

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS DE POST GRADO DE EDUCACIÓN FÍSICA  
ESPECIALIZACIÓN DE EDUCACIÓN FÍSICA  
MENCIÓN: GERENCIA DEL DEPORTE**

**ESTRATEGIAS PARA ELABORAR EL PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA  
DIRECCIÓN DE DEPORTES DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**

**Autor: Lic. Nancy J. Zerpa M.  
Tutor: José R. Prado P.**

**DONACION**

SECRETARÍA DE  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN

**Mérida, Noviembre de 2008**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS DE POST GRADO DE EDUCACIÓN FÍSICA  
ESPECIALIZACIÓN DE EDUCACIÓN FÍSICA  
MENCIÓN: GERENCIA DEL DEPORTE**

**ESTRATEGIAS PARA ELABORAR EL PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA  
DIRECCIÓN DE DEPORTES DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito Parcial para  
Optar al Grado de Especialista en Educación Física Mención  
Gerencia del Deporte**

**Autor: Lic. Nancy J. Zerpa M.  
Tutor: José R. Prado P.**

**Mérida, Noviembre de 2008**

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS.....	v
LISTA DE FIGURAS.....	vi
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO.....	3
<b>I. EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Justificación.....	6
Delimitación.....	7
Alcance.....	8
<b>II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
Antecedentes de la Investigación.....	9
Bases Teóricas.....	12
Planificación.....	13
Estrategias Básicas de la Planificación.....	14
Planificación Estratégica.....	17
El Rol de la Organización en la Misión y la Visión.....	22
La Planificación Estratégica y la Planificación Operativa.....	24
Planificación Deportiva.....	28
Adaptación del Protocolo de Planificación Estratégica...	31
Planificación Estructural o Funcional y Procedimental....	32
Planificación Operativa o Ejecutiva (Los planes de acción).....	33
Sistema de Evaluación y Retroalimentación.....	35
Control de Gestión.....	38
Control Interno.....	43
Indicadores de Gestión.....	46
<b>III. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>53</b>
Tipo de Investigación.....	53
Diseño de la Investigación.....	53

Técnica y Recolección de Datos.....	54
Población y Muestra.....	54
Población.....	54
Muestra.....	54
Validez.....	55
<b>IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>55</b>
Análisis de los Resultados.....	56
<b>V. DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA DIRECCIÓN DE DEPORTES DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.....</b>	<b>84</b>
Presentación.....	84
Justificación.....	85
Misión y Visión.....	86
Misión.....	86
Visión.....	86
Objetivo General.....	87
Objetivos Específicos.....	87
Estrategias.....	88
Factibilidad de la Propuesta.....	94
Factibilidad Social.....	94
Factibilidad Económica.....	95
<b>CONSIDERACIONES FINALES.....</b>	<b>96</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>105</b>
Anexo 1. Cuestionario dirigido a los Directivos, Personal Técnico y Administrativo de la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes.....	

## LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Operacionalización de las Variables.....	52
2	Lineamientos y estrategias de la Dirección de Deportes.....	57
3	Disposición de recursos humanos, financieros, materiales y de infraestructura.....	58
4	Aplicación de políticas y lineamientos deportivos.....	59
5	Proyectos a corto, mediano y largo plazo.....	60
6	Evaluación de los proyectos.....	61
7	Contribución de la Planificación Estratégica.....	62
8	Asignación Presupuestaria.....	63
9	Elaboración del Plan Operativo Anual.....	64
10	Asesoría permanente en la Dirección de Deportes.....	65
11	Estructura Organizativa.....	66
12	Participación del personal directivo en la elaboración del Plan Operativo Anual.....	67
13	Evaluación de los cargos y puestos de trabajo.....	68
14	Estrategias Internas necesarias.....	69
15	Existencia del Basamento Legal.....	70
16	Control de Gestión.....	71
17	Cumplimiento de las metas y objetivos.....	72
18	Registros de Información.....	73
19	Evaluación de la factibilidad y desarrollo de los proyectos.....	74
20	Vínculos establecidos por la Estructura Organizativa.....	75
21	Creación de nuevos lineamientos y metodologías.....	76

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO</b>		<b>pp.</b>
1	Lineamientos y estrategias de la Dirección de Deportes.....	57
2	Disposición de recursos humanos, financieros, materiales y de infraestructura.....	58
3	Aplicación de políticas y lineamientos deportivos.....	59
4	Proyectos a corto, mediano y largo plazo.....	60
5	Evaluación de los proyectos.....	61
6	Contribución de la Planificación Estratégica.....	62
7	Asignación Presupuestaria.....	63
8	Elaboración del Plan Operativo Anual.....	64
9	Asesoría permanente en la Dirección de Deportes.....	65
10	Estructura Organizativa.....	66
11	Participación del personal directivo en la elaboración del Plan Operativo Anual.....	67
12	Evaluación de los cargos y puestos de trabajo.....	68
13	Estrategias Internas necesarias.....	69
14	Existencia del Basamento Legal.....	70
15	Control de Gestión.....	71
16	Cumplimiento de las metas y objetivos.....	72
17	Registros de Información.....	73
18	Evaluación de la factibilidad y desarrollo de los proyectos.....	74
19	Vínculos establecidos por la Estructura Organizativa.....	75
20	Creación de nuevos lineamientos y metodologías.....	76

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS DE POST GRADO DE EDUCACIÓN FÍSICA  
ESPECIALIZACIÓN DE EDUCACIÓN FÍSICA  
MENCIÓN: GERENCIA DEL DEPORTE**

**ESTRATEGIAS PARA ELABORAR EL PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA  
DIRECCIÓN DE DEPORTES DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**

**Autor: Lic. Nancy J. Zerpa M.  
Tutor: José R. Prado P.  
Fecha: Noviembre 2008**

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como propósito diseñar estrategias para elaborar el Plan Operativo Anual de la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes. La investigación se realizó bajo la modalidad de proyecto factible apoyada en una investigación de campo-descriptiva. La muestra de estudio estuvo conformada por diferentes unidades de trabajo dependientes de la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes a quienes se les aplicó un cuestionario de 20 ítems. Dicho instrumento fue validado a través de juicio de expertos. Para el análisis de los resultados se utilizó la técnica de frecuencias porcentuales, ya que los resultados arrojan la viabilidad del estudio en cuestión, así como la necesidad de la misma. En consecuencia, se concluye que el diseño de estrategias para la elaboración de un Plan Operativo Anual en la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes, es sumamente importante en las relaciones que plantea, por lo que su aporte está en demostrar que si se aceptan las estrategias funcionales para la planificación, la gestión organizacional y de recursos humanos se integrara de forma eficiente al Plan Operativo Anual.

**Palabras Claves:** Planificación, Planificación Estratégica, Planificación Deportiva, Plan Operativo Anual, Control de Gestión.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente no es concebible la actividad física y del deporte, sin tener en cuenta el marco organizativo en que se desarrollan este conjunto de actividades, bien sea, entes gubernamentales o no gubernamentales, el tema de esta investigación trata la organización deportiva universitaria, dirigido específicamente al estudio de los elementos que componen el Plan Operativo de la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes, este, representa el instrumento administrativo, sobre el cual, la unidad ejecutora, es decir la Dirección de Deportes desarrollara la actividad deportiva de la ULA, en los próximos años.

En vista de que la Universidad de Los Andes, está elaborando las bases para la conformación del Plan Operativo Anual Institucional (POAI), que contiene el Plan Operativo Anual de la Dirección de Deportes (POA) se considera oportuno y de gran importancia, esta investigación que propone establecer las estrategias generales para su elaboración, ejecución y evaluación vinculando adecuadamente la actividad deportiva con el sistema administrativo que rige la Universidad, los objetivos y metas y los proyectos propuestos por esta Dirección.

De manera que, el diseño de estas estrategias, le permitirá a la Gerencia de la Dirección de Deportes contar con un sistema organizativo y administrativo que se establezcan adecuadamente, para la toma de decisiones destinadas a implementar proyectos y atender programas deportivos factibles de ejecutar desde el punto de vista presupuestario, con el mínimo de desviaciones durante su proceso, con base sobre criterios objetivos y enmarcadas en la realidad institucional, además servirá de sustentación para desarrollar un sistema de control sobre los recursos humanos, financieros y materiales que conforman las actividades

administrativas y deportivas, cuya medición se corresponde con la implementación de indicadores de gestión aplicables a la actividad y válidos teóricamente para la gerencia deportiva.

A partir de lo planteado anteriormente, el presente trabajo se ha organizado en cinco capítulos.

El Capítulo I, expone el planteamiento del problema, la delimitación el alcance, la justificación y se plantean los objetivos

En el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico que sustenta este trabajo de investigación, presentando estudios y aplicaciones prácticas relacionados con planes operativos, los fundamentos conceptuales destacando la planificación estratégica como tema central.

El Capítulo III, contiene la metodología aplicada a la investigación, así como, los instrumentos y la técnica utilizada para obtener la información pertinente del estudio.

En el Capítulo IV, se presentan los resultados de la investigación.

El Capítulo V, describe las estrategias para la estructuración del Plan Operativo para la Dirección de Deportes de la Universidad de los Andes, que se generaron de la investigación, conformándose de esta manera la propuesta de la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

En Venezuela se están desarrollando importantes reformas en la administración pública, entre otras, el decreto No 1.528 del 06 de Noviembre de 2001 con fuerza de Ley Orgánica de Planificación, en el cual contempla en su artículo 29 lo siguiente. "Son planes nacionales, El Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Operativo Anual Nacional, el Plan Nacional de Desarrollo Regional, los Planes Nacionales de Desarrollo Sectorial, el Plan Nacional de Desarrollo Institucional, los Planes Operativos y los demás planes que establezca la Ley". Esta ley, involucra a las Universidades Nacionales por cuanto están obligadas a presentar el Plan Operativo Anual Institucional, en lo sucesivo (POAI). De manera que, este instrumento contenga, proyectos y acciones a desarrollar en el año fiscal correspondiente, en conformidad con el Plan Operativo Anual Nacional (POAN), en consecuencia, la Universidad de Los Andes necesita la realización de los planes operativos de cada una de las unidades que conforman la estructura organizativa de esta institución de educación superior, en nuestro caso, necesita, del Plan Operativo Anual (POA) que dicta la Dirección de Deportes elaborado en concordancia con los lineamientos de la Dirección de Planificación de la ULA y siguiendo directrices estratégicas nacionales establecidas por la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU).

