la entidad, facilitando una visión amplia de la organización.

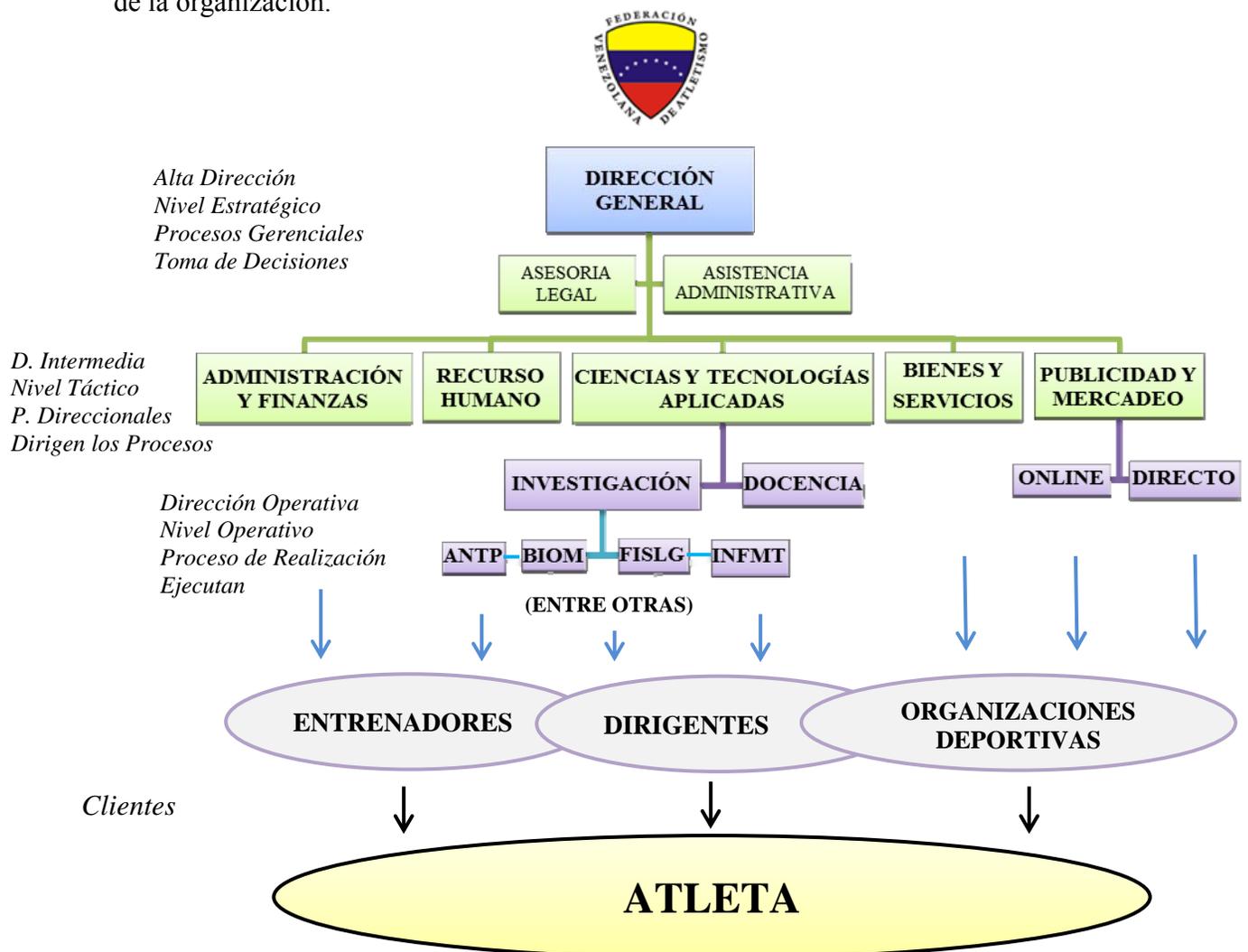


Figura 7. Organigrama CCAA. Fuente: Reyes (2018)

## **Descripción de Funciones de la Estructura Orgánica Gerencial del CCAA**

### **1.- Dirección General**

Esta dirección representa el más alto nivel gerencial de la organización, en ella se marcan los objetivos estratégicos a alcanzar por la organización, así como las políticas, los objetivos funcionales a alcanzar por cada departamento, supervisa y coordina su cumplimiento, asignando recursos y presupuestos para cada uno. Esta dirección reporta a la única instancia superior la F.V.A.

En concreto, es un área considerada la cabeza de la organización. Establece los objetivos y la dirige hacia ellos y está relacionada con el resto de las áreas funcionales, ya que, es quien las controla.

En este sentido, esta dirección la debe dirigir un gerente o administrador para cumplir con lo siguiente:

#### **Funciones**

➤ **Planeación.** Establecer objetivos, fijar metas para cada área del CCAA, las comunica al personal técnico, científico y administrativo de la organización cuya participación es requerida para lograrlas y decide qué hay que hacer para cumplirlas.

➤ **Organización.** Analiza las actividades, decisiones y relaciones necesarias. Clasifica el trabajo, lo divide en actividades manejables y las clasifica en puestos de trabajo manejables. Agrupa estas unidades y puestos de trabajo en una estructura organizacional presta para las ciencias aplicadas al atletismo. Además, selecciona personal capacitado en el área científica y administrativa deportiva para la gestión de estas unidades y para los puestos de trabajo claves del CCAA.

➤ **Motivar y comunicar.** Dirección. El gerente-administrador hace de su gente un equipo. Lo hace a través de la práctica y en sus relaciones con las personas con quienes trabaja; lo hace mediante sus “decisiones sobre personas”, decisiones sobre remuneración, ubicación y ascensos; lo hace a través de una comunicación constante, desde y hacia sus subordinados, desde y hacia sus superiores (FVA), y desde y hacia sus colegas.

➤ **Medir.** Control y evaluación. Establecer criterios e índices, estos factores son muy importantes para el desempeño del CCAA y de quienes la conforman. Se encarga de que cada persona conozca las medidas de desempeño de toda la organización y al mismo tiempo, las de su función y así le ayuda a cumplirlas. Analiza, evalúa e interpreta el rendimiento y como en todas las otras áreas de su trabajo, comunica el significado de las medidas y sus resultados a sus subordinados, a sus superiores (FVA), y a sus colegas.

➤ **Desarrollo del personal y de él mismo.** Con el ascenso del trabajador del conocimiento, esta tarea ha adquirido una mayor importancia. En este sentido, en una economía del conocimiento, las personas son el activo más importante de la organización y le corresponde al gerente-administrador desarrollarlas.

**Personal requerido.** Un (1) gerente-administrador.

**Perfil profesional.** Licenciatura en administración de empresas o carrera afín, profesional del deporte con estudios en gerencia, administración y gestión deportiva, maestría en gerencia, y carreras afines, con 3 años de experiencia en puesto similar, dominio de inglés 80%.

**Competencias.** Conocimiento de la disciplina de atletismo, y sus diferentes especialidades, ser emprendedor, con capacidad de comunicación, dotes de psicología, liderazgo, con motivación para dirigir, integridad moral y ética, espíritu crítico, con carácter y capacidad para tomar decisiones en situaciones de estrés, saber marcar prioridades, elevada orientación al resultado y cumplimiento de objetivos, capaz de asumir responsabilidad, alta capacidad en la administración de equipos, gran capacidad para delegar, sabe motivar al personal, destaca por su perseverancia y constancia.

## **2.- Asistencia Administrativa**

Es la instancia encargada de auxiliar a la dirección general y es el filtro de información con mayor importancia o urgencia. Además, es el vínculo entre la dirección y los demás departamentos. Esta instancia está a cargo de un asistente

administrativo, el cual es un profesional técnico, altamente calificado con sólidos conocimientos en las áreas de: administración, contabilidad, marketing y relaciones públicas, con competencias y habilidades que sirven de apoyo a las actividades gerenciales y de gestión, para la toma de decisiones y el control del CCAA.

### **Funciones**

➤ **Apoyo administrativo.** Llevando a cabo tareas como el envío de correos electrónicos, fotocopiado, archivado, atención al teléfono, registro de los mensajes y gestión de los artículos de papelería y otros materiales.

➤ **Manejo de correspondencia.** Recogida y entrega de la correspondencia al respectivo departamento o miembro del personal, también pueden gestionar el correo saliente y prepararlo para su envío.

➤ **Administración de agenda.** Asistir al gerente con frecuencia en la organización de su agenda, programar reuniones de negocios más efectivas para la organización, entre otros

➤ **Control y actualización de registros.** Manejo bases de datos informatizadas, aunque puede ser necesario el registro de información complementaria con formularios o escribiendo notas.

➤ **Gestión de los sistemas de archivado.** Se asegura de que los documentos importantes estén debidamente registrados y almacenados. Posteriormente, pueden encontrar la información a petición de otros miembros del personal.

➤ **Tratamiento de textos.** Se encargan de transcribir textos a partir de un borrador o de voz grabada (transcripción de audio).

**Personal requerido.** Un (1) Técnico en gestión administrativa.

**Perfil profesional.** TSU en administración de empresa, gestión administrativa, licenciado en administración, secretariado ejecutivo con estudios en las áreas afines. Debe tener nociones de cálculo básico y facilidad para las matemáticas, tener conocimientos de las principales herramientas informáticas (procesador de texto, hoja de cálculo, bases de datos, etc.)

**Competencias.** Aptitudes para gestionar el tiempo, llevar registros, trabajar con equipos de la oficina, transcribir audio, ser bien organizado, buen trato por teléfono, tener buena gramática, puntuación y ortografía, capacidad para priorizar tareas, para trabajar en equipo, capaz de mantener información confidencial, de prestar atención al detalle, de tomar la iniciativa, de trabajar con vencimientos, ser cuidadoso, educado, metódico y preciso, tener destrezas en informática, habilidad en mecanografía, para escribir en inglés, para los números y habilidades para la comunicación.

### **3.- Asesoría Legal**

Es una instancia de servicios legales (SL), y es una dependencia directa de la dirección general del CCAA. La finalidad del SL es atender los asuntos legales que surjan respecto a las actividades de los atletas, entrenadores y dirigentes del atletismo nacional, así como también a todos aquellos asuntos inherentes a la organización, a sus normas internas, y a su relación con otras entidades. En tal sentido, esta área cumple sus objetivos proveyendo servicios de asesoría legal o jurídica, de representación en litigios y en negociaciones, y en la elaboración de documentos legales para la dirección general, y a las demás direcciones y otros órganos dentro de la organización.

#### **Funciones**

➤ **Brindar servicios de consultoría y asesoramiento jurídicos.** A atletas, entrenadores y dirigentes del atletismo, mediante opiniones verbales y escritas, así como también, a los órganos de la organización, más frecuentemente, pero no en forma exclusiva, a la dirección general y a la FVA, en relación con la normativa interna del CCAA, derecho administrativo, derecho laboral, reglamentación del fondo de pensiones, derecho contractual, leyes y procedimientos que rigen a las entidades con y sin fines de lucro en el país sede, legislación sobre propiedad intelectual y sobre propiedad inmobiliaria, sectores económicos regulados por el Estado, normas,

prácticas y procedimientos de otras organizaciones internacionales, compensación laboral, daños personales y construcción, derecho constitucional y otras esferas del derecho, conforme se le solicite.

➤ **Brindar asesoramiento jurídico al director general y a sus asesores.** En la redacción de instrumentos jurídicos de la organización, incluida la redacción de las normas generales, órdenes ejecutivas, directivas, el reglamento de personal y demás disposiciones administrativas de la dirección general. También, brinda asistencia similar a las direcciones y departamentos y demás unidades de trabajo en la redacción de resoluciones que incluyen reglamentaciones y demás instrumentos que constituyen la normativa interna del CCAA.

➤ **Negociar y redactar contratos.** De patrocinio institucional y para atletas en particular, de Inmobiliarios, de compra y construcción, así como contratos bilaterales y multilaterales sobre acuerdo, alianzas y programas de asistencia técnica, conforme sea necesario para ejecutar los programas las unidades de la organización.

➤ **Representación y defensa.** Del atleta, la dirección general y demás órganos de la organización en litigios ante el Tribunal Supremo de Justicia y demás tribunales fiscales de la nación, así como en arbitrajes, representa a la organización en las negociaciones con organismos gubernamentales y organizaciones públicas o privadas del país.

➤ **Recopila y actualiza.** Los instrumentos de la normativa interna de la dirección general y demás órganos, conforme se le solicite.

➤ **Dirige un programa de enlace.** Mediante contactos institucionales con laboratorios clínicos, universidades públicas y privadas, profesionales de organizaciones internacionales relacionadas con las ciencias y el deporte, asociaciones deportivas regionales, federaciones atléticas de otros países de Latinoamérica.

**Personal requerido.** Un (1) Abogado que legisle en el país.

**Perfil profesional.** Profesional universitario del derecho, con la preparación y experiencia para brindar servicios de consulta y orientación jurídica del interés de la organización, sobre repercusiones legales de diversas situaciones reales o hipotéticas,

asiste o representa a otra persona natural o jurídica en sus derechos e intereses frente a terceros o instituciones públicas; asiste a otros en los aspectos legales en la toma de decisiones. Su misión es facilitar los negocios y acuerdos, cooperar en mover la economía de la organización, generando beneficios, dentro de la justicia y la ética.