De igual forma, la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU, 2001), señala que:

El Plan Operativo es un instrumento administrativo que permite dar cumplimiento a los objetivos y metas estratégicas definidas por el Estado, a la sistematización de las actividades que deben ser realizadas en un determinado ejercicio fiscal, además es un instrumento de cambio y mejora que permite reorientar o corregir cualquier distorsión cuando los resultados no son los esperados (p. 29).

En este contexto, el plan operativo debe considerarse como una herramienta administrativa que conlleva a generar respuestas en concordancia con las políticas, y normas establecidas, cuyo marco jurídico y administrativo se ha vuelto cada día más rígido.

Por su parte, la Universidad de Los Andes, en lo sucesivo (ULA), es un instituto autónomo descentralizado que posee su estructura organizativa, dentro de la cual se ubica la Dirección de Deportes como una dependencia adscrita al Rectorado, resultando ser, sujeto de los derechos y obligaciones establecidas en la Ley de Universidades y demás normas que rigen la Administración Pública, por consiguiente, la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes desde el ejercicio fiscal 2004 viene elaborando, el Plan Operativo Anual, solamente, sobre la base de los lineamientos generales establecidos por la Dirección de planificación de la ULA. Por lo tanto, cabe preguntarse, ¿Se está generando, en la dependencia, el plan operativo con la aplicación de los procesos contenidos en el modelo de la planificación estratégica, el cual sustenta teóricamente dichos planes?

Al parecer, faltan elementos propios de la planificación estratégica deportiva, que comprometen negativamente el cumplimiento del plan operativo al no tener bien definidas las estrategias para desarrollar los programas y proyectos y obtener una adecuada valoración y evaluación de la prestación del servicio deportivo y de sus resultados, en consecuencia, actualmente el POA de la Dirección de Deportes no proporciona a la gerencia ni a la Institución herramientas necesarias para desarrollar la actividad deportiva bajo los nuevos esquemas administrativos, tales como: La

Planificación estratégica operativa, planificación deportiva, estrategias internas, control de gestión, entre otros. Asimismo, los elementos que conforman el POA del deporte universitario de la ULA, deben ser sujeto de estudio, para buscar instrumentos que permitan reconocerlos, manejarlos e incorporarlos positivamente en el desarrollo de los planes y así lograr su viabilidad.

Por otra parte, al observar la gestión de la Dirección de Deportes y realizar un análisis de las actividades que allí se desarrollan, cabe preguntarse si ¿Esta dependencia universitaria requiere de una reflexión que nos lleve a realizar un estudio previo, continuo y sistemático de los planes?

De manera que, si la respuesta es positiva, entonces, un plan operativo fundamentado en una metodología adecuada a la actividad deportiva, se convierte en un aporte significativo, para mejorar la gestión y en consecuencia la calidad en la prestación de los servicios deportivos que se ofrecen, y cobra mayor importancia, si se tiene en consideración que regularmente estas entidades deportivas, no se han caracterizado por un gran desarrollo de la función planificadora, ni por prestar excesiva atención al análisis de la calidad de los servicios ofertados a los integrantes de la comunidad deportiva universitaria.

De lo anteriormente señalado, surge la necesidad de superar estos aspectos, entendiendo que en la actualidad, planificar el futuro se hace cada vez más necesario en un entorno de cambios acelerados y con una comunidad deportiva cada vez más exigente en los servicios que demanda, esto significa que se debe mirar hacia el horizonte, en la dirección adecuada, y fijar allí los objetivos, para ello, es necesario la liberación de las cuestiones rutinarias y de las gestiones operativas del día a día, haciendo un alto en el camino para reflexionar y planificar. Pues, esta nueva actitud directiva consiste básicamente en prever un conjunto de acciones alternativas y seleccionar aquellas que más contribuyan a alcanzar la misión y los objetivos fundamentales fijados para el corto, mediano y largo plazo.

En atención a la problemática expuesta anteriormente, surge del la presente investigación las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual del Plan Operativo de la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes?.

¿Cuál es la factibilidad social y económica de los elementos fundamentales que conforman el plan operativo de la Dirección de Deportes de la Universidad de los Andes, (planificación, proyectos, objetivos, presupuesto e indicadores de gestión)?.

¿El diseño de estrategias permitirán vincular eficientemente la actividad deportiva universitaria con los elementos que conforman el plan operativo de la Dirección de Deportes de la Universidad de los Andes?.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer las estrategias para la elaboración del Plan Operativo Anual de la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes.

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual del Plan Operativo de la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes.
2. Estudiar la factibilidad social y económica de los elementos fundamentales que conforman el plan operativo de la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes, (planificación, proyectos, objetivos, presupuesto e indicadores de gestión).
3. Diseñar estrategias que permitan vincular eficientemente la actividad deportiva universitaria con los elementos que conforman el plan operativo de la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes.

## **Justificación**

El objetivo fundamental de la presente investigación es, proponer las estrategias para la elaboración del Plan Operativo Anual de la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes, con el propósito de fortalecer la institucionalidad de la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes y generar paulatinamente una cultura gerencial eficiente y responsable de los recursos asignados por la Universidad que contribuya al desarrollo del Deporte Universitario.

En la administración pública, existen dos preocupaciones principales que son la disciplina presupuestaria y la asignación financiera, esta inquietud se presenta en la Dirección de Deportes, al estar sujeta su planificación, a la asignación prevista por las autoridades universitarias y el cumplimiento de una normativa externa e interna que debe aplicarse estrictamente. Por otra parte, la implementación por parte, del sector universitario, de los nuevos instrumentos administrativos del Estado Venezolano supone un cambio significativo en la administración de la Dirección de Deportes, transformando el presupuesto cuantitativo en un Plan Operativo Anual (POA), donde se inserta el presupuesto como parte de la gestión, ya que esta, no puede ser pensada en forma separada de los otros.

De manera que, la creación e implementación de los elementos estructurales que deben formar parte del desarrollo del POA de la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes conllevará a todo el conjunto de la organización a crear canales de participación posibles y efectivos; garantizando la participación no solo de los dirigentes y gerentes sino también el resto de los integrantes de la organización.

## **Delimitación**

La ULA es un Instituto autónomo descentralizado que posee su propia estructura organizativa, dentro de la cual se ubica la Dirección de Deportes como una dependencia adscrita al Rectorado, resultando ser, sujeto de los derechos y obligaciones establecidos en la Ley de Universidades y demás normas que rigen a la administración pública, de las políticas, normas y reglamentos internos de la Institución, en consecuencia, el ámbito de acción administrativa de la Dirección de Deportes ya se encuentra establecido, por lo tanto, en este marco organizativo se realizarán los planteamientos destinados a investigar y desarrollar las estrategias para elaborar el plan operativo.

## **Alcance**

El trabajo de investigación desarrolló los nuevos elementos necesarios en la elaboración de un POA para la Dirección de Deportes permitiendo establecer las estrategias generales para la dependencia y una metodología para la elaboración, ejecución y control de la gestión, que involucre y satisfaga las necesidades de la actividad deportiva universitaria y produzca los cambios que en este orden, se deben implementar, para hacer posible la captación de los recursos y su aplicación dirigida a lograr los objetivos y metas en la forma más eficaz y eficiente.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

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

La presente investigación tiene como propósito diseñar una metodología que contribuya efectivamente al diseño de un Plan Operativo Anual de la Dirección de Deportes de la Universidad de los Andes. En tal sentido, se señalan a continuación algunas investigaciones y teorías sobre las cuales se sustenta la actual investigación:

Al respecto, Siracusa (2005), realizó una investigación titulada “Diagnóstico de la necesidad de implementar un Sistema de Gestión de Calidad en la Fundación para el Deporte del Estado Lara (FUNDELA), cuyo objetivo es implementar un Sistema de Gestión de Calidad para FUNDELA. El estudio se ubicó en una investigación de campo, con un nivel de estudio de tipo descriptivo, siendo los sujetos de estudio en la búsqueda y recolección de datos el personal administrativo que labora en la Fundación, al mismo tiempo que las asociaciones deportivas como cliente principal de la institución objeto de estudio.

Se diagnosticó que la Fundación carece de un liderazgo efectivo, una deficiente gestión de recursos humanos, personal desmotivado, falta de planificación y documentación de procesos. Por su parte, las asociaciones se mostraron medianamente complacidas con el servicio otorgado por la Fundación.

Del diagnóstico realizado, se pudo concluir que existen muchas deficiencias dentro de la fundación y que pueden ser mejoradas a través de la implantación de un sistema de gestión de calidad. Asimismo, del diagnóstico se proponen ciertas recomendaciones para la mejora de la

Fundación, los cuales se espera puedan ser de utilidad para trazar lineamientos para un futuro sistema de gestión de calidad para la Fundación.

Por su parte, Cordero (2005), elaboró una investigación titulada "Importancia del Sistema Integrado de Gestión y Control de las Finanzas Públicas (SIGECOF) en los procesos administrativos-financiero del subsistema de contabilidad en las Universidades Públicas Nacionales", cuyo objetivo es hacer un análisis de la importancia del Sistema SIGECOF en lo atinente al subsistema de contabilidad en los procesos del sistema administrativo financiero en el marco de la modernización de las Finanzas Públicas y por ende en el sector universitario.

Entre los objetivos específicos del mismo están: caracterizar los sistemas administrativos financieros existentes actualmente en las Universidades Públicas Nacionales, asimismo pretende evaluar los actuales procesos del Sistema Administrativo Financiero de las casas de estudios, como también proponer lineamientos a la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (UCLA) para la implementación del SIGECOF en los procesos administrativos, entre otros. En la realización del estudio se utilizó el método estructural funcionalista y la investigación se ubicó en un estudio analítico apoyada en un diseño documental. Como instrumento de recolección de datos se empleó una matriz de análisis relacional que responde a las sinergias del evento criterio, la cual es aplicable a documentos y se diseñó en base al enunciado holopráxico de acuerdo a lo que el investigador deseaba saber del evento a estudiar, es decir la importancia del SIGECOF en las Universidades Públicas Nacionales.

Por tal razón, el presente estudio tiene relevancia con la investigación en cuestión, ya que a través del mismo se puede tomar como referencia en el proceso de la gestión institucional y la integración de un Plan Operativo Anual, con la finalidad de alcanzar objetivos y metas con los recursos presupuestarios asignados, vinculando estos con las líneas de acción estratégicas y el recurso humano, para así desarrollar una organización

enérgica que ayude a detectar posibles problemas, actuar en el momento idóneo y de forma adecuada, que pueda evaluar su gestión, poder mejorarla y ofrecer más calidad en la prestación del servicio.

De igual forma, Molina (1996), elaboró un trabajo denominado "Propuestas de estrategias Gerenciales para la Eficacia Administrativa de la Dirección de Deportes de una Universidad Venezolana". La propuesta se enmarco dentro de la modalidad de proyecto factible apoyada en una investigación de campo de tipo descriptivo. En la base metodológica se consulto la opinión de los miembros de la Dirección de Deportes acerca de las principales dificultades, debilidades y amenazas que confrontan la Dirección de Deportes de la Universidad de los Andes para desarrollar eficientemente los diversos programas que se ejecutan en las diferentes disciplinas deportivas.

Asimismo, la investigación arrojó como resultado que los problemas administrativos y financieros así como de asistencia integral al atleta figuraron como los más relevantes, para lo cual, el autor recomienda una serie de actividades dirigidas a minimizarlos. De igual forma, el contexto teórico del estudio se expuso algunas teorías del proceso de organización deportiva, los cuales fueron de gran utilidad para justificar y fundamentar el presente trabajo.

De lo anterior descrito, se desprende la relevancia que posee cada una de estas investigaciones con el estudio planteado, ya que a través del mismo se puede tomar como referencia los elementos estudiados, con el propósito de coadyuvar el proceso de gestión deportiva.

Rivas (1996), realizó una investigación cuyo propósito fundamental estaba orientado a estudiar los patrones de comunicación utilizados por los empleados de una organización que administra el deporte en una Universidad Venezolana durante el año 1996. En dicha investigación se le aplicaron a los empleados objeto de estudio los instrumentos respectivos en el siguiente orden: a) Entrevistas no estructuradas con los participantes del

programa; b) recolección de la información inicial existente, en cuanto a determinar los patrones de comunicación utilizados por los empleados en sus relaciones interpersonales y organizacionales, c) aplicación de un programa de comunicación asertiva a los empleados de esa organización deportiva; y d) recolección de la información en cuanto a los efectos del programa en la comunicación y en las relaciones interpersonales de los empleados de esa organización deportiva.

Por su parte, Vielma (2001), elaboró una investigación cuyo propósito fundamental fue diseñar un plan estratégico situacional para optimizar el proceso de gerencia participativa en la estructura organizacional del equipo "Estudiantes de Mérida Fútbol Club". La metodología utilizada respondió a un proyecto factible, pues ofrece una propuesta de solución a una necesidad presente; asimismo, el estudio se apoyó en una investigación de campo de tipo descriptiva.

Los resultados del diagnóstico evidencian que para el personal directivo, administrativo, técnico y jugadores, casi nunca la planificación estratégica situacional es puesta en práctica para optimizar la gerencia participativa. En consecuencia se aprecia que no existe una planificación estratégica situacional para optimizar el proceso de gerencia participativa en el equipo Estudiantes de Mérida F.C., lo cual genera desmotivación en el trabajo diario y, por ende, los propósitos y fines de la institución no se alcanzan exitosamente, por lo cual se considera importante la realización de la investigación.

### **Bases Teóricas**

Toda organización que se mantenga proclive a cambios permanentes, en los procesos de mejoramientos continuos y en la consolidación de una filosofía de gestión que apunte hacia la excelencia, debe plantearse como

una cuestión de primer orden, la revisión de lo que se llama la *cultura organizacional* (Dessler, 1979). Esta es en esencia la dimensión espiritual y conductual, que rige al agrupamiento humano en la empresa, donde coexisten sus miembros en una interrelación compleja.

Por ello, en la actualidad las empresas de producción y servicios tratan de incorporar un patrón de comportamiento general, a través de la transmisión de creencias y valores comunes a sus miembros, de alguna manera contemplados en su misión institucional. Asimismo, lo que explícitamente se busca es incorporar un espíritu de cuerpo, que contribuya a elevar la cohesión interna y a profundizar el sentido de pertenencia. De allí, ha resultado la gran relevancia del análisis de la planificación en la organización, la cual puede llegar a facilitar o dificultar los cambios. Tanto los valores como las creencias, contenidas generalmente en la filosofía de gestión, orientan a los trabajadores y les da identidad, los integra o los fracciona como miembros de una estructura organizacional productiva.

### **Planificación**

La planificación permite identificar y analizar sistemáticamente las oportunidades y peligros actuales y que puedan surgir en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una organización tome mejores decisiones en el presente y aprovecharse de las oportunidades y evitar peligros. Planificación significa “diseñar un futuro deseado para la organización, en concordancia con los cambios que se van produciendo en el entorno” (Steiner, 1986).

Planificar es “prever racionalmente las acciones a realizar en función de los recursos y los objetos que se quieren lograr para generar transformaciones” (Egg, 1994). A continuación se efectúan los elementos de esta definición.

**Prever:** Implica anticiparse a un acontecimiento; en este caso anticipar las acciones que se deberán realizar.

**Racionalmente:** Implica hacer un análisis de medios y fines y encontrar la coherencia con que serán combinados para alcanzar los resultados previstos.

**Acción:** Hablamos aquí de los distintos esfuerzos, tareas, operaciones concretas a realizar.

**Recursos:** Son las personas y elementos materiales o simbólicos que utilizan los miembros de la organización.

**Objetivos:** Son los cambios, resultados, fin o fines que se desean lograr con las acciones a emprender.

Siguiendo algunos conceptos desarrollados por Egg (1995), se puede decir también que planificar es conocer la realidad y adoptar decisiones. Conocer la realidad presupone hacer un diagnóstico. Es reducir la incertidumbre a partir de lograr información, analizar e interpretar esa realidad. El análisis sienta las bases para la toma de decisiones racionales cuando se trata de resolver problemas permitiendo elegir entre varias alternativas.

### **Estrategias Básicas de la Planificación**

Con independencia de lo señalado en el punto anterior, cualquier proceso de planificación en una organización podría representarse como una especie de recorrido con los siguientes elementos comunes (adaptado de Cámara López, 2005, p. 60):

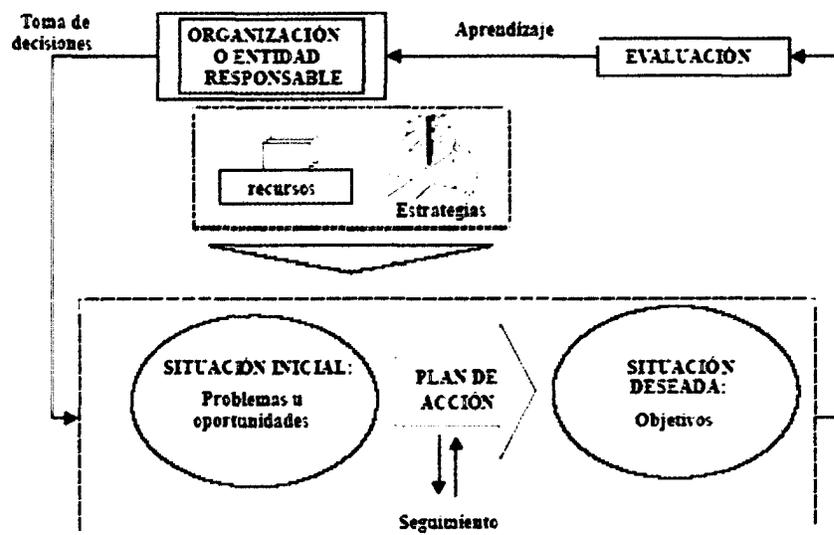
- Una situación inicial que se desea transformar, caracterizada habitualmente por la existencia de una serie de problemas (necesidades, carencias o demandas de los colectivos a los que nos dirigimos, debilidades internas de la organización, etc.) que se pretenden resolver y

cuyas causas de toda índole deben ser analizadas en profundidad. En ocasiones, en lugar de problemas se trata de oportunidades que conviene aprovechar.

- La existencia de unos colectivos que se van a ver afectados, de manera positiva o negativa, por la transformación de la realidad. Como se ha señalado en páginas anteriores, entre estos colectivos adquieren una especial relevancia los grupos meta de la futura intervención, cuyas características, número, composición y demandas específicas habrán de ser determinadas.
- La existencia de una organización o grupo de entidades con un interés real por modificar esa situación de partida y que se responsabilizan de impulsar los cambios. Asimismo, en algunos casos, podrá existir ya un nivel de respuesta institucional al problema planteado, en función de la mayor o menor importancia que se le haya otorgado en la agenda de las políticas públicas y en la asignación del gasto, lo que puede implicar la existencia de otras intervenciones destinadas a resolver el problema.
- La definición de un escenario de mejora deseado para el futuro, a través del establecimiento de una serie de objetivos y metas relacionados entre sí y desplegados en distintos niveles, desde los objetivos más generales o de carácter estratégico hasta los productos o servicios que se entregarán con las intervenciones propuestas.
- La existencia de una dotación de recursos (humanos, financieros, materiales e inmateriales, técnicos, de información, entre otros) disponibles para lograr los objetivos prefijados.
- Un proceso racional de análisis de posibilidades de acción, de establecimiento de prioridades (dado que los medios de que disponemos son siempre insuficientes para abordar todas las transformaciones necesarias o deseadas) y de selección de la estrategia o estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos.