**Competencias.** *Apresiasi económica.* Análisis económico del derecho, ganar un caso caro es perder un buen negocio. *Armar equipo.* Lo jurídico es solo una parte del asunto. *Saber tomar decisiones institucionales.* Nunca perder el norte de la institución (Misión, visión y valores de la organización). *Saber negociar.* Mantener equilibrio y ponderación. *Ser previsor.* No permite que los problemas existentes crezcan.

#### **4.- Dirección de Administración y Finanzas**

Esta instancia se encarga de llevar un registro de todas sus operaciones del CCAA y contabilizarlas, así como, tener en cuenta todos los movimientos de dinero, tanto dentro como fuera de la organización.

##### **Funciones**

➤ **Facturación.** Emitir notas de entrega y facturas a clientes/deudores y envío a destinatarios, recibir notas de entrega/facturas de proveedores/acreedores, recibir extractos bancarios y otros documentos.

➤ **Contabilidad financiera.** Registro contable de las operaciones de la empresa, elaboración y presentación de cuentas anuales, orden y conservación de documentos legales.

➤ **Cobros y Pagos.** Cobros a clientes y deudores, pagos a proveedores y acreedores, pagos a personal, pagos impuestos, comprobación de importes correctos, control de movimientos de cuentas corrientes de la organización y sus saldos.

➤ **Fiscalidad y trámites.** IVA, RIF, NIT, retenciones, alquileres, registro operaciones intracomunitarias, etc., libros obligatorios actualizados y en orden: libros

de IVA (facturas emitidas y facturas recibidas), libros de inventarios, tesorería, libros de actas, libros de socios, libro diario, libro de visitas, inspecciones, etc.

- **Trámites varios.** Subvenciones, licencias, permisos, etc.
- **Atención al cliente.** Recepción de llamadas y pedidos, atención al público.
- **Manejo de Programas y aplicaciones.** Programas de gestión (contabilidad, facturación, etc.)

- **Inversiones.** Buscar opciones de inversión con las que pueda contar el CCAA, tales como, la creación de nuevos servicios, adquisición de activos, ampliación de los espacios, etc., evaluar dichas opciones de inversión, teniendo en cuenta cuál presenta una mayor rentabilidad, cuál permite recuperar el dinero en el menor tiempo posible, y, a la vez, evaluar si se cuenta con la capacidad financiera suficiente para adquirir la inversión, ya sea usando capital propio, o si se cuenta con la posibilidad de poder acceder a alguna fuente externa de financiamiento, seleccionar la opción más conveniente para los intereses del CCAA. Para evaluar y conocer la rentabilidad de una inversión se hace uso del análisis financiero, del cual, una de sus principales herramientas, son el VAN y el TIR.

- **Financiamiento.** Buscar fuentes de financiamiento para la entidad, fuentes tales como préstamos, créditos, emisión de títulos valores, de acciones, etc., evaluar dichas fuentes de financiamiento, por ejemplo, en el caso de adquirir un préstamo o un crédito, evaluar cuál brinda mejores facilidades de pago, cuál tiene un menor costo (menor tasa de interés), y, a la vez, evaluar la capacidad para hacer frente a la adquisición de la deuda, seleccionar la más conveniente para la institución. Para evaluar las diferentes fuentes de financiamiento, se hace uso de las matemáticas financieras.

**Personal requerido.** Dos (2) Licenciados en administración y finanzas, contaduría pública, administración comercial, o carreras afines.

**Perfil profesional.** El administrador financiero debe dominar los fundamentos tanto de la economía como de la contabilidad, debe conocer el marco de referencia económica imperante, los niveles cambiantes de la actividad económica y los cambios en la política, hábil en sistemas contables, estados financieros, sistemas

operativo, por mencionar algunos. Es pertinente, resaltar que, existen dos diferencias básicas entre las finanzas y la contabilidad: Una se refiere al tratamiento que se da a los fondos, y la otra a la toma de decisiones. El contador dedica su atención, principalmente al método de acumulaciones, la recopilación y presentación de la información; el administrador financiero por su parte, se concentra en los métodos de flujo de efectivo y en la toma de decisiones.

**Competencias.** Discreción, responsabilidad, compromiso con la organización, con los valores y cultura que ésta transmite, iniciativa, visión global y de negocio donde se familiarice con todas las funciones de la organización, actitud de aprendizaje continuo y adaptación a los cambios, dominio de los sistemas de información internos, comunicación, capacidad analítica, creatividad.

## **5.- Dirección de Recursos Humanos**

El departamento de recursos humanos es esencialmente de asesoría, no dirige a sus gerentes, pero tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos de la organización.

### **Funciones**

➤ **Reclutamiento de personal.** Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Atrae profesionales en las áreas científicas, administrativas, gerenciales y de gestión deportiva; y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no a la organización. El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización.

➤ **Selección.** Comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. Es decir, es la escogencia entre los candidatos reclutados, aquellos más

adecuados a los cargos existentes en la organización, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

➤ **Diseño, descripción y análisis de cargos.** El diseño es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización. Mientras que, la descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace). Por su parte, el análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos, es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

➤ **Evaluación de desempeño.** Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, es el procedimiento para evaluar el personal, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo. Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona, medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

➤ **Compensación.** Está dada por el salario, su función es dar una remuneración adecuada por el servicio prestado en valor monetario al empleado.

➤ **Beneficios Sociales.** Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que la organización ofrece a sus empleados. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la institución. Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad, así como también, ahorrarle esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

➤ **Higiene y seguridad.** Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a

partir del estudio y el control de dos variables: El hombre y su ambiente de trabajo; así como también, la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

➤ **Entrenamiento y desarrollo.** Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la organización, así como también, se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera un mejor rendimiento y productividad laboral. Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad y servicio, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

➤ **Relaciones laborales.** Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

➤ **Desarrollo organizacional.** Se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total. Su función es mejorar la eficacia del CCAA a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de la organización.

➤ **Base de datos y sistemas de información.** El sistema de información gerencial, se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información. Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

➤ **Auditoria.** Es el análisis de las políticas y prácticas del personal de la organización y la evaluación de su funcionamiento, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la entidad o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

**Personal requerido.** Dos (2) personas profesionales del área.

**Perfil profesional.** Licenciatura en administración de empresas o administración de recursos humanos, también son viables las licenciaturas en derecho, psicología industrial e ingeniería industrial. 3 años de experiencia.

**Competencias.** Liderazgo, enfocado a resultados, comprometido con la organización y con los empleados, objetivo, ordenado, debe ser capaz sobrellevar los distintos tipos de personalidad, entender a cada persona como un ser individual que tiene distintas metas y características diversas.

## **6.- Dirección de Ciencias y Tecnologías Aplicadas**

Esta dirección tiene el objetivo de implementar programas científicos y tecnológicos para atletas de alto rendimiento, entrenadores y dirigentes de la disciplina de atletismo a través de las ciencias y nuevas tecnologías aplicadas al deporte para optimizar su rendimiento y proporcionar al atleta, entrenador y dirigente un mejor nivel de desempeño y calidad de vida.

### **Funciones**

➤ Realizar permanentemente el control biomédico-científico del entrenamiento a los atletas de alto competencia a través de pruebas directas e indirectas para la detección de patologías o situaciones adversas, para la corrección del plan de preparación competitiva y pronóstico de rendimiento, por medio de las ciencias aplicadas.

➤ Diseñar e instrumentar sistemas que permitan controlar las variables contentivas en el expediente curricular del atleta, a través de la recopilación y procesamientos de datos técnicos, médicos, biológicos y científicos.

➤ Realizar investigaciones para determinar características o situaciones específicas de los atletas en diferentes ámbitos que influyen en el rendimiento del mismo.

- Discutir y analizar con el equipo multidisciplinario los resultados de los estudios de los atletas con el control biomédico-científico al entrenamiento, y así formular recomendaciones y adoptar las conductas y tratamientos que requieren los atletas en sus diferentes modalidades.
- Promover y apoyar, jornadas, congresos y formación permanente para difundir los resultados obtenidos en las ciencias aplicadas al atletismo.
- Desarrollar programas de formación, capacitación y desarrollo de científicos deportivos, entrenadores, atletas y dirigentes en pro del desarrollo del atletismo nacional.
- Proporcionar permanente asesoría y control de dopaje a los atletas en condiciones de preparación y competitividad.
- Definir y establecer convenios interinstitucionales que coadyuven al fortalecimiento de los servicios que prestara el CCAA, en aras de satisfacer las necesidades de los atletas, entrenadores y dirigentes para garantizar la franca mejoría de sus desempeños.
- Realizar estudios con la participación activa de los atletas que contribuyan al fortalecimiento del rendimiento del mismo e incremento del nivel deportivo del atletismo dentro y fuera de nuestras fronteras.

### **6.1.- Departamento de Investigación**

Departamento encargado de realizar las investigaciones, estudios y análisis concerniente a las ciencias y tecnologías aplicadas al atletismo, para la búsqueda del mejoramiento del performance del atleta y con ello la mejora sustancial del nivel competitivo del mismo. Para dar cumplimiento a su objetivo se establecen las siguientes unidades científico - investigativas:

#### **6.1.1.- División de Antropometría**

Esta unidad o departamento se encarga de trabajar con las dimensiones antropométricas del deportista, que reflejan la forma, la proporcionalidad y composición corporal del atleta. Estas son variables que determinan un perfil del

atleta exitoso en el desempeño de la modalidad atlética escogida. En consecuencia, si existe una morfología corporal o un perfil antropométrico ideal para una prueba atlética en específico, solo los deportistas que reúnan esta condición permanecerán por más tiempo en forma competitiva y con buenos resultados.

En tal sentido, es necesario emprender con la población de atletas venezolanos una recaudación de las variables antropométricas determinantes para las diferentes especialidades del atletismo y establecer medidas de tendencia central para definir la media y los desvíos estándar.

Así mismo, el somatotipo es caracterizado según la prueba a estudiar, un lanzador de bala tendrá un comportamiento distinto a un saltador de garrocha, cuentan con un somatotipo diferente, la proporcionalidad corporal es distinta, así como las dimensiones del tronco, peso, entre otros, dado que, la mecánica de los movimientos específicos para cada especialidad así lo determina.

Por lo tanto, el conocimiento previo de estas variables antropométricas hace posible una selección y ubicación adecuada del atleta en las distintas especialidades o modalidades atléticas existentes, dando como resultado una optimización y eficiencia en su entrenamiento, ya que, en un tiempo ideal alcanzará buenos niveles de adaptación a las cargas y excelentes resultados. Y para ello, es necesaria la aplicación de un programa de antropometría para el beneficio del atletismo nacional.

### **Funciones**

- Definir los perfiles antropométricos de los atletas de alto rendimiento a través de sus dimensiones corporales.
- Caracterizar la optimización morfológica que puede producirse en la mayoría de las modalidades del atletismo.
- Propiciar una adecuada selección de atletas, según su perfil antropométrico determinante en su especialidad o prueba atlética.
- Establecer unas medidas de tendencia central de una población de atletas de aquellas variables antropométricas determinantes o influyentes específicas por especialidad.

➤ Coadyuvar al centro nacional de alto rendimiento de atletismo en la producción de atletas elites que por su performance ofrezcan altas posibilidades de éxito a nivel nacional e internacional.

### **Estrategia de trabajo (Metodología de trabajo)**

1.- Seleccionar una muestra representativas de atletas de alto rendimiento por especialidad o modalidad a nivel estatal o nacional.

2.- Definir la categoría, edad, sexo y establecer cuadros comparativos con atletas de otros países.

3.- Siguiendo el Protocolo de ISAK, evaluar las mediciones y evaluaciones antropométricas.

4.- Preparar un personal de apoyo para las mediciones antropométricas.

Mediciones a realizar:

- a. Peso corporal.
- b. Talla de pie y sentado.
- c. Envergadura.
- d. Mediciones de panículos: bíceps, tríceps, abdominal, muslo pantorrilla, supraespinal.
- e. Perímetros: Brazo flexionado, pantorrilla, brazo extendido y muslo.
- f. Diámetros: húmero, fémur, biacromial y biliocristal.
- g. Para la determinación del porcentaje de grasa usar la fórmula de whitters.

5.- Calcular el indicador AKS, como parámetro de orientación para las cargas de trabajo durante el entrenamiento.

6.- Utilizar el perfil antropométrico restringido para un despistaje y el perfil antropométrico total para estudios más avanzados.

**Personal requerido.** Un (01) especialista en el área y Dos (02) personal de apoyo.

**Perfil profesional.** Licenciado en educación física y deporte, cultura física o ciencias aplicadas al deporte, con especialidad en antropometría, médico con especializaciones en el área.

**Competencias.** Habilidad para manejar los instrumentos de medición antropométrica, para manejar los programas especializados del área, conocer a profundidad el atletismo sus diferentes pruebas o modalidades y la técnica de ejecución de cada una de ellas, cualidades físicas necesarias para el desempeño en cada prueba atlética, ser proactivo, metódico, sistemático, crítico, analítico, curioso.