- El diseño de un plan de acción para llegar a la situación deseada en un determinado plazo, incluyendo la asignación de responsabilidades entre las distintas instancias para la ejecución de ese plan de acción y la cuantificación de los recursos necesarios a través de un presupuesto.
- La ejecución del plan de acción y su continuo seguimiento y revisión, con el fin de detectar posibles desviaciones respecto a lo inicialmente planificado y tomar las medidas correctoras o de reorientación que se estimen oportunas.
- La evaluación de los resultados obtenidos en los distintos niveles y la extracción de información y aprendizaje que pueda servir como insumo para futuros procesos de planificación.

El siguiente esquema representa los distintos elementos descritos y sus relaciones:



Fuente: Cámara López (2005).

## **Planificación Estratégica**

La Planificación Estratégica se ha convertido en una necesidad en todas aquellas comunidades o instituciones que, habiendo protagonizado un gran cambio, tienen plena conciencia de que el futuro les deparará retos y transformaciones importantes. Cada día más, las nuevas demandas sociales y los impactos de nuevas tecnologías exigirán tener una capacidad de evolución rápida; además, es preciso estar bien posicionado y mantener una disposición abierta y flexible para atender nuevos retos sin perder nunca de vista las finalidades últimas que justifican la existencia de la institución.

Una planificación estratégica, según Taylor (1991), “es un conjunto de propuestas realistas que emanan de una reflexión sobre el pasado y el presente, y que sitúan los objetivos de la institución en un futuro inmediato” (p. 112). Una planificación estratégica es, pues, una apuesta de futuro, que se resuelve proponiendo ejes fundamentales de acción de la institución de los ejercicios inmediatos. Ejes que necesariamente han de ser sintéticos si se desea que las opciones sean percibidas claramente, a la vez que han de permitir un desarrollo real, que posibilite traducir los buenos deseos en actuaciones concretas.

Una de las cuestiones más significativas es que la organización debe dar respuesta a la sociedad en todo momento, adaptándose siempre a las nuevas demandas y desafíos que ésta le plantea. Frente a estos nuevos desafíos, la planificación estratégica se revela como una herramienta útil y necesaria para facilitar el ajuste continuo de la institución a estas nuevas situaciones.

Su desarrollo a nivel institucional debe promover el conocimiento de la institución, contemplar los posibles cambios en materia educativa y facilitar su permanente adecuación organizativa. Igualmente, Valero (1996), señala

que “la planificación estratégica permitirá clarificar a qué usuarios potenciales se dirige la institución, las áreas que deben abarcar sus servicios y la identificación de cuál es su verdadera misión” (p. 15).

Por tal razón, los objetivos institucionales, de carácter global, serán traducidos en el ámbito de cada centro, departamento, unidad o servicio, que diseñarán a su vez sus propios planes operativos. Asimismo, la planificación estratégica en la institución no implica someterse estrictamente a las condiciones y tendencias del mercado, ya que una institución pública no debe orientarse sólo en función de los criterios de demanda y rentabilidad.

La visión del equipo dentro de cada institución debe fomentar la dirección participativa y colegiada, pues la organización está formada por personas y son éstas las que comprueban la bondad de los sistemas, puesto que son las encargadas de implementarlos. La planificación estratégica según Morrisey (1996), “no es un fin en sí misma, sino que es un instrumento que favorece la cohesión interna y actúa como herramienta integradora de voluntades para avanzar conjuntamente en una misma dirección” (p. 120), por lo que en la naturaleza es dinámica y no estática, y debe realizarse cerca de las aulas, en los despachos, las bibliotecas o los laboratorios, porque se estructura de acuerdo con la reinformación entre los diferentes participantes.

Para minimizar riesgos y maximizar resultados, la planificación estratégica debe programar estrategias y objetivos simples, claros, alcanzables y medibles. Y por último, aunque la planificación estratégica se sitúa a escala institucional, centrándose en los objetivos y la misión de la institución, se tendrá que desarrollar al nivel de centros, de departamentos, de unidades y de servicios motivando a los actores integrantes de cada nivel a trabajar y pensar de modo innovador y participativo, completando las tendencias del entorno.

Por esta razón, cualquier plan estratégico que se establezca deberá ser flexible y dinámico y sin límites prefijados que imposibiliten revisiones periódicas. Deberá estar orientado en el mediano y largo plazo, pero debe

constituirse mediante acciones en el corto plazo. Pues, la planificación estratégica tiene, entre otras, diversas fases preliminares consistentes en obtener los necesarios apoyos y compromisos de los diferentes estamentos de cada institución para iniciar el proceso con mínimas garantías de éxito, ya que la identificación de agentes en el proceso incluye tanto a agentes externos, como internos, centrales y periféricos.

Por otro lado, se deberá identificar o determinar: agentes impulsores, decisorios internos, líderes de opinión externos, grupos estratégicos para el desarrollo del proceso, así como sus roles financieros. La implicación de miembros de los diferentes niveles jerárquicos y funcionales hace posible una implantación menos traumática y asegura que los cambios estratégicos pueden hacerse operativos a través de grupos o equipos de trabajo.

Como paso previo a la propia configuración de cualquier plan estratégico, es responsabilidad de su director y de su entorno iniciar el proceso de planificación, implicando en la formulación e implementación de las estrategias a los demás responsables de la institución: director de centro y departamento, jefes de servicio, entre otros.

Conducir una institución hacia la misión definida se manifiesta en la ambición de alcanzar los objetivos institucionales de manera decidida. Esto, requiere de una visión que permita discernir los principales retos a los que se enfrenta la institución y conducirla para dar respuesta a los mismos, ya que su éxito depende no sólo de una visión acertada de la realidad, sino también de la capacidad para implicar a todo el personal en esa común ambición, haciendo circular la información de manera transparente.

En tal sentido, todo proceso de planificación estratégica requiere previamente una exhaustiva recopilación de información externa e interna. La información externa proviene del análisis del entorno, y sirve para identificar e incluso prever las oportunidades y amenazas que se presentan para el desarrollo de los objetivos y acciones estratégicas.

Éstas tenderán a maximizar el aprovechamiento de oportunidades y

minimizar el efecto de las amenazas. Se trata de evaluar las principales tendencias demográficas, políticas, sociales, económicas, tecnológicas, para identificar factores favorables y desfavorables que inciden sobre la organización.

Por otro lado, la información interna permite identificar las fortalezas y debilidades de la propia institución. Entre los aspectos fundamentales que deben integrar este análisis se incluyen: la evaluación de la docencia y de la investigación, la evaluación de los servicios prestados a la sociedad y de los préstamos a la propia institución y los sistemas de administración y dirección de la misma.

Una vez capturada, analizada y evaluada la información externa e interna, el paso siguiente en un proceso de planificación estratégica es determinar la misión de la institución, es decir, su razón de ser. Más allá de sus cometidos tradicionales y genéricos, docencia e investigación, la misión comprende un objetivo de orden superior y finalista, que clarifica el propósito de la institución y justifica su razón de ser. Por tal razón, la misión de cada institución necesariamente tendrá estrecha relación con su propia historia, propósito y cultura, su ámbito de actuación, su ámbito geográfico de influencia (local, regional, nacional e internacional), el uso de tecnologías para la enseñanza y la investigación, su compromiso con la comunidad, su filosofía e identidad corporativa y sus capacidades que la diferencian de manera reconocida o explícita.

Todo proceso de planificación estratégica implica considerar la realidad de los aspectos que se presenten. Valero (1996), lo define como “el fenómeno que cambia continuamente con el correr del tiempo en ciertos sistemas las funciones y operaciones, considera así mismo que el hombre y la máquina pueden analizarse como un proceso” (p. 17). Para que el proceso de planificación estratégica se realice de modo pleno, se hace necesario que los elementos que se integran se consideren en conjunto y nunca de forma aislada.

De manera que, algunos autores como Stoner (1996), Corredor (1997) y Chiavenato (1999) expresan diversos procedimientos que en algunos puntos coinciden; el primero de ellos propone nueve pasos: “formulación de metas, identificación de los objetivos y estrategias, análisis ambiental, identificación de oportunidades estratégica y riesgos, determinación del grado estratégico requerido, toma de decisiones estratégicas, puesta en practica de las estrategias, medición y control del proceso” (p. 204).

El segundo requiere otro modelo de proceso el cual consta de siete pasos: “revisión de historia, construcción de escenario, previsión de futuro, el diseño de objetivos, el diseño de estrategias, la formulación del plan y previsión del feed back” (p. 117). El tercero expone que el proceso de planificación estratégica exige cuatro fases bien definidas, ellas son: formulación de objetivos, análisis interno de la empresa, análisis externo de la empresa, formulación de alternativas estratégicas” (p. 367).

De acuerdo con estos planteamientos se observa que coinciden en cuanto al diseño de objetivos, que consiste en establecer metas y cumplir en un determinado lapso y las mismas deben ser específicas, sistemáticas y medibles, asimismo, hay que tener presente el orden de importancia y prioridad de los mismos.

En cuanto al análisis ambiental, Stoner y Chiavenato coinciden en que el mismo debe ser considerado desde el punto de vista interno, lo que equivale a conocer los puntos fuertes, entendidos éstos como las fortalezas y debilidades que facilitarían el alcance de los objetivos, mientras que el análisis externo lo constituyen las oportunidades y amenazas; a este análisis se le conoce dentro de la gerencia estratégica como Matriz (FODA), Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El diseño de estrategias es considerado como una labor que requiere el uso de la técnica y creatividad con el alto grado de exploración que permita penetrar a la realidad interior y, por ende, descubrir las formas de cómo alcanzar los objetivos propuestos. Sin embargo, Corredor (1997), difiere de

los otros autores, ya que él plantea que en el diseño de estrategias se realiza cuatro actividades elementales.

Se concentra y coordina el pasado, presente y futuro de los hechos, se relacionan los adversarios en el nivel teórico de alta proximidad, se construye el modelo interactivo de líneas de acción o trayectoria y se reajustan las estimaciones y cálculos hechos en actividades anteriores (p. 96).