### **6.1.2.- División de Biomecánica**

La Biomecánica es la ciencia que estudia el movimiento de los seres vivos desde el punto de vista de las leyes mecánicas. La biomecánica deportiva analiza el movimiento en función de aspectos específicos de las diferentes destrezas deportivas, como herramienta científica de apoyo a los entrenadores y atletas para optimizar el rendimiento utilizando diferentes métodos de análisis.

Dicho esto, se hace necesaria la aplicación de un proyecto de biomecánica a largo plazo que permita identificar a través de estudios videográficos de alta velocidad las debilidades y fortalezas de la ejecución de las diferentes destrezas en las múltiples modalidades que componen el atletismo.

#### **Funciones**

- Evaluar la biomecánica de la ejecución de la destreza de los atletas, durante el entrenamiento y competencias.
- Determinar las características biomecánicas de la ejecución de la técnica de la destreza de los atletas.
- Determinar las características biomecánicas de los implementos durante la ejecución.
- Determinar las fortalezas y debilidades técnicas y biomecánicas de los movimientos de los atletas.

➤ Proporcionar a los entrenadores y atletas información relacionada con la mecánica de ejecución de la destreza ejecutada.

Apoyar a los entrenadores en la evaluación de capacidades físicas y coordinativas por medio de la utilización de la instrumentación biomecánica.

➤ Utilizar los resultados de los estudios realizados a cada destreza deportiva, para generar trabajos de investigación que contribuyan a solventar problemas de tipo técnico y biomecánico para perfeccionar el rendimiento de atletas de perspectiva de las categorías inferiores.

### **Procedimientos (Metodología o estrategia de trabajo)**

1.- Para la recolección de los datos se empleará el método videográfico computarizado, analizando las variables fundamentales en forma cualitativa y cuantitativa, las videograbaciones se realizarán en condiciones de entrenamiento (experimentales) y en condiciones competitivas.

2.- Así mismo, los resultados se procesarán en el laboratorio de biomecánica del centro de Ciencias Aplicadas al Atletismo y/o en lugar de la concentración, de acuerdo con las condiciones.

3.- Para video grabar cada destreza se utilizarán una o dos cámaras en función de la necesidad requerida por el entrenador, realizando análisis bidimensional (2D) y Tridimensional (3D). La estructura de referencia tridimensional, permite convertir las unidades gráficas en unidades reales y además cuantificar las variables en estudio. Estas variables se procesan usando una laptop junto con el software específico (HUMAN 6.0), convertidores de Videos (MPEG - Streamclip) y otros.

4.- Para el monitoreo y cuantificación de la carga de entrenamiento se utilizará un sistema GPS SPORT, el cual permite determinar la posición del atleta en el espacio, la frecuencia cardíaca y la velocidad. Así como el cálculo de la Carga Física, Fisiológica y Mecánica.

**Personal requerido.** Dos (02) Especialistas en biomecánica, y un (1) asistente de laboratorio.

**Perfil profesional.** Licenciado en educación física y deporte, cultura física o ciencias aplicadas al deporte, ingenieros con especialidad en antropometría.

**Competencias.** Habilidad para manejar los instrumentos, equipos y tecnología que maneja la biomecánica, habilidad para manejar los programas especializados del área, conocer a profundidad el atletismo sus pruebas o modalidades y la técnica de ejecución de cada una de ellas, ser proactivo, metódico, sistemático, crítico, analítico, curioso.

### **6.1.3.- División de Fisiología**

La fisiología como parte de la biología que estudia los órganos de los seres vivos y su funcionamiento, es usada en el deporte para analizar los cambios y adaptaciones de los mismos cuando se realiza ejercicios y el organismo es sometido a cargas importantes de entrenamiento. Y esto lo hace a través de análisis o estudios de variables fisiológicas.

Así mismo, la evaluación de las variables fisiológicas es el aspecto más importante en la determinación de las capacidades físicas presentes y futuras de un atleta. Sin embargo, en nuestro medio, hasta el momento, se ha carecido de protocolos de evaluación fisiológica y bioquímica uniformes que permitan establecer normas de referencia en los distintos deportes.

En el mismo orden de ideas, el atletismo, como deporte fundamental de referencia y por su amplia diversidad y exigencia, está llamado a ser el ejemplo en los procedimientos de medición fisiológica, bioquímica y biomecánica en el país.

En tal sentido, se hace necesario el establecimiento de un programa a través de un esquema de evaluación que incluye los aspectos fundamentales en la determinación del rendimiento deportivo en el atletismo.

Por esta razón, la unidad de fisiología tiene como objetivo:

Aplicar programas de evaluación fisiológica para el centro de alto rendimiento de atletismo, con funciones bien definidas.

### **Funciones**

- Evaluar las diferentes variables fisiológicas en la determinación de las capacidades presentes y futuras del atleta de atletismo de alto rendimiento.
- Valorar fisiológicamente en la medida de lo posible la ejecución de la destreza y el rendimiento de los atletas, durante el entrenamiento y competencias.
- Determinar las características funcionales y bioquímicas de las capacidades físicas de los atletas.
- Establecer las características funcionales del atleta durante la ejecución de un esfuerzo físico predeterminado.
- Determinar las fortalezas y debilidades fisiológicas, bioquímicas y funcionales de los atletas durante el ejercicio.
- Proporcionar a los entrenadores y atletas información relacionada a sus condiciones y capacidades físicas y como potenciarlas.
- Apoyar a los entrenadores en la evaluación de capacidades físicas por medio de la utilización de equipos de medición de rendimiento.
- Utilizar los resultados de los estudios realizados, para generar trabajos de investigación que contribuyan a solventar problemas de tipo fisiológicos para perfeccionar el rendimiento de atletas de categorías menores.

### **Procedimiento (Estrategia o metodología de trabajo)**

La evaluación fisiológica del atleta comprende cuatro grandes componentes:

- A.- Los índices aeróbicos.
- B.- Los índices anaeróbicos.
- C.- Los índices neuromusculares.
- D.- La biopsia muscular.

#### **A.- Índices Aeróbicos:**

- 1.- Consumo de oxígeno máximo.
- 2.- Umbral anaeróbico: a) ventilatorio, b) láctico, c) FC.
- 3.- Déficit de máximo de oxígeno acumulado (DMOA).

- 4.- Máximo nivel de lactato en estado estable (MLSS).
- 5.- Cinética del consumo de oxígeno máximo.
- 6.- Velocidad aeróbica máxima (vV).
- 7.- Tiempo límite  
(Duración máxima de ejercicio a la vV de carrera o  $VO_2$  max).
- 8.- Economía de carrera.
- 9.- Eficiencia mecánica.
- 10.- Cinética de la recuperación.

### **B.- Índices Anaeróbicos:**

- 1.- Fuerza:
  - a. Estática → Dinamometría
  - b. Dinámica → Concéntrica 1RM
  - c. Isocinética → Velocidades angulares bajas y altas.
- 2.- Saltimetría: → Plataforma de saltos (diversos saltos).
- 3.- Prueba de Wingate.
- 4.- Lactatemia máxima.
- 5.- Niveles de amonio

### **C.- Índices Neuromusculares:**

- 1.- Tiempo de reacción.
- 2.- Tiempo de movimiento.
- 3.- Tiempo de respuesta.
- 4.- Fuerza, velocidad, potencia y sus relaciones:
  - ✓ Fuerza-velocidad
  - ✓ Fuerza- potencia
  - ✓ Potencia-velocidad.

#### **D.- Biopsia Muscular:**

1.- Estudios históquímicos (determinación de los tipos de fibras, área de las fibras e índices de capilaridad).

2.- Estudios bioquímicos (actividad enzimática aeróbica y anaeróbica)

**Personal requerido.** Dos (02) Fisiólogos deportivos y un (01) Auxiliar de fisiología.

**Perfil profesional.** Licenciado en educación física y deporte, cultura física o ciencias aplicadas al deporte, con especialidad en fisiología del ejercicio, medico con especializaciones en el área deportiva.

**Competencias.** Habilidad para manejar los instrumentos, equipos y tecnologías del área, para manejar los programas especializados, conocer a profundidad el atletismo sus diferentes pruebas o modalidades, las capacidades física y motoras necesarias para el desempeño en cada prueba atlética, así como el predominio energético y metabólico presente las distintas especialidades del atletismo, sin dejar de lado el conocimiento de la ejecución técnica de cada una de ellas, ser proactivo, metódico, sistemático, critico, analítico, curioso.

#### **6.1.4.- División de Informática.**

Esta unidad tiene como objetivo investigar todo lo referente a la tecnología, información y comunicación (TIC) aplicadas al deporte, especialmente a la disciplina de atletismo, así como también supervisar, garantizar e implantar sistemas de información en todas las áreas del CCAA donde sean requeridas.

##### **Funciones**

- Administrar la información, tecnología y comunicación del CCAA.
- Configurar los equipos y periféricos.
- Simplificar la información de la red.
- Planear estratégicamente el desarrollo informático en las áreas científicas de antropometría, biomecánica y fisiología aplicadas al atletismo.

- Supervisar el manejo de la información en las científicas deportivas del centro.
- Apoyar en los trabajos para algunas áreas como administración y finanzas, recursos humanos, bienes y servicios, publicidad y mercadeo, entre otras.
- Implementar medidas de seguridad en tecnología e información.
- Asesorar a usuarios para el manejo de paquetes informáticos.
- Realizar diapositivas para las exposiciones del director general y mercadeo.
- Coordinar y proponer, a partir de los requerimientos del usuario interno, el presupuesto y el programa de desarrollo, la compra de bienes y servicios informáticos que mejoren el funcionamiento del CCAA.
- Supervisar el desarrollo e implementación de los sistemas que requiere la entidad, así como su adecuado funcionamiento.
- Definir y permitir el acceso a los usuarios según corresponda a la información generada por los sistemas, para su utilización en actividades de investigación, planeación y desarrollo a las diversas áreas que componen el CCAA.
- Evaluar constantemente el uso y funcionamiento de los sistemas instalados.
- Administrar la red de los equipos del CCAA.
- Dar asesoría en software y hardware, así como en diseño gráfico a todos los integrantes del centro de ciencias aplicadas al atletismo.
- Realizar el mantenimiento preventivo a las computadoras de la organización.

**Personal requerido.** Dos (2) especialistas en el área.

**Perfil profesional.** Profesional universitario en el área de informática, sistemas, computación, electrónica, telecomunicaciones, comunicaciones o su equivalente, más especialización en el área, tres (7) años de experiencia progresiva de carácter operativo, supervisorio y estratégico en el área.

**Competencias.** Conocimiento en técnicas avanzadas de manejo de recursos de informática (según el área), técnicas gerenciales, actualización de tecnologías, sistemas operativos, sistemas de información, redes, inglés técnico, análisis y diseño de sistemas, base de datos, telecomunicaciones, normas y procedimientos, habilidades para la toma de decisiones, expresión y comunicación en forma efectiva, tanto oral como escrita, elaboración de informes técnicos, analizar y comprender situaciones

complejas, realizar cálculos numéricos, creatividad e iniciativa, razonamiento lógico, manejo de equipos de tecnología de información y/o comunicación.

## **6.2.- Departamento de Docencia**

Este departamento se encarga de desarrollar, promover y aplicar programas de formación, preparación y desarrollo de entrenadores, atletas y dirigentes del atletismo nacional y de Latinoamérica, así como también, del personal científico deportivo que labora en el CCAA, con base a las necesidades previamente diagnosticadas y demandas de los sectores antes mencionados. Esto también, es con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad del servicio que presta la institución.

### **Funciones**

- Realizar los diagnósticos para la detección de necesidades de preparación, actualización y desarrollo de entrenadores, atletas, dirigentes del atletismo y personal científico deportivo del CCAA.
- Elaborar el programa anual de capacitación y desarrollo, someterlo para su revisión y autorización de las autoridades superiores de la institución.
- Mantener actualizada la plantilla de personal profesional para impartir los cursos (instructores, maestros, conferencistas, entre otros) que se requieran para la ejecución de los diferentes programas de capacitación.
- Establecer los criterios necesarios, de acuerdo a la normatividad vigente, para la elaboración de los convenios y contratos de prestadores de servicios profesionales.
- Promover oportuna y adecuadamente los cursos, talleres, conferencias o seminarios, con el fin de obtener una mayor participación de entrenadores, atletas, dirigentes y organizaciones deportivas regionales, nacionales e internacionales.
- Brindar los apoyos técnicos y didácticos a los instructores, para la impartición de los cursos de formación y capacitación.
- Supervisar que los cursos de capacitación y desarrollo se lleven a cabo conforme al programa anual autorizado; alcanzando con ello el mayor beneficio.

- Elaborar, expedir y otorgar los certificados y/o reconocimientos a que se hagan acreedores los participantes de los cursos de capacitación.
- Realizar las evaluaciones correspondientes a los participantes en apego a los planes, programas y desarrollo de los cursos.

**Personal requerido.** Un (1) profesional en el área.

**Perfil profesional.** Nivel universitario en educación, con estudios de 4° nivel en el área de educación física, científica o gerencial del deporte, con más de 7 años de experiencia en el área de la docencia a nivel superior.

**Competencias.** Toma de decisiones, planeación y organización del trabajo, comunicación efectiva, sistemático, metódico, investigador, innovador, orientación al logro, energía y motivación, flexibilidad, vocación de servicio, habilidad para negociar, responsable, con ética profesional.

## **7.- Dirección de Bienes y Servicios**

Esta unidad orgánica tiene como objetivo planificar y dirigir las políticas corporativas de compras, licitaciones, contratos y gestión inmobiliaria, a fin de garantizar el abastecimiento de bienes y servicios para todas las unidades de la organización apoyando la continuidad operacional de ésta.

Así pues que, es el área de adquisiciones y abastecimiento de la organización, puesto que, el CCAA requiere de diversos tipos de insumos para trabajar, tales como, muebles, equipos, instrumentos, maquinaria, productos naturales (agua, madera, entre otros), algún químico especial, seguros contra siniestro, etc. Todos ellos intervienen directa o indirectamente en el servicio que ofrece la organización y se necesita adquirirlos o comprarlos en forma prevista o rutinaria.

Es oportuno acotar que, en esta dirección es donde se diferencia todo aquello que se compra o se adquiere en dos grandes tipos: El primer tipo comprende a los elementos o insumos que se requieran para desarrollo y venta del producto o servicio y al cual se denomina abastecimiento; existen unas segundas compras a las que se denominara adquisiciones y son todos los elementos o insumos que la organización

utiliza para desarrollar sus funciones y que no tienen que ver directamente con el producto o servicio.

### **Funciones**

➤ **Investigación sobre materiales y compras.** Se encarga de la recopilación, clasificación y análisis de los datos necesarios para encontrar materiales alternativos; además, debe predecir el abastecimiento, la demanda y el precio de los principales artículos comprados, y efectuar el análisis de los costos del vendedor y sus capacidades.

➤ **Compras.** Se encarga de adquirir para la organización todo tipo de insumos, materiales y accesorios que se necesitan para la realización de los objetivos, con base en la clase y la cantidad fijada por los programas de producción y servicio, el control de inventarios, ingeniería, mantenimiento y cualquier otro departamento o función que requiera materiales. También tiene entre sus responsabilidades la función de venta equipo obsoleto y materiales recuperados.

➤ **Almacenes.** Esta función controla físicamente, y mantiene, todos los artículos inventariados. Se deben establecer resguardos físicos adecuados para proteger los artículos de algún daño, desuso innecesario debido a procedimientos de rotación de inventarios defectuosos y a robos. Los registros se deben mantener, lo cual facilita la localización inmediata de los artículos.

➤ **Control de inventarios.** La función de control de inventarios tiene la responsabilidad de conservar los registros detallados de partes y materiales utilizados en el proceso de producción de servicios, se mantienen en orden los registros de partes y materiales y se realizan inventarios físicos periódicos para verificar y ajustar los registros. Además, tiene la responsabilidad de controlar los materiales ajenos a producción, tales como, herramientas prescindibles, artículos de oficina, de mantenimiento, de reparación y de operación.

➤ **Recepción.** Tiene la responsabilidad del manejo físico de los materiales que ingresan y de su identificación, así como, de la verificación de las cantidades, la

preparación de los informes y de la ruta del material hasta el lugar de utilización o de almacenamiento.

➤ **Tráfico.** Tiene como responsabilidad la selección de transporte, la documentación de los traslados de material, el estudio de los servicios y precios del transporte, seguimiento de los traslados, revisión y aprobación de los pagos por cargos de transporte y la evaluación del desempeño del transportista. El análisis de tráfico se encarga de establecer el costo total de transportación, incluyendo la carga y descarga, los métodos de empaque, el tiempo en tránsito, hurtos y otras pérdidas.

➤ **Elaboración de planes de mantenimiento de instalaciones y equipos:**

**1.- Mantenimiento Preventivo.** Es el que ayuda a prevenir disfunciones e impedir reparaciones posteriores. Este comprende lo más amplio del mantenimiento con esta metodología de trabajo se busca la máxima producción de las estructura, estableciéndose para ello funciones de mantenimiento orientadas a detectar y/o prevenir posibles fallos antes que tuvieran lugar.

**2.- Mantenimiento Correctivo.** Consiste en la reposición y/o reparación para mejoras y arreglo de piezas y otros elementos de la instalación que no limitan el uso general.

**3.- Mantenimiento Ordinario.** Es el necesario para poder conservar las prestaciones de los recintos, instalaciones técnicas y las obras civiles en las condiciones más idóneas de uso e imagen.

**4.- Mantenimiento Extraordinario.** Es el que comprende las mejoras que consolidan un buen funcionamiento con la optimización de factores, este mantenimiento engloba el preventivo y el correctivo. Visto así, el mantenimiento de las instalaciones deportivas dependerá de la actividad a desarrollar, del momento y la intensidad de la misma para seleccionar el tipo, con el fin de brindar un servicio eficaz y de calidad.

**Personal requerido.** Dos (2) profesionales del área.

**Perfil profesional.** Nivel universitario en administración, contaduría y afines, conocimiento en sistema de compras y contrataciones públicas, gestión de contratos,

gestión y mantenimiento de equipos, conocimientos o manejo de pólizas de seguros bienes, manejo de herramientas Office a nivel de usuario.

**Competencias.** Profesional dinámico y motivado por la modernización en la gestión de la organización, con sentido analítico para la solución de problemas, pero también práctico y con capacidad resolutoria, con buenas habilidades de planificación y organización, a la vez de ser adaptable frente a contingencias, asumiendo de forma directa los trabajos que así lo requieran, responsable, comprometido, autónomo, con iniciativa e interés de aportar en las actividades en que le corresponde participar, con buena disposición al trabajo en equipo y orientación de servicio al atender clientes internos, compromiso organizacional, en el rol de liderazgo, con capacidad de entregar responsabilidades, orientando el trabajo y procurando una alta colaboración de parte de sus subalternos, con capacidad para generar relaciones de apertura y confianza con sus colaboradores, siendo sin embargo exigente y estricto en el control de resultados, importante capacidad para efectuar el control y seguimiento de las labores de su competencia y de su equipo de trabajo, capacidad y visión para incorporar los controles necesarios en las funciones de su competencia, tales que garanticen el cumplimiento de las normas que regulan tales funciones, con habilidad para responder con eficacia y flexibilidad ante situaciones de alta presión y exigencia laboral, creativo, innovador y proactivo, con buena capacidad de comunicación y expresión de sus ideas e instrucciones, así como para establecer buenas relaciones interpersonales, especial consideración de características de probidad y transparencia en su gestión.

## **8.- Departamento de Publicidad y Mercadeo**

➤ **Investigación de mercados.** Análisis de clientes potenciales, mercado/sector y competencia, realización, tabulación y análisis de encuestas (fuentes primarias), análisis de registros, estudios sectoriales, etc.- (fuentes secundarias). Interpretación y presentación de resultados.

➤ **Segmentación del mercado.** Cuantificación del mercado, elección segmentos objetivo, obtención perfiles tipo consumidores, estimación de la demanda y de la cuota de mercado, análisis y seguimiento de las tendencias y demandas del mercado.

➤ **Análisis estratégico: posicionamiento y diferenciación.** Análisis estratégico interno (organización) y externo (entorno), análisis FODA y plan director, estrategia de posicionamiento (en base a las fortalezas de la organización) y diferenciación (en base al mercado y la competencia).

➤ **Políticas de marketing.**

✓ **Producto.** Análisis necesidades/demandas de clientes, organización y clasificación de la cartera de servicios, desarrollo de nuevos servicios o productos, búsqueda y negociación con proveedores para el desarrollo de nuevos servicios o productos.

✓ **Precio y promoción.** Fijación de precios en base a costes, mercado y competencia, actualización y revisión de tarifas, análisis rentabilidad de productos y servicios márgenes, costes; negociación con clientes PVPs y márgenes, diseño e implementación de acciones promocionales para estimular la demanda (ofertas, descuentos, paquetes, muestras gratuitas, etc.) y cálculo de su impacto económico y su rentabilidad.

✓ **Publicidad/Comunicación.** Planificación, diseño y realización de acciones publicitarias (plan de medios), diseño y ejecución de anuncios (publicidad exterior, rotulación vehículos comerciales, anuncios en prensa y revistas especializadas, publicaciones internas, publicidad en el punto de venta (PLV), expositores, folletos publicitarios, merchandising, etc.), creación y mantenimiento de páginas web y aplicaciones (blog, redes sociales, foros, analytics, trends, etc.), marketing ferial: organización, gestión y control de asistencia a ferias sectoriales (diseño stand, contratación servicios adicionales, atención al público, etc.), gestión relaciones públicas (boca a boca, prensa, radio, etc.)

➤ **Creación de imagen y personalidad de marca.** Diseño de logos y naming (diseño de nombres), trámites registro de marcas, etc.

➤ **Base de datos de clientes.** Análisis clientes: rentabilidad, repetición, etc.

➤ **Comercial.** Seguimiento de objetivos de ventas y rentabilidad por servicio, supervisión evolución de ventas de servicio, atención a clientes y gestión de quejas, servicio postventa.

➤ **Plan de marketing.** Elaboración de resumen de estrategias y objetivos, elaboración del presupuesto de marketing y presentación.

➤ **Evaluación y control de resultados.** Medición del resultado de la inversión en marketing, análisis consecución de objetivos fijados.

**Personal requerido.** Dos (2) especialistas en el área.

**Perfil profesional.** Nivel universitario en áreas de ingeniería, administración, estudios de 4° nivel en mercado o ventas.

**Competencias.** Debe manejar los siguientes programas/aplicaciones de estadística (Excel, SPSS, tabulación y análisis de encuestas, datos y uso de tablas dinámicas), Dreamweaver (creación de páginas web), diseño gráfico: Photoshop, FreeHand, etc., investigaciones de mercado (registros oficiales), finanzas y contabilidad (márgenes de los productos, costes fijos y variables, cálculo rentabilidades, análisis cuenta de resultados por servicios, etc.), idiomas, técnicas de negociación/persuasión, conocimiento del atletismo y de los beneficios que ofrece las ciencias aplicadas al deporte.

**Cualidades.** Pensamiento estratégico, analítico y sistemático, impacto e influencia, liderazgo, comunicación (oral/escrita), trabajo en equipo, innovación/creatividad, atención al detalle, habilidad para desenvolverse en ambientes difíciles, maneja conflicto/solución de problemas, vocación y calidad de servicio, adaptación al cambio, manejo de la diversidad, orientación al cliente, toma de decisiones, iniciativa, trabajo en equipo, manejo efectivo del tiempo.

## Propuesta Final de Estructura Orgánica Gerencial para el CCAA

Considerando los cambios paradigmáticos de los nuevos tiempos, y ajustándonos a la dinámica organizativa actual que profesa “Lo más importante de una organización es su cliente”. Partiendo de esta premisa, se hace imperante que las organizaciones deportivas venezolanas se ajusten a los nuevos estándares de organización deportiva y gerencial a nivel mundial, donde lo más importante es el atleta.

### Estructura Moderna

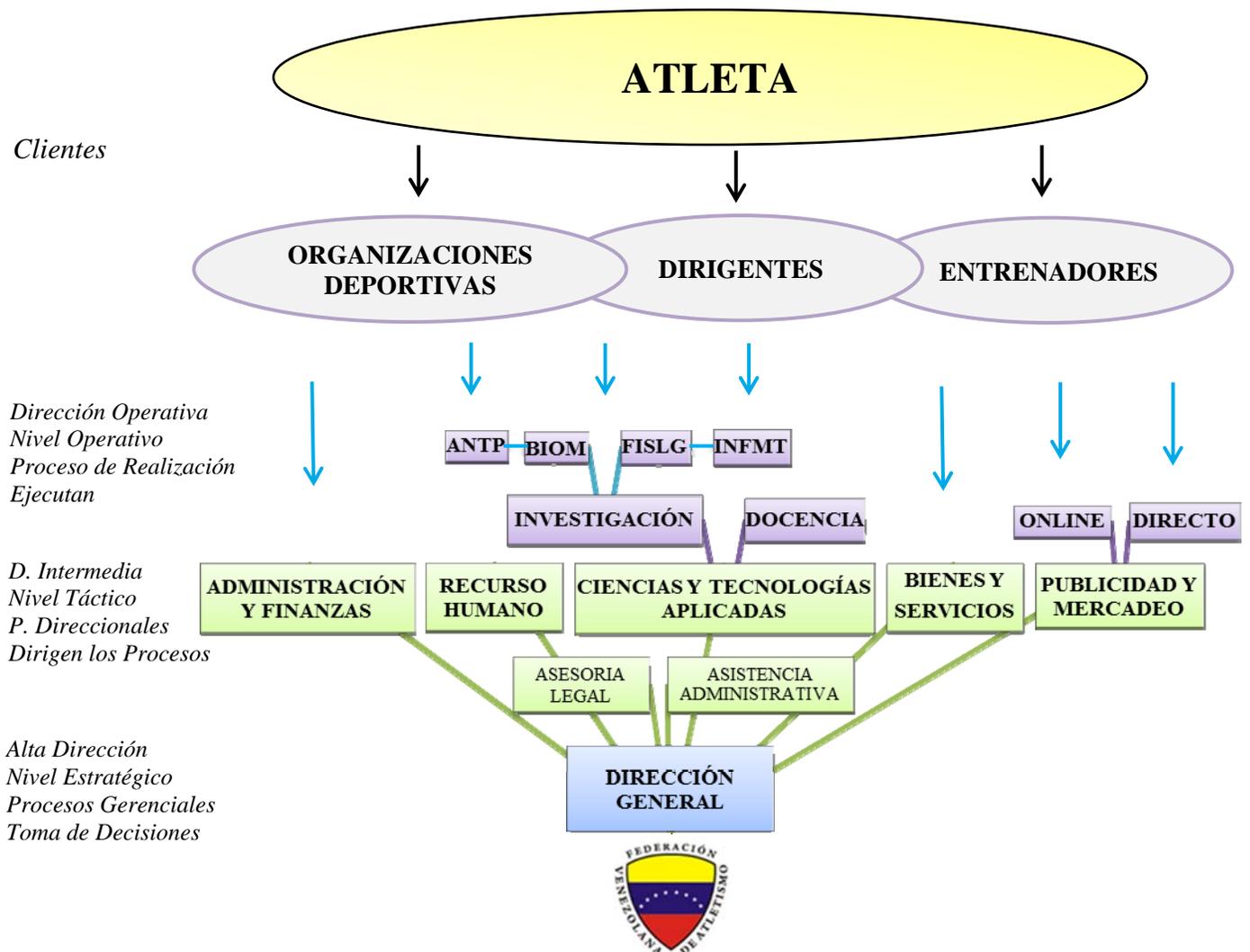


Figura 8. Estructura Orgánica Gerencial del CCAA. Fuente: Reyes (2018)

## Esquema Gerencial Administrativo

A continuación se presenta de forma esquemática los procesos administrativos y gerenciales con sus respectivas acciones por ámbitos organizacionales.