No obstante, este mismo autor propone la revisión histórica, la construcción del escenario y la previsión del futuro en lo cual difiere también con los autores citados anteriormente. La revisión histórica, por tanto, requiere el estudio del comportamiento conflictivo de los actores en un tiempo pasado que permita comparar las acciones presentes con las expectativas de cambio, ya que esta revisión advierte la oportunidad estratégica entendida ésta como el momento, lugar y forma de aplicar una acción.

### **El Rol de la Organización en la Misión y la Visión**

Malcom (1994) expone acerca de la misión: "La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una organización o empresa de otras parecidas, identifica el alcance de sus operaciones en los aspectos de sus productos o servicios y su inserción en el mercado".

En la formulación y reformulación de la misión resulta importante el papel de los líderes, ya que estos pueden facilitar el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por las organizaciones. Los líderes integran y orientan los esfuerzos de todos los miembros de sus organizaciones mediante la creación compartida de una visión. Pero para escoger una dirección, el líder debe haber incorporado la imagen mental, la fantasía del

futuro posible y deseable que tiene la organización de sí misma (Almiron, 1997)

La misión lleva a definir como es la organización o la que ésta aspira a ser, ya que permite establecer precisamente el ámbito donde actúa y ser lo suficientemente amplia y creativa para crecer o intervenir en otros ámbitos. De igual forma, distingue a la organización de las demás, por lo que sirve de marco para definir actividades presentes y futuras.

Por ello, en su formulación la misión debe ser planteada con suficiente claridad para que pueda ser entendida por todos los miembros de la organización (dirigentes, asociados, empleados, clientes, usuarios). Debe además ser planteada de manera flexible, de modo de permitir a la organización hacer frente a las dificultades internas y externas que se le presenten.

De manera que, cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado para todos son diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, es “el propósito de la organización el cual se operacionaliza en la visión” (Serna, 1996). La misión es entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros mercados en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

La misión, por lo tanto, debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización.

“La Visión corporativa es un conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro” (Serna, 1996). Cuando se habla de misión se refiere a los sentimientos y valores más profundos de las personas que

componen la institución, que logran ser transformados en sentimientos y valores grupales, institucionales. Esos valores son capaces de movilizar y componer a los miembros de la organización en la tarea más allá de otros intereses subalternos tales como: el salario, el prestigio, entre otros.

### **La Planificación Estratégica y la Planificación Operativa**

La aplicación del esquema de niveles de la planificación a las organizaciones permite realizar una distinción básica entre la planificación estratégica y la planificación operativa. Al margen de las características y elementos comunes que intervienen en cualquier proceso de planificación, con independencia del nivel en el que se produzca, Cámara López (2005, p. 67), señala que algunos de los rasgos distintivos de un proceso de planificación estratégica frente a uno de planificación operativa son:

- La planificación estratégica se centraría principalmente en establecer directrices, objetivos y estrategias de carácter general, mientras que la planificación operativa se concentra más en los detalles concretos de cómo avanzar día a día hacia la consecución de esos objetivos más amplios. La planificación estratégica, por tanto, gira en torno a elementos que se situarían en la cúspide de los niveles de planificación de los que hemos hablado (representados por la visión, misión, objetivos más amplios y estrategias globales de la organización, a los que nos referiremos posteriormente), en tanto que la planificación operativa se ocupa de los niveles inferiores (resultados, actividades, responsables, recursos, plazos, costes y cualquier otro elemento que “operativice” los planteamientos de largo alcance).
- Por otra parte, lo “estratégico” está estrechamente vinculado con la concepción ya analizada de la organización como un sistema en

permanente contacto e intercambio con el entorno, sobre el que trata de influir y del que recibe influencia en una interacción mutua.

Por ello, la planificación estratégica pone un énfasis especial, aunque no único, en el análisis del contexto y su evolución pasada y futura, así como en las estrategias generales que permitan a la organización diferenciarse del resto de organizaciones y posicionarse con éxito en ese entorno, adaptándose permanentemente a sus cambios y exigencias. La planificación operativa, por el contrario, tendería a fijar su atención prioritariamente en asuntos internos de la organización.

- En la concepción estratégica de la organización y en la implantación de sistemas de gestión de la calidad, adquiere singular importancia el conjunto de actores implicados (stakeholders), esto es, aquellos grupos, colectivos, clientes, etc. internos y externos que tienen intereses, expectativas y demandas frente a la organización, a veces contradictorios entre sí, que ésta trata de satisfacer. Por supuesto, entre los grupos interesados debe concederse una atención especial a los destinatarios de los programas y proyectos de la organización o, en su caso, a los usuarios de los servicios que ésta presta.
- La dirección o planificación estratégica tiene un mayor alcance, ya que suele abarcar a la organización en su conjunto, mientras que la planificación operativa, detalla más las intervenciones en un departamento, área funcional o sector.
- La planificación estratégica suele fijar como escenario temporal de referencia un periodo de largo plazo (dependiendo de la importancia y rapidez de los cambios a que está sometido el sector correspondiente, los planes estratégicos pueden tener una vigencia aproximada de entre 3 y 10 años, periodo que puede reducirse en entornos altamente cambiantes). La planificación operativa, por el contrario, se realiza a corto plazo, siendo habitual la elaboración de planes operativos con una periodicidad anual).

En la siguiente tabla, elaborada a partir de diversas fuentes, se trata de sistematizar las principales características y diferencias entre la planificación estratégica y la operativa. En todo caso, al margen de algunos rasgos generales distintivos, no resulta fácil ni del todo exacto o recomendable establecer fronteras demasiado nítidas entre ambos tipos de planificación. En el presente texto nos centraremos principalmente en detallar las características, elementos y etapas de un proceso de planificación estratégica, así como algunas de las herramientas principales que se pueden utilizar para facilitar el análisis y la toma de decisiones en cada fase.

## Planificación Estratégica y Planificación Operativa

	Grado de detalle: nivel de objetivos	Alcance/Énfasis	Horizonte Temporal	Principales preguntas	Elementos	Implicados	Documentos
Planificación estratégica	Directrices, lineamientos y objetivos generales	TODA LA ORGANIZACIÓN Énfasis prioritario en el FUTURO	LARGO PLAZO	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿QUÉ SE SOMOS?</li> <li>Para que existamos</li> <li>Para quien trabajamos</li> <li>Que hacemos</li> <li>En que creemos</li> <li>¿A QUÉ ASPIRAMOS?</li> <li>¿Dónde queremos estar en un plazo de 5 a 10 años?</li> <li>¿DÓNDE ESTAMOS?</li> <li>Características de la situación actual</li> <li>¿QUÉ QUEREMOS LOGRAR?</li> <li>¿CÓMO QUEREMOS LOGRAR ALGO?</li> </ul>	<p><b>MISIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Propósito</li> <li>Destinatarios y otros implicados</li> <li>Productos y servicios</li> <li>Valores</li> </ul> <p><b>VISIÓN</b></p> <p><b>DIAGNÓSTICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entorno</li> <li>Interno</li> <li>OBJETIVOS</li> <li>ESTRATEGIAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos los niveles de la organización</li> <li>Niveles directivos</li> <li>Unidades operativas</li> <li>Personal Voluntariado</li> <li>Estudiantes o destinatarios</li> <li>Otras personas implicadas</li> <li>Comité de planificación</li> </ul>	Plan estratégico
Planificación Operativa	Objetivos específicos, resultados	ÁREAS, UNIDADES, DEPTOS, SECTORES Énfasis prioritario en ASPECTOS INTERNOS	CORTO PLAZO	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿QUÉ QUEREMOS PARA LOGRAR?</li> <li>¿CÓMO QUEREMOS LOGRARLO?</li> <li>¿CÓMO QUEREMOS LOGRARLO?</li> <li>¿QUÉ HAREMOS SI NO QUEREMOS TRABAJAR?</li> <li>¿QUÉ RECURSOS SI NECESITAN Y CUÁNTO CUESTAN?</li> </ul>	<p>Proyectos, servicios, procesos, actividades, etc.</p> <p>Indicadores y medios de verificación</p> <p>Calendarios o cronogramas o calendarios de ejecución</p> <p>Asignación de responsabilidades</p> <p>Presupuesto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidades operativas</li> </ul>	Planes operativos

## **Planificación Deportiva**

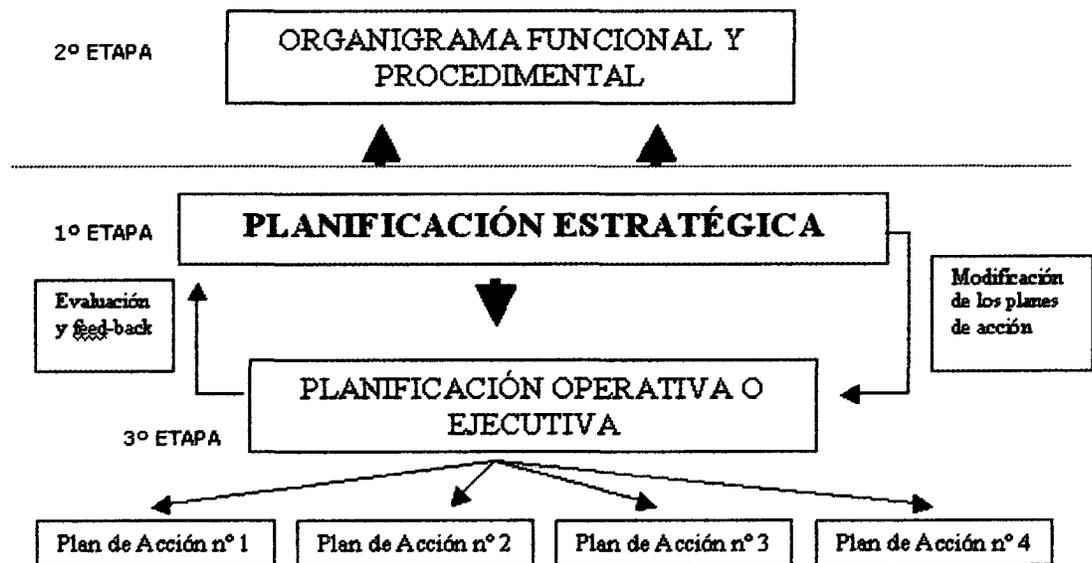
Acosta Hernández (2000, p. 43), sostiene que el modelo integral de gestión para organizaciones deportivas se fundamenta en cuatro elementos básicos, complementarios y que se desarrollan al mismo tiempo. Estos instrumentos se plasman en varios documentos de trabajo que son:

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

Siguiendo las líneas básicas de los protocolos de planificación, lo primero que se debería hacer es definir las tareas, para a continuación seleccionar a las personas que desarrollarán las mismas y no al revés, como sucede habitualmente. Por lo tanto, primero se desarrollará la Planificación Estratégica Deportiva en la cual se definen la misión de la organización, sus fines, las estrategias y los planes, programas y proyectos a desarrollar.