### Fase Estructural (Mecánica)

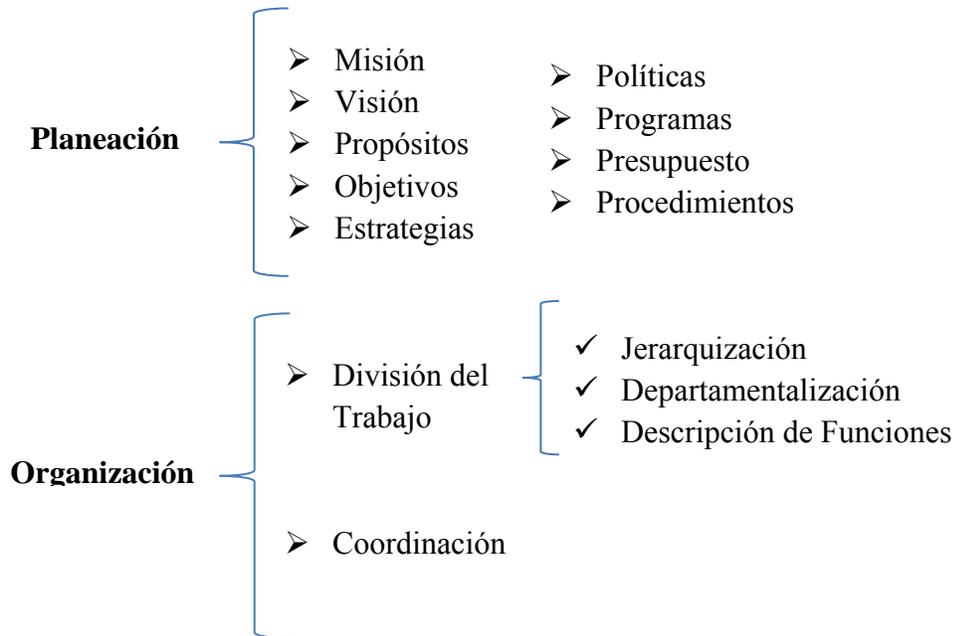


Figura 9. Esquema Gerencial Administrativo 1. Fuente: Reyes (2018)

### Fase Operativa (Dinámica)

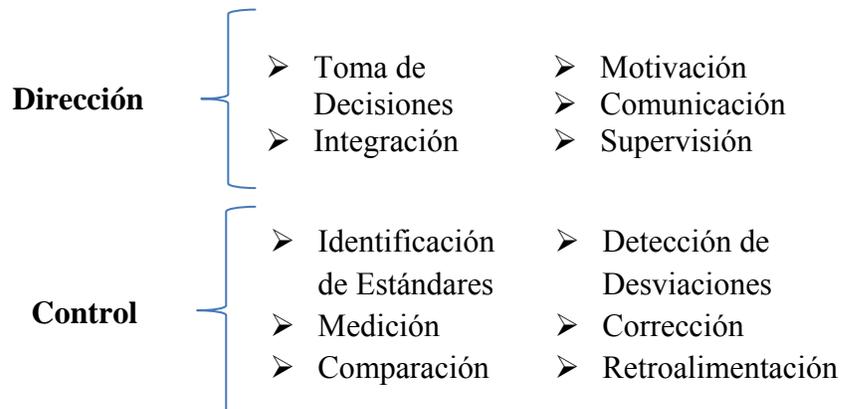


Figura 10. Esquema Gerencial Administrativo 2. Fuente: Reyes (2018)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, P. y Guerra, W. (2015). *Gerencia del Deporte de Alto Rendimiento en Venezuela*. (Tesis de Maestría). Universidad de los Andes. Mérida. Venezuela.
- Annicchiarico, E. (2000). *Técnicas Gerenciales en la Gestión Administrativa de la Universidad del Zulia*. (Trabajo no publicado). Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- Arias, F. (2012). (6ª Edición). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme C.A.
- Arias, F. (2011). *Metodología de la Investigación en las Ciencias Aplicadas al Deporte: Un Enfoque Cuantitativo*. Revista Digital: EFDeportes.com. Año 16- N° 157 - Junio de 2011. Buenos Aires. Argentina. Recuperado de: <http://www.efdeportes.com/>
- Arias, F. (1999). (3ª Edición). *El Proyecto de Investigación – Guía para su Elaboración*. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme C.A.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela. Editorial BL Consultores Asociados.
- Cassel, C. (1993). *Magnus, et all. Foundations of Inference in Survey Sampling*. Florida, EEUU. Krieger Publishing Company Malabar.
- Celestino, A. (2011). *Centro de Ciencias Aplicadas y Desarrollo Tecnológico*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Autónoma de México. México.

- CENACADEM (2009), *Centro Nacional de Ciencias Aplicadas al Deporte*. Mérida. Venezuela. [Documento en línea]. Disponible en: <http://cenacademeridavzla.blogspot.com/>. [Consulta: 2017, Marzo 18]
- Cookies (2011). *Curso de Administración I*. [Documento en línea] Disponible: <http://cursoadministracion1.blogspot.se/2011/06/estructura-organica.html>. [Consulta: 2017, Junio 27]
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5.908 (Extraordinario), Febrero 19, 2009.
- Corral (2010). *Diseño de Cuestionarios para Recolección de Datos*. (Trabajo Guía de Ascenso. Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Bárbula, Venezuela.
- Cruz G. (2012). *Organigramas. Definiciones y Herramientas*. Gestopolis.com. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/organigramas-definiciones-y-herramientas/>. [Consulta: 2017, Julio].
- Definitas.com (2015). *Diseño*. Definitas.com. Recuperado de: <http://conceptodefinition.de/disenio/>. [Consulta: 2017, Abril 16]
- Defición.mx.com (2012). *Organizacional*. [Documento en línea] Disponible: <https://definicion.mx/organizacional/>. [Consulta: 2018, Enero 10]
- Enciclopedia de Conceptos. (2017). *Diagnóstico*. Enciclopedia de Conceptos.com. Recuperado de: <http://concepto.de/diagnostico/#ixzz5BBvlsKLH>. [Consulta: 2017, Abril 12]
- Ferrel O., Hirt G., Ramos L., Adriaenséns M. y Flores M. (2004). (4<sup>a</sup> Edición). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. México. Mc Graw Hill.

- Ferrer, T. (2003). *La Gestión de la Alta Gerencia Universitaria y su Inserción en las Tendencias Gerenciales Contemporáneas*. (Tesis no publicada en Ciencias Gerenciales). Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- Franklin, E. (2004). (2ª Edición). *Organización de Empresas*. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Galvis, F. (2015). *Fundamentos de la Administración Deportiva*. [Documento en línea] Disponible: <https://federicogalvis.wordpress.com/fundamentos-de-la-administracion-deportiva/> [Consulta: 2018, Enero 10]
- Galvis, F. (2014). *Gestión Deportiva*. [Documento en línea] Disponible: <https://federicogalvis.wordpress.com/2014/07/01/gestion-deportiva/> [Consulta: 2018, Enero 10]
- GIH (1813). *Universidad de Estocolmo*. Facultad de Gimnasia y Ciencias del Deporte GIH. Estocolmo. Suecia. Recuperado de: <http://www.gih.se/OM-GIH/>. [Consulta: 2017, Marzo 10]
- Gómez, C. (2000). *Proyectos Factibles*. Valencia, Venezuela. Editorial Predios.
- Guía IAAF de Enseñanza de Atletismo. (2008). (3ª Edición). *Correr! Saltar! Lanzar!*. Santa Fe, Argentina. Editorial Centro Regional Santa Fe.
- Guillen, Y. (2012). *Diseño Organizacional Basado en el Modelo de Sistemas Viables para Hoteles Cinco Estrellas*. (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico Nacional. Caracas, Venezuela.
- Hernández S. y Rodríguez S. (2002). (1º Edición). *Administración: Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia*. México. McGraw- Hill/ Interamericana Editores.

- Hurtado, J. (2000). (3ª Edición). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas, Venezuela. Editores Fundación Sypal.
- Koontz H., (2004). (13ª Edición). *Administración una Perspectiva Global*. México. Editorial McGraw Hill.
- Labrador (2002). *Metodología de la Investigación*. Valencia. Editorial Clemente.
- Learreta, B. (2012). *Innovación e Investigación Educativa*. Universidad Europea de Madrid. España.
- Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (2011). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 39.741. (Extraordinario). Agosto 23, 2011.
- López W. (2013). *Diseño y Estructura Organizacional*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos94/disenio-organizacional/disenio-organizaacional.shtml>. [Consultado: 2017, Septiembre 15]
- Machado, R. (1990). *Gerencia Deportiva*. Villa de Cura, Venezuela. Editorial Miranda.
- Marín, D. (2012). *Estructura Organizacional y sus Parámetros de Diseño: Análisis Descriptivo en Pymes Industriales de Bogotá*. (Tesis de Maestría). Universidad de Bogotá. Colombia.
- Marrero, O. (2011). *Diseño de un Modelo de Gestión Organizacional Dirigido a la Pequeña y Mediana Empresa Basado en la Teoría de Sistemas*. (Tesis de Maestría). Universidad de Carabobo. Bárbula, Venezuela.

- Melinkoff R. (1969). *La Estructura de la Organización*. (Tesis Doctoral).  
Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- Mintzberg, H. (1979), “*The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*”. Prentice - Hall.
- Nistal, G. (2018). *Administración. Unidad III. Delegación, Autoridad y Responsabilidad*. [Documento en línea]. Disponible:  
<https://es.scribd.com/doc/315070552/delegacion-autoridad-y-responsabilidad>.  
[Consulta: 2018, Febrero 17]
- Palella, S. y Martins, F. (2012). (1ª Reimpresión). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas, Venezuela. Editorial FEDEUPEL.
- Pérez, J. y Merino, M. (2008). *Concepto de Atletismo*. [Documento en línea]. Disponible: <https://definicion.de/atletismo/>. [Consulta: 2017, Abril 27]
- Pérez J. y Merino M. (2008). *Concepto de Gestión*. [Documento en línea]. Disponible: <https://definicion.de/gestion/>. [Consulta: 2017, Abril 27]
- Pérez J. y Merino M. (2009). *Diario de Campo*. [Documento en línea] Disponible: <https://definicion.de/diario-de-campo/>. [Consulta: 2017, Junio 15]
- Pollo, M. (2008). *Sistemas y Organizaciones*. (Trabajo Guía de Ingeniería y Sistemas). Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional de Buenos Aires, Argentina.
- Reveté A. (2013). *Principios o Criterios para el Diseño de las Estructuras Organizativas Adaptadas a la Naturaleza de la Organización*. [Documento en línea] Disponible: [https://es.slideshare.net/adri\\_2793/](https://es.slideshare.net/adri_2793/). [Consulta: 2017, Junio 15]

- Robbins S. (2011). (7ª Edición). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Sabino, C. (1992). (3ª Edición). *El Proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo. [Documento en línea] Disponible: [https:// www.slideshare.net / male2712 / sabino – carlos – el – proceso – de - investigación](https://www.slideshare.net/male2712/sabino-carlos-el-proceso-de-investigación). [Consulta: 2017, Junio 10]
- Sadín, M. (2003), *Investigación Cualitativa en Educación, Fundamentos y Tradiciones*. Madrid-España. McGrawHill.
- Salazar, A. (2005). *Estructuras Organizacionales y Tipos de Organigramas*. Gestipolis.com. Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de-organigramas/>. [Consultado: 2017, Octubre 26]
- Soucie, D. (2002). *Administración, Organización y Gestión Deportiva*. Madrid. España. Editorial INDE.
- Soucie, D. (1998). *A new discipline in the sport sciences. Sport Science Studies. Implications for Sport Administrators*. USA. Research in Sport Management.
- Stier, W. (2006). *Comprendiendo la gerencia deportiva, desde una perspectiva global. Una mirada a la historia y futuro a la gerencia deportiva y los programas de preparación profesional en gerencia deportiva*. Ponencia presentada en el 4to. Congreso Regional Panamericano de la ICHPER-SD. Estado Cojedes. Venezuela.
- Tamayo, M. (2003). (4ª Edición). *El Proceso de la Investigación Científica*. D.F. México. Editorial Limusa, S.A.

- Thompson, I. (2009). *Tipos de Organigramas*. Promonegocios.net: Portal de Mercadotecnia con Artículos, Directorios y Foros. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>. [Consulta: 2017, Abril 28]
- UFD (2001). *Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte*. Pachuca-Hidalgo, México. Recuperado de: <http://www.ufd.mx.com>. [Consulta: 2017, Marzo 14]
- UL (1409). *Universidad de Leipzig*. Facultad de Ciencias del Deporte. Leipzig, Alemania. Recuperado de: <http://www.powi.uni-leipzig.de/fakultaet/>. [Consulta: 2017, Marzo 17]
- UM (1914), *Universidad de Murcia*. Facultad de Ciencias del Deporte. Murcia-España. Recuperado de: <http://www.um.es/web/ccdeporte/>. [Consulta: 2017, Marzo 10]
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Autor.
- Vargas, C. (2012). *Ciencias del Deporte: Evolución de Aspectos Teóricos Científicos*. Centro de Investigación SFBD, Cali –Colombia.
- Vásquez C. (2012). *Estructura Organizacional, Tipos de Organización y Organigramas*. [Documento en línea]. Disponible: <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organización-organigramas/>. [Consulta: 2017, Mayo 14]
- Vega M. (2012). *Introducción al Estilo APA, 6ª Edición, Tablas y Figuras*. [Documento en línea]. Disponible: <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organización-organigramas/>. [Consulta: 2017, Mayo 14]
- Zuani E. (2003). *Introducción a la Administración de Organizaciones*. Editorial Maktub.

# ANEXOS

**ANEXO A**  
**CONSENTIMIENTO INFORMADO**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN FÍSICA,  
DEPORTE Y RECREACIÓN



Caracas, 02 de Mayo de 2017

**FEDERACIÓN VENEZOLANA DE ATLETISMO**

Presidente:  
**Prof. Wilfredi León**

**Atte:** Dr. Marcos Oviedo  
Vice-presidente

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitar el consentimiento informado, para que la Lcda. Ludmila Reyes C.I. 13.017.696, cursante de la Maestría en Gerencia de la Educación Física, Deporte y Recreación de la Universidad de Carabobo, pueda realizar en la organización e instalaciones que usted dirige un trabajo de investigación titulado:

PROPUESTA DE CREACIÓN DE CENTRO DE CIENCIAS APLICADAS AL ATLETISMO PARA  
LA FEDERACIÓN VENEZOLANA Y SUS ATLETAS EN EL CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO  
DEL ESTADIO BRÍGIDO IRIARTE DEL PARAÍSO,  
DISTRITO CAPITAL - VENEZUELA.

Sin más a que hacer referencia, me despido.

Atentamente.-

Comisión Coordinadora de Maestría  
Dra. Nereyda Hernández

Con fecha 3/05/2017, habiendo comprendido lo anterior y una vez aclarada las dudas que surgieron con respecto a mi participación en la investigación, doy el consentimiento informado para que se realice en la organización, la investigación antes mencionada.

Nombre y Apellido: WILFREDI JOSÉ LEÓN GARCÍA

Firma: C.I. 3980825

Firma del Investigador: Ludmila J. Reyes Scott   
C.I. 13.017.696

Fecha: 4/05/2017

Firma del testigo: C.I. 4.241.520



## ANEXO B



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA E.F, D y R.



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

(Juicio de Experto)

Por medio de la presente hago constar que he participado en la validación del instrumento presentado por la Lcda. Ludmila Reyes; titular de la C.I N° 13.017.696, a fin de recabar información para un trabajo especial de grado, que realiza a nivel de maestría para optar por el título de magister en Gerencia de la Educación Física, Deporte y Recreación de la Universidad de Carabobo, titulado: Propuesta de estructura orgánica gerencial para el Centro de Ciencias Aplicadas al Atletismo en el estadio Brígido Iriarte, Caracas - Venezuela, tomando en cuenta que los ítems planteados en el mismo, están acordes con los objetivos del estudio y se consideran válidos para los efectos de la investigación.

#### IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO:

Nombre y Apellido: Milton Morales C.I.: 10.214.667

Profesión: Docente

Institución donde Trabaja: Universidad de Carabobo

Títulos Obtenidos: Doctor en Ciencias Gerenciales

## ANEXO C



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA E.F, D y R.



Doctor: Milton Morales

Estimado docente,

Reciba un cordial saludo, a través de la presente cumpla con participarle que ha sido usted seleccionado en calidad de experto, para la validación del instrumento que fue elaborado con el fin de recolectar la información necesaria para la investigación titulada: **PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGÁNICA GERENCIAL PARA EL CENTRO DE CIENCIAS APLICADAS AL ATLETISMO EN EL ESTADIO BRÍGIDO IRIARTE, CARACAS - VENEZUELA.**

Dicha investigación será realizada por la licenciada: **LUDMILA JOSEFINA REYES SCOTT, CI. V. 13.017.696**, como requisito indispensable y obligatorio para obtener el título de Magister en Educación Mención: Gerencia de la Educación Física, Deporte y Recreación de la Facultad de Ciencias de la Educación, correspondiente a la I Cohorte -2016.

Agradeciendo y en espera de su valiosa colaboración, queda de usted.

Atentamente.-

---

**Lda. Ludmila Reyes**



<p>1.- Establecer un diagnóstico a través de la detección de situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de crear e implementar una estructura orgánica gerencial para el buen funcionamiento del centro.</p> <p>2.- Determinar la factibilidad de creación y desarrollo de la estructura orgánica gerencial, en sus dimensiones técnicas, financiera, de infraestructura y recurso humano capacitado.</p>	<p>Estructura Orgánica</p>	<p>Organizacional</p>	<p>Recursos</p>	<p>¿Cree usted que la FVA cuenta con el recurso financiero necesario para acondicionar las instalaciones del estadio Brígido Iriarte y así dar cabida a una estructura que propicie las ciencias aplicadas al atletismo?</p> <p><u>Equipamiento:</u> ¿Cree usted que para establecer una estructura se necesita de medios, equipos, instrumentos y tecnología especializada que propicien una estructura orgánica física y operativa para una organización?</p> <p>¿Cree usted que la FVA cuenta con los equipos, instrumentos, y tecnologías necesarias para aplicar las ciencias a la disciplina del atletismo?</p> <p>¿Cuenta la FVA con los recursos para la adquisición de nuevos equipos, instrumentos y tecnología necesarios para aplicar las ciencias del deporte a la disciplina de atletismo?</p> <p><u>Humano:</u> ¿Cree usted que los atletas y entrenadores necesitan del servicio de un personal capacitado y especializado en ciencias aplicadas al deporte durante el entrenamiento y/o competencias?</p> <p>¿Considera usted que se debe incluir en un CCAA personal capacitado en Gerencia y Administración además de especialistas en el área científica deportiva?</p>	<p>Si / No</p>	<p>Cuestionario</p>
--	----------------------------	-----------------------	-----------------	---	----------------	---------------------

<p>1.- Establecer un diagnostico a través de la detección de situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de crear e implementar una estructura orgánica gerencial para el buen funcionamiento del centro.</p> <p>2.- Determinar la factibilidad de creación y desarrollo de la estructura orgánica gerencial, en sus dimensiones técnicas, financiera, de infraestructura y recurso humano capacitado.</p>	<p>Estructura Orgánica</p>	<p>Organizacional</p>	<p>Recursos</p> <p>Funciones</p> <p>Jerarquía</p>	<p>¿Cree usted necesario desarrollar programas de capacitación, actualización e investigación para el personal técnico y administrativo que conforme la estructura de un CCAA?</p> <p>¿Cuenta la FVA con los medios para incorporar personal especializado en las diferentes ciencias que deben emerger en la estructura orgánica de un CCAA?</p> <p style="text-align: center;"><u>Financiero Global:</u></p> <p>¿Cree usted que contaría la FVA con el apoyo de organizaciones nacionales e internacionales para el desarrollo estructural de un CCAA?</p> <p>¿Cree usted necesaria la creación de unidades o divisiones de trabajo con funciones precisas para darle estructura a una organización?</p> <p>¿Cuenta la FVA con unidades de trabajo con funciones claramente definidas que brinden una estructura organizada para el desarrollo de un CCAA?</p> <p>¿Conoce usted de jerarquía en funciones y acciones dentro de una organización?</p> <p>¿Cuentan la FVA y organizaciones regionales con un sistema jerarquizado de funciones y acciones que les permita administrar un CCAA?</p>	<p>Si / No</p>	<p>Cuestionario</p>
--	----------------------------	-----------------------	---	--	----------------	---------------------

Objetivo Específico	Variable II	Dimensión	Indicador	Ítems/Preguntas	Modo de Respuesta	Instrumento
<p>1.- Establecer un diagnóstico a través de la detección de situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de crear e implementar una estructura orgánica gerencial para el buen funcionamiento del centro.</p>	<p>Gerencia</p>	<p>Gestión</p>	<p>Planeación</p>	<p>¿Cree usted necesario planificar acciones para la administración y gestión de una estructura organizativa?  ¿Cuenta la FVA con un marco institucional preestablecido para la implantación de un CCAA?</p>	<p>Si / No</p>	<p>Cuestionario</p>
			<p>Organización</p>	<p>¿Cree usted necesario organizar acciones que permitan gestionar y administrar una estructura organizativa para un CCAA?  ¿Cuenta la FVA con una estructura definida que facilite la coordinación y sincronización de las operaciones que propicie el desarrollo e implantación de un centro de ciencias aplicadas al atletismo?</p>		
			<p>Dirección</p>	<p>¿Cree usted necesario gestionar acciones tácticas y operacionales para implementar una estructura de trabajo que garantice dirigir asertivamente una organización?  ¿Cree usted que la FVA dispone de acciones tácticas como toma de decisiones, integración, motivación, comunicación y supervisión que facilite direccionar un CCAA?</p>		
			<p>Control</p>	<p>¿Considera usted necesario controlar, medir y evaluar acciones para el funcionamiento de una organización?  ¿Considera usted que la FVA dispone de un sistema de medición, comparación y corrección para el control de las actividades que se deben dar en un CCAA?</p>		

Objetivo Específico	Variable II	Dimensión	Indicador	Ítems/Preguntas	Modo de Respuesta	Instrumento
<p>1.- Establecer un diagnóstico a través de la detección de situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de crear e implementar una estructura orgánica gerencial para el buen funcionamiento del centro.</p>	Ciencias Aplicadas	Deporte	<p>Biomecánica</p> <p>Antropometría</p> <p>Fisiología</p> <p>Psicología</p> <p>Nutrición</p> <p>Otras</p>	<p><b>Ítems General para Priorización</b></p> <p>Seleccione las ciencias que priorizaría para iniciar un CCAA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Biomecánica.</li> <li><input type="radio"/> Bioanálisis.</li> <li><input type="radio"/> Traumatología</li> <li><input type="radio"/> Fisioterapia.</li> <li><input type="radio"/> Bioética deportiva.</li> <li><input type="radio"/> Medicina deportiva.</li> <li><input type="radio"/> Podología deportiva.</li> <li><input type="radio"/> Docencia.</li> <li><input type="radio"/> Administración.</li> <li><input type="radio"/> Fisiología</li> <li><input type="checkbox"/> Nutrición.</li> <li><input type="radio"/> Fisiatría.</li> <li><input type="radio"/> Psicología deportiva.</li> <li><input type="checkbox"/> Informática.</li> <li><input type="checkbox"/> Antropometría.</li> <li><input type="checkbox"/> Investigación.</li> <li><input type="checkbox"/> Finanzas.</li> <li><input type="checkbox"/> Contaduría.</li> <li><input type="checkbox"/> Derecho.</li> </ul>	Selección Múltiple	Cuestionario

## ANEXO E



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
ÁREA DE ESTUDIO DE POSGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA EDUC. F., D.Y R.



### PRESENTACIÓN DEL INSTRUMENTO

El instrumento que se presenta a continuación tiene como finalidad obtener la opinión de dirigentes de la FVA y de las Asociaciones Estadales sobre la necesidad de implementar las ciencias aplicadas al atletismo de manera organizada para mejorar el rendimiento de sus atletas de alta competencia, así como también, su factibilidad a fin de proponer la creación de una estructura orgánica gerencial para la administración y gestión del centro de ciencias aplicadas a la disciplina y así garantizar su buen funcionamiento, y que esto permita la mejoría del rendimiento deportivo de los atletas de selección nacional de atletismo.