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

En el momento en que ha definido y elegido el equipo de trabajo y las tareas a llevar a cabo se pasaría a desarrollar la planificación operativa y su puesta en práctica. Por último, se implanta un eficiente sistema de evaluación y feed-back permanente, que iría modificando los planes deportivos según el cumplimiento parcial o total de las metas de los proyectos de cada uno de los Planes de Acción.



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

Al respecto, Brotóns (2005), sostiene que “este modelo integral de gestión se puede aplicar y adaptar a cualquier federación deportiva, ya sea nacional o autonómica e incluso a entidades o asociaciones deportivas privadas” (p. 57). Por tanto, la única diferencia vendrá en la cantidad de programas a desarrollar en función del ámbito competencial aplicable a cada uno de ellos. A continuación se analizan de forma detenida cada uno de los instrumentos anteriores, por orden de preferencia.

### **1. Planificación estratégica deportiva**

Mestre, Brotóns y Alonso (2002), señalan que “la Planificación Estratégica Deportiva es el documento más importante y que va a condicionar el modelo de gestión integral, ya que a partir de ella se definirán los otros dos ámbitos de actuación o planificación (la funcional y la operativa)” (p. 44). En este documento estratégico en la cual participan los

políticos, dirigentes y técnicos en su desarrollo, se definen los siguientes apartados:

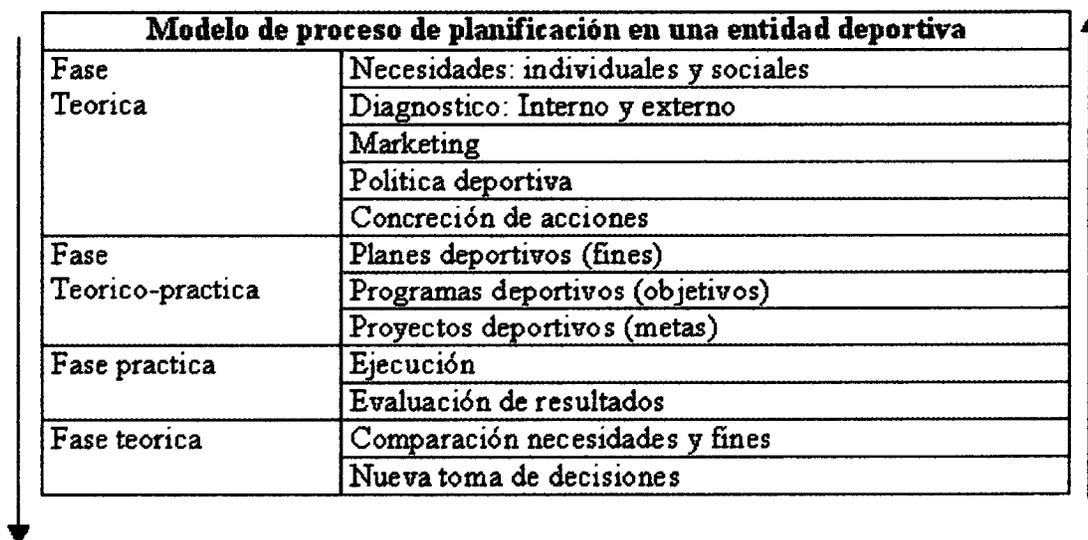
- La misión de la organización: Basada en un conjunto de valores, principios y actitudes, corresponde a lo que realiza la organización, su razón de ser, lo que aporta a la colectividad.
- Los fines políticos generales: Antes de establecer los fines y plantear una situación futura hay que realizar un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

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

Por su parte, Soucie (2002), sostiene que “una vez definida la situación futura y los fines por parte de los dirigentes, se desarrollan cada uno de los planes, utilizando el llamado estilo de gestión proactiva preconizada” (p. 21), que sugiere contemplar desde el ahora las condiciones, las eventualidades, las controversias y las perspectivas del mañana. Este estilo de trabajo junto un sistema eficiente de evaluación y feed-back debe proporcionar al modelo la flexibilidad y la adaptación suficiente para que se puedan tomar decisiones inmediatas y modificar la planificación.

## Adaptación del Protocolo de Planificación Estratégica

Al respecto, París Roche (2003), expresa que “existen diferentes modelos o protocolos del proceso planificador, aplicados a los distintos campos y ámbitos laborales” (p. 59). De manera que, el modelo que se ha adaptado por afinidad y sencillez al tema que nos ocupa es el modelo de proceso de planificación que propone Mestre Sancjo (1999, 73), se trata de un modelo de proceso de planificación en el ámbito de las entidades deportivas en general, que se compone de varios niveles interactivos secuenciados de actuación:



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

- Se puede adaptar a cualquier organización deportiva, tanto autonómica, como nacional, u otra entidad deportiva. Es decir es bastante flexible pudiéndose adaptar a la envergadura de la estructura de la organización a la planificación estratégica que se quiera desarrollar.
- Es sencillo en su aplicación, desarrollo y posterior evaluación.

- Pueden participar técnicos y dirigentes en su implantación y desarrollo.
- Su desarrollo se aplica en un ciclo de 4 años (mandato electoral).

### **Planificación Estructural o Funcional y Procedimental**

Sánchez (2004), señala que la planificación estructural consiste “en la buena distribución y coordinación de los recursos del grupo, ya que este tipo de planificación está relacionado, con la estructura de funcionamiento, el reparto de tareas, el sistema de distribución de la información y los procedimientos establecidos para cada una de las tareas” (p. 29).

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

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

El organigrama funcional que se propone para una organización deportiva, pues se trata de un organigrama piramidal y que se puede adaptar a la envergadura de cualquier planificación estratégica. De igual forma, hay que tener en cuenta que este organigrama se complementa con una

comunicación con el sistema deportivo nacional, y sus comisiones creadas para el control y la regulación de las instituciones deportivas, espectáculos y régimen disciplinario. Es decir estamos hablando un organigrama interno de la entidad que define funciones.

En él se puede apreciar que la jerarquización de la autoridad que se dispone es de arriba abajo. Los trazos de línea continua denotan una relación de autoridad directa entre los puestos de autoridad formal, mientras que los de trazos discontinuos reflejan una relación de autoridad indirecta o funcional.

### **Planificación Operativa o Ejecutiva (los planes de acción)**

Año (2002), sostiene que “la ejecución y puesta en marcha del Plan Estratégico Deportivo corresponde al diseño (programación) y desarrollo de lo que denominamos plan de acción o plan operativo anual” (p. 42). Por lo que, el plan de acción representa el conjunto de proyectos que hay que llevar a cabo en un año.

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

Como se ha comentado, mientras que el Plan Estratégico se mueve en el mediano y largo plazo (unos 4 años), el Plan de Acción se mueve en el año o temporada deportiva. Por ello, se propone cuatro Planes de Acción, uno para cada año del ciclo del periodo de la legislatura federada, ya que la

evaluación en el cumplimiento de cada uno de los Planes de Acción da información o pautas para la modificación de los planes.

Acosta Hernández (2000), afirma que “la elaboración o confección del Plan Operativo Anual se basa en el desarrollo de los proyectos seleccionados en el Plan Estratégico” (p. 52). Es decir, en establecer y definir una serie de elementos que configuran el proyecto. Estos son:

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

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

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

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

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

- Estar muy bien definidas (pasos muy claros en el desarrollo del proyecto).
- No ser excesivamente numerosas (De 6 a 12 aproximadamente)
- Tener fijada una fecha cumplimiento (bien una fecha determinada o bien solo definir el mes por lo que se entiende al final de la mismo). Los proyectos tienen una estructura lineal: cuando finaliza un hito comienza el siguiente y así sucesivamente.
- Especificación del método que se va a utilizar para su puesta en práctica.

- Poseer un producto o resultado. Todos los hitos deben tener un resultado tangible que nos permita evaluar la consecución de las metas del proyecto.

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

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

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

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

### **Sistema de evaluación y retroalimentación**

Dos de las características básicas de una planificación estratégica debe ser su flexibilidad y su capacidad y necesidad de adaptación permanente. Al respecto, Ayora y García (2004), señala que la planificación estratégica "es un proceso continuo que una vez puesta en marcha, es preciso ir conociendo el grado de cumplimiento de los objetivos" (p. 31). Por lo tanto, para ello se tiene que desarrollar un proceso de evaluación con las siguientes características:

- Implantar un sistema de control, es decir diseñar un sistema por el cual dispongamos de la información necesaria sobre el cumplimiento de los objetivos.

- Analizar esa información y compararla con los objetivos establecidos y hacer las oportunas modificaciones o replanteamientos de los mismos.

De igual forma, Ayora y García (2004), sostiene que “los indicadores de evaluación se establecerán en función de los fines, objetivos y metas a alcanzar” (p. 33). Por lo que, los objetivos nos muestran los deseos, caminos y las direcciones para alcanzar los mismos, ya que estos criterios pueden dar una orientación de cara a la selección del tipo de indicador.

Asimismo, los indicadores de evaluación se fijarán para cada plan, programa y proyecto estableciendo la forma y la modalidad del mismo, además, van asociados indiscutiblemente al tiempo. De manera que, esos indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos. Cuantitativos cuando su base de referencia es una determinada cantidad, porcentaje o número de algo y cualitativos, cuando se establecen sobre cualidades o situaciones a mantener o en término de si/no.