Por lo que, la información obtenida sirve de base para un trabajo de investigación cuyo título es: Propuesta de estructura orgánica gerencial para el Centro de Ciencias Aplicadas al Atletismo en el estadio Brígido Iriarte del Paraíso, Caracas - Venezuela.

#### **Instrucciones:**

- Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una equis (X) la alternativa que más se ajuste a su criterio.
- Solo debe considerar una alternativa de respuesta para cada planteamiento.

Gracias por su colaboración.

## CUESTIONARIO

N°	Ítems / Preguntas	Si	No
1	¿Cree Ud. necesario definir claramente las actividades que se deben llevar a cabo para estructurar una organización?		
2	¿Considera Ud. que planear, organizar, dirigir, ejecutar, supervisar, financiar y evaluar, son actividades que deben realizarse en una estructura orgánica?		
3	¿Considera usted que la Biomecánica, Fisiología, Antropometría, Nutrición, Psicología y Medicina deportiva son ciencias que deben emerger en un CCAA?		
4	¿Cree usted que la investigación, docencia, finanzas, administración y derecho deben estar presentes en la operatividad de un CCAA?		
5	¿Cuenta la FVA con el recurso financiero necesario para implementar una estructura que propicie las ciencias aplicadas al atletismo?		
6	¿Cree usted que el estadio Brígido Iriarte cuenta con las instalaciones deportivas necesarias donde especialistas en ciencias deportivas puedan realizar estudios de campo especializados?		
7	¿Cree usted que el estadio Brígido Iriarte cuenta con los espacios prestos para establecer laboratorios y oficinas que propicien una estructura organizativa física a un CCAA?		
8	¿Cree usted que la FVA cuenta con el recurso financiero necesario para acondicionar las instalaciones del estadio Brígido Iriarte y así dar cabida a una estructura que propicie las ciencias aplicadas al atletismo?		
9	¿Cree usted que para establecer una estructura se necesita de medios, equipos, instrumentos y tecnología especializada que propicien una estructura orgánica física y operativa para una organización?		
10	¿Cree usted que la FVA cuenta con los equipos, instrumentos, y tecnologías necesarias para aplicar las ciencias a la disciplina del atletismo?		
11	¿Cuenta la FVA con los recursos para la adquisición de nuevos equipos, instrumentos y tecnología necesarios para aplicar las ciencias del deporte a la disciplina de atletismo?		
12	¿Cree usted que los atletas y entrenadores necesitan del servicio de un personal capacitado y especializado en ciencias aplicadas al deporte durante el entrenamiento y/o competencias?		
13	¿Considera usted que se debe incluir en un CCAA personal capacitado en Gerencia y Administración además de especialistas en el área científica deportiva?		
14	¿Cree usted necesario desarrollar programas de capacitación, actualización e investigación para el personal técnico que conforme la estructura de un CCAA?		
15	¿Cuenta la FVA con los medios para incorporar personal especializado en las diferentes ciencias que emergen en la estructura orgánica de un CCAA?		
16	¿Cree usted que contaría la FVA con el apoyo de organizaciones nacionales e internacionales para el desarrollo estructural de un CCAA?		

17	¿Cree usted necesaria la creación de unidades o divisiones de trabajo con funciones precisas para darle estructura a una organización?																				
18	¿Cuenta la FVA con unidades de trabajo con funciones claramente definidas que brinden una estructura organizada para el desarrollo de un CCAA?																				
19	¿Conoce usted de jerarquía en funciones y acciones dentro de una organización?																				
20	¿Cuentan la FVA y organizaciones regionales con un sistema jerarquizado de funciones y acciones que les permita administrar un CCAA?																				
21	¿Cree usted necesario planificar acciones para la administración y gestión de una estructura organizativa?																				
22	¿Cuenta la FVA con un marco institucional preestablecido para la implantación de un CCAA?																				
23	¿Cree usted necesario organizar acciones que permitan gestionar y administrar una estructura organizativa para un CCAA?																				
24	¿Cuenta la FVA con una estructura definida que facilite la coordinación y sincronización de las operaciones que propicie el desarrollo e implantación de un centro de ciencias aplicadas al atletismo?																				
25	¿Cree usted necesario gestionar acciones tácticas para implementar una estructura de trabajo que garantice dirigir asertivamente una organización?																				
26	¿Cree usted que la FVA dispone de un sistema de acciones tácticas y operativas como toma de decisiones, integración, motivación, comunicación y supervisión que facilite direccionar un CCAA?																				
27	¿Considera usted necesario controlar, medir y evaluar acciones para el funcionamiento de una organización?																				
28	¿Considera usted que la FVA dispone de un sistema de medición, comparación y corrección para el control de las actividades que se deben dar en un CCAA?																				
29	<p>Seleccione las ciencias que priorizaría para iniciar un CCAA:</p> <table border="0"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Biomecánica.</td> <td><input type="checkbox"/> Fisiología</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Bioanálisis.</td> <td><input type="checkbox"/> Nutrición.</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Traumatología</td> <td><input type="checkbox"/> Fisiatría.</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Fisioterapia.</td> <td><input type="checkbox"/> Psicología deportiva.</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Bioética deportiva.</td> <td><input type="checkbox"/> Informática.</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Medicina deportiva.</td> <td><input type="checkbox"/> Antropometría</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Podología deportiva.</td> <td><input type="checkbox"/> Investigación.</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Docencia.</td> <td><input type="checkbox"/> Finanzas.</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Administración.</td> <td><input type="checkbox"/> Contaduría.      <input type="checkbox"/> Derecho</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> Biomecánica.	<input type="checkbox"/> Fisiología	<input type="checkbox"/> Bioanálisis.	<input type="checkbox"/> Nutrición.	<input type="checkbox"/> Traumatología	<input type="checkbox"/> Fisiatría.	<input type="checkbox"/> Fisioterapia.	<input type="checkbox"/> Psicología deportiva.	<input type="checkbox"/> Bioética deportiva.	<input type="checkbox"/> Informática.	<input type="checkbox"/> Medicina deportiva.	<input type="checkbox"/> Antropometría	<input type="checkbox"/> Podología deportiva.	<input type="checkbox"/> Investigación.	<input type="checkbox"/> Docencia.	<input type="checkbox"/> Finanzas.	<input type="checkbox"/> Administración.	<input type="checkbox"/> Contaduría. <input type="checkbox"/> Derecho		Selección Múltiple
<input type="checkbox"/> Biomecánica.	<input type="checkbox"/> Fisiología																				
<input type="checkbox"/> Bioanálisis.	<input type="checkbox"/> Nutrición.																				
<input type="checkbox"/> Traumatología	<input type="checkbox"/> Fisiatría.																				
<input type="checkbox"/> Fisioterapia.	<input type="checkbox"/> Psicología deportiva.																				
<input type="checkbox"/> Bioética deportiva.	<input type="checkbox"/> Informática.																				
<input type="checkbox"/> Medicina deportiva.	<input type="checkbox"/> Antropometría																				
<input type="checkbox"/> Podología deportiva.	<input type="checkbox"/> Investigación.																				
<input type="checkbox"/> Docencia.	<input type="checkbox"/> Finanzas.																				
<input type="checkbox"/> Administración.	<input type="checkbox"/> Contaduría. <input type="checkbox"/> Derecho																				

## ANEXO F



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
ÁREA DE ESTUDIO DE POSGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA EDUC. F., D.Y R.



### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estimado Experto:     Milton Morales    

El presente instrumento ha sido diseñado para recabar información sobre su apreciación acerca de la propuesta para la creación de una estructura orgánica gerencial para el Centro de Ciencias Aplicadas al Atletismo en el estadio Brígido Iriarte, Caracas - Venezuela

En consecuencia, es necesaria la objetividad al responder los enunciados para lograr mayor validez de la información recolectada, la cual será tratada con la más absoluta confidencialidad. Cabe destacar que solo se presentarán datos cuantitativos y descriptivos acerca de la realidad investigada.

#### **Instrucciones:**

- Lea detenidamente todo el instrumento antes de responder.
- Marque con una equis (X) la alternativa de respuesta que considere representa su opinión sobre el enunciado correspondiente.
- Marque sólo una alternativa de escala en cada enunciado.
- Comience a responder por la parte que prefiera.
- Trate de dar respuesta a todos los ítems o preguntas.
- Las respuestas son individuales.
- Si tiene alguna duda, consulte solamente con el investigador o con la persona que está aplicando el instrumento.
- La información será tratada en forma confidencial.
- Los datos recabados serán utilizados sólo para los fines de esta investigación.

Muchas Gracias.-

## FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Objetivo del Instrumento:** Obtener la opinión de dirigentes de la FVA y asociaciones regionales del atletismo nacional sobre la necesidad de implementar las ciencias aplicadas al atletismo de manera organizada para mejorar el rendimiento de sus atletas de alta competencia, así como también, su factibilidad a fin de proponer la creación de una estructura orgánica gerencial para la administración y gestión del centro de ciencias aplicadas a la disciplina y así garantizar su buen funcionamiento, y que esto permita la mejoría del rendimiento deportivo de los atletas de selección nacional de atletismo.

Aspectos relacionados con los ítems	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11	
	SI	NO																				
1.- Redacción clara	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
2.- Existe coherencia	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
3.- Induce a la respuesta		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x
4.- Mide lo que se pretende	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	

Aspectos relacionados con los ítems	12		13		14		15		16		17		18		19		20		21		22	
	SI	NO																				
1.- Redacción clara	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
2.- Existe coherencia	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
3.- Induce a la respuesta		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x
4.- Mide lo que se pretende	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	

Aspectos relacionados con los ítems	23		24		25		26		27		28		29	
	SI	NO												
1.- Redacción clara	x		x		x		x		x		x		x	
2.- Existe coherencia	x		x		x		x		x		x		x	
3.- Induce a la respuesta		x		x		x		x		x		x		x
4.- Mide lo que se pretende	x		x		x		x		x		x		x	

<b>Aspectos Generales</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1.- El Instrumento contiene instrucciones para su resolución	x		
2.- Los ítems permiten el logro del objetivo propuesto	x		
3.- Los ítems están presentados en forma lógica y secuencial	x		
4.- El número de ítems es suficiente para recoger la información. En Caso de ser negativa su respuesta sugiera el (los) ítem(s) que harían falta.	x		

Observaciones:

Se recomienda aplicar las normas de acentuación en algunas palabras

---



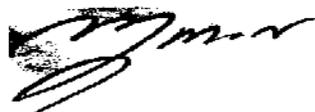
---



---

<b>Validado por:</b> Milton Morales
C.I.: 10.214.667
Fecha: 09-02-2018
Email: <a href="mailto:mmvielma@hotmail.com">mmvielma@hotmail.com</a>

<b>VALIDEZ</b>	
Aplicable	
No Aplicable	
Aplicable atendiendo a las observaciones	<b>x</b>



Firma: \_\_\_\_\_

## ANEXO G



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA E.F, D y R.



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

(Juicio de Experto 2)

Por medio de la presente hago constar que he participado en la validación del instrumento presentado por la Lcda. Ludmila Reyes; titular de la C.I N° 13.017.696, a fin de recabar información para un trabajo especial de grado, que realiza a nivel de maestría para optar por el título de magister en Gerencia de la Educación Física, Deporte y Recreación de la Universidad de Carabobo, titulado: Propuesta de estructura orgánica gerencial para el Centro de Ciencias Aplicadas al Atletismo en el estadio Brígido Iriarte, Caracas - Venezuela, tomando en cuenta que los ítems planteados en el mismo, están acordes con los objetivos del estudio y se consideran válidos para los efectos de la investigación.

#### IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO:

Nombre y Apellido: Jeovanny Tomedes C.I.: 11.557.097

Profesión: Ingeniero en Informática y Profesor Universitario

Institución donde Trabaja: Instituto Pedagógico de Caracas / Mindeporte

Títulos Obtenidos: Magister en Biomecánica y Máster en Gerencia de Proyectos

## ANEXO H



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA E.F, D y R.



Profesor: Jeovanny Tomedes

Estimado docente,

Reciba un cordial saludo, a través de la presente cumpla con participarle que ha sido usted seleccionado en calidad de experto, para la validación del instrumento que fue elaborado con el fin de recolectar la información necesaria para la investigación titulada: **PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGÁNICA GERENCIAL PARA EL CENTRO DE CIENCIAS APLICADAS AL ATLETISMO EN EL ESTADIO BRÍGIDO IRIARTE, CARACAS - VENEZUELA.**

Dicha investigación será realizada por la licenciada: **LUDMILA JOSEFINA REYES SCOTT, CI. V. 13.017.696**, como requisito indispensable y obligatorio para obtener el título de Magister en Educación Mención: Gerencia de la Educación Física, Deporte y Recreación de la Facultad de Ciencias de la Educación, correspondiente a la I Cohorte -2016.

Agradeciendo y en espera de su valiosa colaboración, queda de usted.

Atentamente.-

---

**Lda. Ludmila Reyes**

## ANEXO I



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
ÁREA DE ESTUDIO DE POSGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA EDUC. F., D.Y R.



### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estimado Experto: Jeovanny Tomedes

El presente instrumento ha sido diseñado para recabar información sobre su apreciación acerca de la propuesta para la creación de una estructura orgánica gerencial para el Centro de Ciencias Aplicadas al Atletismo en el estadio Brígido Iriarte, Caracas - Venezuela

En consecuencia, es necesaria la objetividad al responder los enunciados para lograr mayor validez de la información recolectada, la cual será tratada con la más absoluta confidencialidad. Cabe destacar que solo se presentarán datos cuantitativos y descriptivos acerca de la realidad investigada.

#### Instrucciones:

- Lea detenidamente todo el instrumento antes de responder.
- Marque con una equis (X) la alternativa de respuesta que considere representa su opinión sobre el enunciado correspondiente.
- Marque sólo una alternativa de escala en cada enunciado.
- Comience a responder por la parte que prefiera.
- Trate de dar respuesta a todos los ítems o preguntas.
- Las respuestas son individuales.
- Si tiene alguna duda, consulte solamente con el investigador o con la persona que está aplicando el instrumento.
- La información será tratada en forma confidencial.
- Los datos recabados serán utilizados sólo para los fines de esta investigación.

Muchas Gracias.-

## FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Objetivo del Instrumento:** Obtener la opinión de dirigentes de la FVA y asociaciones regionales del atletismo nacional sobre la necesidad de implementar las ciencias aplicadas al atletismo de manera organizada para mejorar el rendimiento de sus atletas de alta competencia, así como también, su factibilidad a fin de proponer la creación de una estructura orgánica gerencial para la administración y gestión del centro de ciencias aplicadas a la disciplina y así garantizar su buen funcionamiento, y que esto permita la mejoría del rendimiento deportivo de los atletas de selección nacional de atletismo.

Aspectos relacionados con los ítems	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11	
	SI	NO																				
1.- Redacción clara	x		x		x		x		X		x		x		x		x		x		x	
2.- Existe coherencia	x		x		x		x		X		x		x		x		x		x		x	
3.- Induce a la respuesta																						
4.- Mide lo que se pretende	x		x		x		x		X		x		x		x		x		x		x	

Aspectos relacionados con los ítems	12		13		14		15		16		17		18		19		20		21		22	
	SI	NO																				
1.- Redacción clara	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
2.- Existe coherencia	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
3.- Induce a la respuesta																						
4.- Mide lo que se pretende	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	

Aspectos relacionados con los ítems	23		24		25		26		27		28		29		30		31		32		33	
	SI	NO																				
1.- Redacción clara	X		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
2.- Existe coherencia	X		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
3.- Induce a la respuesta																						
4.- Mide lo que se pretende	X		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	

<b>Aspectos Generales</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1.- El Instrumento contiene instrucciones para su resolución	X		
2.- Los ítems permiten el logro del objetivo propuesto	X		
3.- Los ítems están presentados en forma lógica y secuencial	X		
4.- El número de ítems es suficiente para recoger la información. En Caso de ser negativa su respuesta sugiera el (los) ítem(s) que harían falta.	X		

Observaciones:

---



---



---

<b>Validado por:</b> Jeovanny Tomedes
C.I.: 11.557.097
Fecha: 09-02-2018
Email: <a href="mailto:tomedes75@gmail.com">tomedes75@gmail.com</a>

<b>VALIDEZ</b>	
Aplicable	X
No Aplicable	
Aplicable atendiendo a las observaciones	

Firma:  \_\_\_\_\_

## ANEXO J

### CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Sujetos/Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0		18
2	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0		18
3	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0		19
4	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0		15
5	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0		20
6	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0		16
P	1	1	1	0	1	1	0	0	0,33	0,67	1	1	1	0,33	1	1	0,67	1	0	1	0	1	0	1	0	0,33	0	0	Vt	7
q=(1-p)	0	0	0	1	0	0	1	1	0,67	0,33	0	0	0	0,67	0	0	0,33	0	1	0	1	0	1	0	1	0,67	1	1		
Pq	0	0	0	0	0	0	0	0	0,22	0,22	0	0	0	0,22	0	0	0,22	0	0	0	0	0	0	0	0	0,22	0	0	1,11111111	
																													<b>KR(20)</b>	<b>0,87</b>

**Dónde:**

Kr20 = Coeficiente de confiabilidad.

n = Número de preguntas.

p = Total de respuestas correctas entre N° de sujetos.

q = 1 - p.

s<sup>2</sup>t = Varianza total

Tabla 15

*Escala de Confiabilidad*

Rango	Magnitud de Confiabilidad
0,80 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,10 a 2,20	Muy Baja

Fuente: Pérez (2006)

## ANEXO K

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Meses = ⇔		Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Responsable
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<b>CAPÍTULO I</b>																		Investigador
1	Planteamiento del problema																	“
2	Formulación del problema																	“
3	Objetivos de la investigación																	“
4	Justificación																	“
5	Áreas y líneas de investigación																	“
<b>CAPÍTULO II</b>																		“
6	Antecedentes																	“
7	Bases teóricas																	“
8	B. conceptuales																	“
9	Bases legales																	“
10	Operacionalizar las variables																	“
<b>CAPÍTULO III</b>																		“
14	Naturaleza de la investigación																	“
15	Diseño de la investigación																	“
16	Nivel de la investigación																	“
17	Población y muestra																	“
18	Técnica e instrumentos de recolección de datos																	“
19	Referencias Bibliográficas																	“
20	Anexos																	“

Fuente: Reyes (2018)

## ANEXO L

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA

Meses      ⇨	Sept				Oct				Nov				Dic			
⇩ Actividades / Semanas ⇨	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Definición del título de la propuesta																
Descripción de la propuesta (Resumen)																
Importancia de la propuesta																
Determinación de objetivos																
Concreción de fases de la propuesta																
Delimitación de competencias																
Elaboración de plan de las fases																
<b>FASE I</b>																
<i>1º Competencia</i>																
Reconocimiento de la finalidad del centro																
Denominación del centro																
Identificación del tipo de organización																
<b>FASE II</b>																
<i>2º Competencia</i>																
Selección del tipo de estructura orgánica																
División de trabajo																
Jerarquización																
Coordinación																
Departamentalización																
<b>FASE III</b>																
<i>3º Competencia</i>																
Fijación de contenido																
Elección del ámbito de aplicación																
Escogencia de la presentación																
Diagramación del organigrama																
<i>4º Competencia</i>																
Definición de acciones																
Fijación de ámbitos organizacionales																
Ubicación de acciones en ámbitos org.																
Esquemmatización																
<b>FASE IV</b>																
Elaboración de presentación																
Presentación de la propuesta																

Fuente: Reyes (2018)

# ANEXO M

## TABLAS, GRÁFICAS Y FIGURAS NORMAS APA 6TA EDICIÓN

**Número y nombre de la tabla**

Tabla 1 *El título debe ser breve, pero claro y explicativo* **Curvisa**

Categoría	Categoría	Categoría	Categoría
Variable 1	xx	xx	xx
Variable 2	xx	xx	xx
Variable 3	xx	xx	xx
Variable 4	xx	xx	xx
Variable 5	xx	xx	xx

**Solamente se ubican estas líneas horizontales**

Hillutet aut ut fugit, optatiam velibusa voluptate aliquost, tem as dita corit, sum nonserum est litiberatist labo. Nem. Ut poremquias dollabo. Ut quam

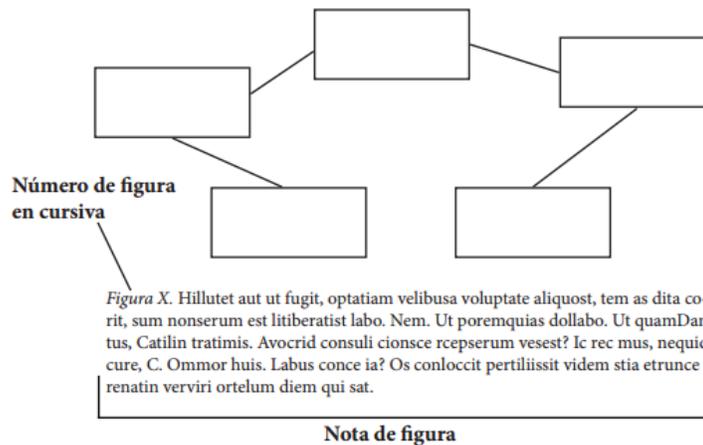
**Times New Roman: 10 puntos**

**Nota de la tabla**

### Gráficas



Fuente: Vega de La, M. (2012). Introducción al estilo APA, 6ta. Ed. Tablas y figuras. Recuperado de <http://investigacion.casagrande.edu.ec/wp-content/uploads/2013/10/3.-TABLAS-y-FIGURAS-APA-6ta.-ed..pdf>



## ANEXO N

### GLOSARIO

**Actividad.** Melinkoff (1969) “Serie de operaciones afines que son realizadas por diferentes unidades administrativas”. (s/p)

**Antropometría.** Definitas.com (2015), “Análisis de las medidas y las proporciones corporales del ser humano”. (s/p)

**Alto rendimiento.** Definición.mx.com (2012), “Se refiere al desempeño individual o colectivo en una contienda deportiva, no obstante es aplicable también a los equipos profesionales, las organizaciones y las empresas, para nombrar a los grupos de trabajo capacitados para lograr metas específicas”. (s/p)

**Bioanálisis.** Enciclopedia de conceptos.com (2017), “Ciencia de la salud que posibilita el desarrollo de las pruebas y estudios de laboratorio”. (s/p)

**Bioética.** Definición.de.com (2009), “Estudio de los aspectos éticos de las ciencias de la vida médica y biológica”. (s/p)

**Biomecánica.** Definitas.com (2015), “Ciencia que estudia las fuerzas y aceleraciones que actúan sobre los movimientos y desplazamientos de organismos vivos”. (s/p)

**Capacitación.** Enciclopedia de conceptos.com (2017), “Actividad del proceso de enseñanza y aprendizaje que tiene como objeto fundamental ayudar al personal de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos habilidades y aptitudes por medio de los cuales se puede cumplir satisfactoriamente con los objetivos”. (s/p)

**Dimensión.** Arias (2012) dice que la dimensión “Es un elemento integrante de una variable completa, que resulta de su análisis o descomposición”. (p.60)

**Deporte.** Enciclopedia de conceptos.com (2017), “Es una actividad física reglamentada, normalmente de carácter competitivo, que puede mejorar la condición física de quien lo practica, y tiene propiedades que lo diferencian del juego”. (s/p)

**Eficacia.** Capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado". (Galvis, s/p, 2015)

**Eficaz.** Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos. (Galvis, s/p, 2015)

**Eficiencia.** Es la capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización "hacer las cosas bien. (Galvis, s/p, 2015)

**Estructura.** Hernández (2002), define a la estructura como: “Ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas”. (p.84).

**Federación.** Definición.mx.com (2012), “Unión o asociación entre personas o grupos sociales para lograr un fin común”. (s/p)

**Fisiatría.** Enciclopedia de conceptos.com (2017), “Parte de la medicina que se ocupa de las dolencias físicas y la rehabilitación del paciente”. (s/p)

**Fisiología.** Enciclopedia de conceptos.com (2017), “Parte de la biología que estudia los órganos de los seres vivos y su funcionamiento”. (s/p)

**Fisioterapia.** Definitas.com (2015), “Disciplina de la salud que ofrece una alternativa terapéutica no farmacológica para paliar síntomas de múltiples dolencias y lesiones”. (s/p)

**Gerente.** Annicchiarico (2000), “Persona responsable de dirigir las actividades que le sirven a la organización para alcanzar metas”. (s/p)

**Gestión.** Pérez (2008), define gestión como el “Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa como es la planeación, organización, dirección y control de actividades”. (s/p)

**Indicador.** Arias (2012), dice que un indicador “Es un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones”. (p.61)

**Medicina Deportiva.** Definición.de.com (2009), “Especialidad que estudia los efectos del deporte y en general la actividad física en el organismo humano”. (s/p)

**Nutrición.** Definitas.com (2015), “Conjuntos de procesos y hábitos relacionados con la alimentación humana”. (s/p)

**Operacionalización de Variable.** Arias (2012) la define como un: “Tecnicismo que se emplea en investigación científica para designar el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores”. (p.62)

**Organización.** Vásquez (2012), afirma que “Son dos más personas que trabajan juntas de manera estructurada, para alcanzar una meta concreta o un conjunto de metas”. (s/p)

**Podología.** Definición.de.com (2009), “Rama de la medicina que tiene por objeto el estudio, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades y alteraciones que afectan el pie”. (s/p)

**Podología Deportiva.** Realizar el análisis de la pisada en movimiento. En este análisis se colocan en la planta del pie sensores para la medición de presiones, los cuales permiten analizar la pisada durante la práctica deportiva. (Definición.de.com, s/p, 2009)

**Psicología.** Enciclopedia de conceptos.com (2017), “Disciplina que investiga sobre los procesos mentales y actitudinales de personas y animales”. (s/p)

**Traumatología.** Rama de la medicina que se dedica al estudio de las lesiones del aparato locomotor. (Enciclopedia de conceptos.com, s/p, 2017)

**Variable.** Arias (2012) la define como la “Característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación”. (p.57). También, puede ser definida como una cualidad que asume distintos valores. (Arias, 1999, p.47)