En cuanto al seguimiento del Plan Estratégico, Sánchez (2004, p. 46), hace mención de cuatro controles de actuación y una evaluación final:

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

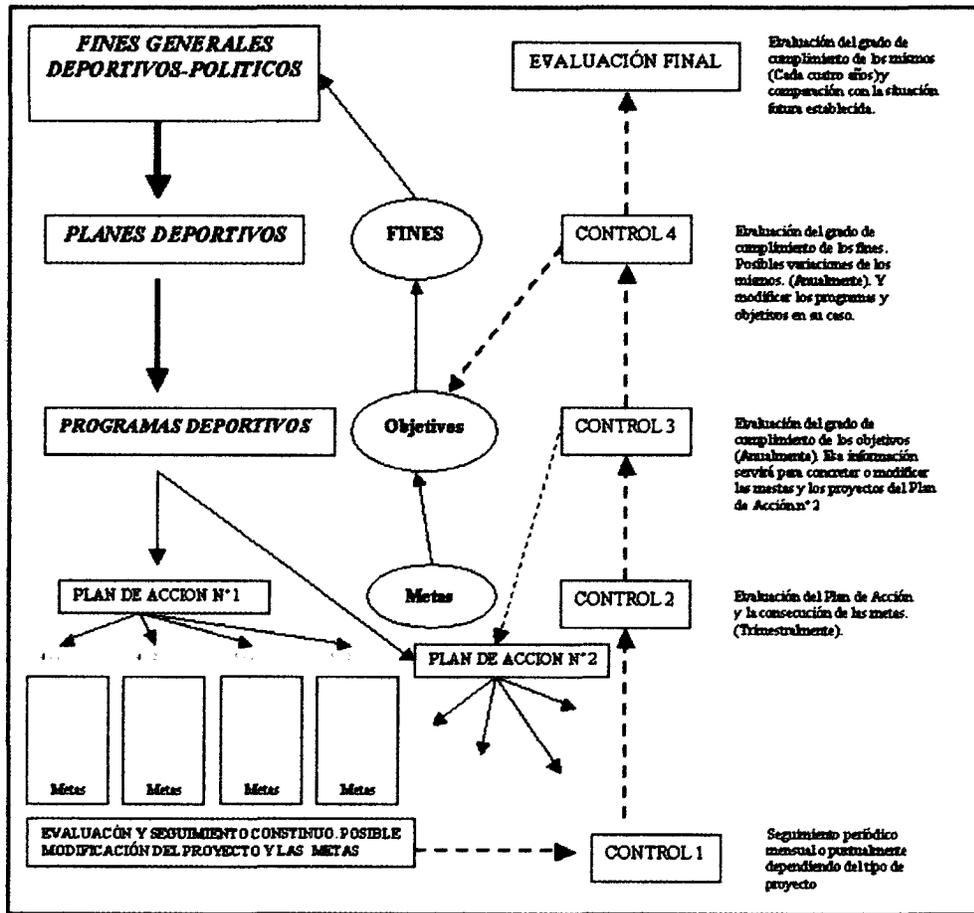
**Control 2 Operacional.** Evaluación del Plan de Acción y la consecución de las metas (trimestralmente).

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

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

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

**La retroalimentación.** En el manual de funciones y procedimientos se debe establecer los sistemas y canales de información necesaria a todos los niveles para actualizar permanentemente los objetivos y estrategias de la entidad deportiva. Los diferentes Comités Técnicos deben reunirse periódicamente e informar a la Unidad Administrativa y de Gestión del cumplimiento de los proyectos y de las posibles modificaciones.



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

### Control de Gestión

En términos generales, Amat (2003), afirma que el control de gestión “debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, entre otros) (p. 38). Asimismo, sostiene que el control de gestión como “un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos

disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados” (p. 38). Por tal razón, los condicionantes del control de gestión son:

El primer condicionante es el entorno, ya que puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa.

Los objetivos de la empresa también condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y medioambientales, etc.

La estructura de la organización, según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.

El tamaño de la empresa está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.

Por último, la cultura de la empresa, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal.

El fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Sin embargo, se puede concretar otros fines más específicos como los siguientes:

**Informar:** Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.

**Coordinar:** Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.

**Evaluar:** La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.

**Motivar:** El impulso y la ayuda a todo responsable son de vital importancia para la consecución de los objetivos. Por ello, los instrumentos del control de gestión.

Por tanto, las herramientas básicas del control de gestión son la planificación y los presupuestos, ya que la planificación consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres. Está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa. Los planes se materializan en programas.

El presupuesto está más vinculado con el corto plazo. Consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento.

El presupuesto se debe negociar con los responsables para conseguir una mayor implicación; no se debe imponer, porque originaría desinterés en la consecución de los objetivos.

La comparación de los datos reales, obtenidos esencialmente de la contabilidad, con los previstos puede originar desviaciones, cuando no coinciden. La causa puede ser:

Errores en las previsiones del entorno: estimación de ventas, coste de ventas, gastos generales, etc.

Errores de método: poca descentralización, escaso rigor temporal, falta de coordinación entre contabilidad y presupuestos, etc.

Errores en la relación medios-fines: cifras ambiciosas, incorrecto uso de los medios, etc.

Esas desviaciones son analizadas para tomar decisiones, tanto estratégicas (revisión y/o cambio de plan y programas), como tácticas u operativas (revisión y/o cambio de objetivos y presupuestos).

Taylor (1895) fue uno de los iniciadores del Control de Gestión industrial, introduciendo la contabilidad analítica, el cronometraje de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, la asignación de los costos indirectos, la remuneración por rendimientos. Brown (1907) estableció la fórmula de la rentabilidad del capital. Todavía hoy se observan muchos ejemplos en las empresas el Control de Gestión gira en torno al control de la eficiencia interna de la empresa, centrando su atención en los recursos que consume, en el beneficio inmediato y en la información financiera exterior.

Según García (1975), el Control de Gestión es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.

Blanco (1984), plantea que la moderna filosofía del CG presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Según Hüge (1995), el Control de Gestión es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.

Repasando diferentes definiciones sobre control de gestión se observa que: Todos los autores reconocen que los objetivos son la categoría rectora, porque el proceso de toma de decisiones está orientado a alcanzar los objetivos marcados y luego estos son el patrón para evaluar a la gestión, o sea el grado en que los resultados de la gestión se acercan a los objetivos previamente establecidos.

El control de gestión se relaciona con las actividades siguientes: formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción (presupuestos), utilización de recursos, medición de resultados (verificación), análisis de desviaciones, corrección del desempeño o mejora.

Se distingue una diferenciación entre el concepto de gestión, control de gestión y la función de control, pero no se observa la misma precisión al establecer sus fronteras. Al respecto, Hernández (2001), señala que:

El control de gestión comprende tanto la etapa de previsión como la etapa de control o verificación propiamente dicha; otros lo ven más cercano a la ejecución y verificación; para otro, abarca los procesos de asignación de recursos, el seguimiento de las acciones y la evaluación del resultado (p.14).

Por tal razón, se considera que el control de gestión no debe ser reducido a la función de control (entendido como evaluación y corrección del desempeño solamente) sino que comprende también la fase de planificación (porque durante el proceso de definir objetivos se determinan las formas de medirlos, y su cuantificación en el estándar), que a su vez está determinada por los procesos de mejoramiento que son los que le otorgan la capacidad de diagnóstico al control de gestión.

Pocos autores como Goldratt llaman la atención sobre el papel de la gestión y el CG como un puente entre los objetivos globales y los objetivos locales, reflejando la problemática existente de que muchos sistemas de control de gestión (SCG) se quedan en la medición de los objetivos globales de la compañía pero son incapaces de medir si los desempeños locales van contribuyendo o no al alcance de los objetivos globales.

Se concluye que el control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Por lo cual debe entenderse que:

El control de gestión es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización. De manera que, lo antes expuesto no debe verse como un elemento o herramienta aislada sino como un sistema que relaciona e interactúa con todo el entorno.

### **Control Interno**

Reyes (1992, p. 25), señala que se trata de un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

1. Eficacia y eficiencia de las operaciones (objetivo operativo).
2. Fiabilidad de la infraestructura financiera.
3. Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

El control interno se puede considerar eficaz en cada una de las 3 categorías si el consejo de administración y la dirección tienen la seguridad razonable de que:

1. Disponer de información adecuada sobre hasta que punto se están logrando los objetivos operacionales de la entidad.
2. Se preparan de forma fiable los estados financieros públicos.
3. Se cumplen las leyes y normas aplicables.

De igual forma, Reyes (1992, p. 27), sostiene que el control interno está compuesto de cinco componentes relacionados entre si que se derivan de la manera en que la dirección dirige la empresa y están integrados en el proceso de dirección. Los componentes de control interno son:

**Entorno de control:** Los factores de entorno de control incluyen la

integridad, los valores éticos, la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección, el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna la autoridad, las responsabilidades, por lo que organiza, desarrolla profesionalmente a sus empleados, por último la atención y orientación que proporciona el consejo de administración. Por ello, el entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control.

**Evaluación de los riesgos:** Consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio. Hemos de tener presente que cada entidad se enfrenta a diversos riesgos externos e internos y una condición previa a la evolución del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles vinculados entre si e internamente coherentes.

**Actividades de control:** Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de objetivos. En estas actividades se incluyen las aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, revisiones de rentabilidad, operativa y salvaguarda de activos.

**Información y comunicación:** Esta actividad engloba la construcción de la información contable y tiene por objeto que los empleados comprendan cual es su papel en el sistema de control interno y en que manera las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Por ello, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores y en general debe existir una comunicación eficaz con terceros como clientes, proveedores, órganos de control y accionistas.

**Supervisión:** Se trata de un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas. Pues, el alcance de las evaluaciones periódicas dependerá de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada.

Las deficiencias deben ser comunicadas a los niveles superiores, ya que la alta dirección y el consejo de administración deben ser informados de aspectos significativos. El control interno junto con la clasificación de los objetivos, de los componentes, de los criterios para lograr la eficiencia constituye el marco del control interno. Un control interno es eficaz cuando lo es en cada uno de sus componentes, respecto de los objetivos dados por cada una de las actividades.

La dinámica de la empresa es la que marca los objetivos emprendidos según las actividades que realiza. Por lo que, debe tener la seguridad razonable de que se cumplen los objetivos marcados requiere la implantación de un control interno pero el control interno no puede conseguir:

1. No puede hacer que un gerente intrínsecamente malo se convierta en un joven gerente.
2. El control interno no asegura la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables, únicamente puede dar un grado de seguridad razonable, no absoluta, la dirección y el consejo en cuando a la consecución de los objetivos de la entidad.
3. Las posibilidades de éxito se ven afectadas por las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno. Estas limitaciones incluyen el hecho innegable de que las opiniones en las que se logran las decisiones pueden ser erróneas y se pueden producir fallos como consecuencia de un simple error o equivocación.

De igual forma, los controles pueden salvarse o no cumplirse cuando

dos o más personas se ponen de acuerdo, por lo que es necesario advertir de que el diseño de un sistema de control interno debe reflejar el hecho de que existen restricciones sobre los recursos y que en los beneficios de los controles, ha de ser considerados en relación con los costes correspondientes.

### **Indicadores de Gestión**

Para Beltrán (1999), un indicador se define como “la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influidas esperadas” (p. 35). Según el citado autor, un indicador debe contemplar las siguientes fases para su elaboración:

- **Elabora objetivos y estrategias:** Los objetivos deben cuantificarse para poder asignarle indicadores, generalmente un objetivo-meta cuenta con los siguientes patrones: poseer atributo (la meta), escala (unidad de medida), status (valor actual), umbral (valor a lograr), horizonte (período de logro), fecha de inicio (del horizonte), fecha de fin y el responsable directo de llevar a cabo el logro de la meta.
- **Define los indicadores para los factores claves de éxito:** a cada factor de éxito se definirán los respectivos indicadores.
- **Determina para cada indicador el estado, umbral y rango de gestión.**
- **Diseña la medición:** consiste en definir la fuente de información, la frecuencia de la medicación, la presentación, la tabulación, análisis y el responsable del proceso.
- **Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores y;**
- **Estandarizar y formalizar:** se refiere a la elaboración del manual de indicadores y a la divulgación del mismo.

Así, un indicador de gestión es una medida que da información sobre un tema de mayor significado, haciendo clara una tendencia o un fenómeno que no es fácilmente observable, pero que es importante para la toma de decisiones, ya que proporciona una escala con la que puede medirse un cambio real logrado. Pues, el indicador se construye en un marco de autoevaluación, como herramienta fundamental para cumplir las funciones de planeación y control bajo un enfoque sistémico de la organización de acuerdo a su misión, visión, planificación, control y evaluación. A continuación Beltrán (1999, 38), señala que estos instrumentos comúnmente se utilizan para medir:

**Atributos Simples:**

- Insumos, tales como: dinero, personal, equipos, entre otros.
- Carga de trabajo, o niveles de actividad, tales como: solicitudes radicadas, niveles de inventarios, estudiantes en clase.
- Resultados, tales como: niños vacunados, kilómetros recorridos, toneladas recolectadas.
- Impacto, tales como: enfermedades prevenidas, impuestos recolectados, niveles de seguridad laboral alcanzados.
- Productividad, tales como: casos atendidos por especialistas, solicitudes procesadas por persona, llamadas de emergencia atendidas.
- Satisfacción del usuario, tales como: el número de quejas recibidas, resultados de las encuestas, utilización de procesos participativos.
- Calidad y oportunidad, tales como: como tiempos de respuesta al usuario, capacidad para acceder a una instancia.

**Atributos Complejos:**

- Número de acciones ejecutadas/número de acciones programadas.
- Ejecución presupuestaria/Presupuesto aprobado.
- Número de ciudadanos con acceso a subsidios/Población total.

De esta manera, los instrumentos deben utilizarse de acuerdo con la naturaleza de la entidad, el sector de la sociedad en que actúa y la característica de sus programas. No es relevante considerar, que por sí mismo, estos instrumentos no solucionan el problema administrativo; pero es un beneficio contar con herramientas de tanta utilidad, que apoyan cualquier estrategia dirigida a disminuir la desviación en las variables y la incertidumbre en la toma de decisiones.

Por ello, se sabe que no basta un grupo de indicadores, si no se poseen criterios gerenciales y metodologías efectivas para interpretarlos de acuerdo con criterios de dos partes: la expresión matemática y la expresión conceptual. La expresión matemática muestra el algoritmo de obtención del indicador; mientras que la expresión conceptual muestra textualmente la relación que existe entre lo realmente hecho y lo que se debió hacer en un período determinado.

## **E= Diagnóstico/Meta o estándar**

### **a. La variable:**

Es un enunciado que por sí misma no expresa una cualidad o juicio de valor y necesariamente requiere que su significado sea construido colectivamente para poder hacerla operativa, desagregarla en indicadores. Ejemplo: gestión, participación, inversión, capacitación, usuarios, entre otros.

En el marco del control de gestión, para la evaluación de los resultados de los programas específicos emprendidos por las entidades, las variables se obtienen de:

- La visión del programa.
- Los objetivos específicos del programa.
- Los resultados del programa que se han identificado en el momento de su formulación versus el desempeño.

### **b. Criterios:**

1. Válidos: reflejan y miden los resultados del programa y no de factores externos.
2. Pertinentes: guardan correspondencia con los objetivos y la naturaleza del programa, así como con las condiciones del contexto.
3. Sensibles: reflejan el cambio de la variable en el tiempo, es decir, cambiar efectiva y persistentemente a lo largo de cierto período.
4. Relevantes: sirven efectivamente para la toma de decisiones.
5. Representativos: Expresan claramente el significado que los actores y las instituciones que conforman la unidad de gestión, le otorgan a determinada variable.

De acuerdo, con el uso que se pretenda darles, hay cuatro tipos de indicadores:

1. En cifras absolutas: Características en un momento dado. Ejemplo: Población por edad.
2. En porcentajes: Destacan aspectos de distribución. Ejemplo: Porcentaje de población urbana y rural.
3. En tasas: Muestran la evaluación de un fenómeno en el tiempo. Ejemplo: Tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB).
4. En medidas estadísticas: Para mostrar comportamientos típicos. Ejemplo: Ingreso per capita.

**c. Estructura:**

- Denominación, identificación.
- Fórmula de cálculo (cualitativo y cuantitativo)
- Expresión de valor (unidades absolutas o relativas)
- Significado (valor agregado)

Indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad o impacto se despliegan

en varios indicadores de nivel táctico y cada uno a su vez, se despliega en el ámbito operativo. Es decir, los indicadores estructuralmente se establecen de arriba hacia abajo. Sin embargo, la información se consolida de abajo hacia arriba entre los distintos niveles, en forma de doble cascada con sentidos distintos.

Se puede afirmar que en la organización la integración vertical se realiza a partir de la planificación estratégica y la horizontal se realiza a través de los procesos que operan en la organización. Se debe tener claro que en la evaluación del desempeño el producto puede ser: tangible o intangible, cuantificable o calificable por tanto para cada institución, la función social puede variar y se debe definir o contextualizar las actividades que se llevan a cabo de acuerdo a las funciones o áreas de actividades de cada ente u organismo.

Por otro lado, Guevara (1998), sostiene que la clasificación de los indicadores de gestión son de acuerdo a su naturaleza, "un atributo que se desea medir mediante la eficiencia, eficacia, economía y efectividad o impacto" (p. 7). A continuación se definen los conceptos que identifican esta clasificación:

**Eficacia:** se entienden por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, entre otros. Esta medición es hecha a través de la comparación entre los resultados realmente obtenidos y los resultados programados o previstos en los planes. Por lo tanto, es fundamental que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respectivos. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

**Eficiencia:** se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de producto para una cantidad dada de insumos o

requiere del mínimo de insumos para una calidad y cantidad de producto determinada. E objetivo es incrementar la productividad.

**Economía:** el concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes adquieren recursos humanos y materiales. Pues, una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

**Efectividad o Impacto:** se entiende como impacto social el determinar la contribución de las organizaciones al mejoramiento del nivel de vida de sus trabajadores, al crecimiento económico y al desarrollo de la sociedad en el cual están inmersas, pues la organización pública es una conjunción de esfuerzos al servicio de personas.

### Cuadro 1. Operacionalización de Variables

Objetivo General: Proponer las estrategias para la elaboración del Plan Operativo Anual de la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes.			
Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Ítems
Diagnosticar la situación actual del Plan Operativo de la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes.	Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineamientos y estrategias</li> <li>- Recursos</li> <li>- Aplicación de políticas</li> <li>- Proyectos</li> <li>- Evaluación</li> <li>- Iniciativas e innovaciones</li> <li>- Asignación presupuestaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1</li> <li>2</li> <li>3</li> <li>4</li> <li>5</li> <li>6</li> <li>7</li> </ul>
Estudiar la factibilidad social y económica de los elementos fundamentales que conforman el plan operativo de la Dirección de Deportes de la Universidad de los Andes, (planificación, proyectos, objetivos, presupuesto e indicadores de gestión).	Planificación Deportiva e Indicadores de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración del plan operativo</li> <li>- Asearfa</li> <li>- Estructura organizativa</li> <li>- Participación activa</li> <li>- Cargos y puestos de trabajo</li> <li>- Estrategias internas</li> <li>- Basamento legal</li> <li>- Control de gestión</li> <li>- Metas y objetivos</li> <li>- Registro de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8</li> <li>9</li> <li>10</li> <li>11</li> <li>12</li> <li>13</li> <li>14</li> <li>15</li> <li>16</li> <li>17</li> </ul>
Diseñar estrategias que permitan vincular eficientemente la actividad deportiva universitaria con los elementos que conforman el plan operativo de la Dirección de Deportes de la Universidad de los Andes.	Estrategias del POA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Factibilidad y desarrollo</li> <li>- Vínculos</li> <li>- Lineamientos y metodologías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>18</li> <li>19</li> <li>20</li> </ul>

Fuente: Zerpa (2008).