

**GERENCIA SISTÉMICA PARA EL
DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO**

Autor: Elizabeth Pérez
elizpq_22@hotmail.com

RESUMEN

El presente artículo científico se corresponde a la tesis doctoral realizada desde el paradigma interpretativo, asumiendo la realidad como una construcción social ontológicamente subjetiva, con un enfoque cualitativo, siendo el método fenomenológico-hermenéutico. El propósito de la investigación es generar un constructo teórico acerca de la gerencia sistémica para el deporte de alto rendimiento. Con el fin de obtener la información se utilizó la entrevista a profundidad en gerentes del deporte de alto rendimiento del estado Lara. Para interpretar esta se diseñaron el siguiente juego de matrices: (a) matriz I. Categorías de análisis y de sus respectivos hallazgos; (b) matriz II. Triangulación de los hallazgos por categoría de análisis emergente, para la integración de reflexiones emergentes; y, (c) matriz III. Se dio triangulación orientada en los propósitos de la investigación, permitiendo alcanzar la comprensión contextual de toda la información obtenida y desplegar un conocimiento emergente así como contextualizado que oriente el proceso gerencial en la administración del deporte sobre la plataforma de tres dimensiones que se corresponde a las categorías: gerencia sistémica del deporte de alto rendimiento, deporte para todos y deporte de alto rendimiento.

PALABRAS CLAVE

Gerencia, gerencia
sistémica, deporte de
alto rendimiento

SYSTEMIC MANAGEMENT FOR HIGH PERFORMANCE SPORTS

Author: Elizabeth Pérez
elizpg_22@hotmail.com

ABSTRACT

The present scientific article corresponds to the doctoral thesis made from the interpretive paradigm, assuming reality as an ontologically subjective social construct, with a qualitative approach, being the phenomenological-hermeneutical method. The purpose of the research is to generate a theoretical construct about systemic management for high performance sports. In order to obtain the information, the in-depth interview was used in managers of the high-performance sport of Lara state. To interpret this, the following set of matrices was designed: (a) matrix I. Categories of analysis and their respective findings; (b) matrix II. Triangulation was given oriented in the research purposes, allowing to reach the contextual comprehension of all the obtained information and to display an emergent as well as contextualized knowledge that guides the managerial process in the administration of the sport on the platform of three dimensions that corresponds to the Categories: systemic management of high performance sport, sport for all and high performance sport.

KEYWORDS: management, systemic management, high performance sport.

INTRODUCCIÓN

El deporte es un fenómeno social complejo, difícil de delimitar, tanto en lo que al ámbito se refiere como lo relativo a su comprensión, por cuanto las consideraciones que resultan validas a determinados escenarios de la práctica deportiva, no resultan aplicables a otras. Por ello en la actualidad el deporte no se configura como un fenómeno unitario, sino más bien como un conjunto diverso de manifestaciones sociales, con una óptica de integralidad y holismo.

La práctica deportiva es sinérgica con los valores en los que se fundamenta la sociedad actual, la incidencia de la actividad física en la vida moderna es significativa y se ha convertido en una actividad practicada u observada por la gran mayoría de personas, según Celma (2004), “El deporte puede considerarse como un elemento aglutinador, en algunos casos profiláctico en la nueva realidad social que se está configurando...” (p. 142).

En este sentido, la actividad física deportiva no sólo es importante

para quienes actúan en él, también lo es para un número muy significativo de personas que lo oyen u observan directamente a través de la radio y/o televisión, quienes día a día siguen las incidencias de sus equipos o atletas favoritos, constituyéndose muchas veces en iconos de la sociedad.

Considerando su trascendencia en el mundo y en el desarrollo de la sociedad, cabe caracterizar la estructura del sistema deportivo venezolano en Venezuela, la cual está constituida por la organización deportiva privada y la organización deportiva oficial. La primera comprende: El Comité Olímpico Venezolano (COV), federaciones deportivas nacionales, asociaciones deportivas estatales, ligas deportivas, clubes y otros.

En relación a estos aspectos, Maveet (1983) señala que:

El talento individual y colectivo del deportista-entrenador-dirigente y gerente y el grado de compenetración para lograr el objetivo, la eficacia del sistema gerencial, la preparación del atleta, así como las condiciones

sociales de su desarrollo influyen directa o indirectamente en el éxito deportivo (p. 6).

De allí, la importancia para el modelo deportivo venezolano de la integración entre el sector privado y el sector público lograda con la creación del IND para otorgar un sustento organizativo y social al deporte, el cual debe estar acompañado de la acción gerencial para buscar nuevas maneras de dirigir las organizaciones en procura de minimizar sus esfuerzos y hacer posible las metas a través de un proceso orientado por una gestión sobre la base de una estructura que permita racionalizar el talento humano, técnicos y materiales, con fines de alcanzar la máxima productividad mediante el esfuerzo mancomunado de la pluralidad organizacional.

Es así que en la búsqueda de nuevas maneras de gerenciar el deporte, en 1994, se presentan las bases del nuevo modelo deportivo venezolano, con el establecimiento de políticas y lineamientos orientados principalmente a la reestructuración

del deporte nacional. Desde esta perspectiva, la organización deportiva conformada por entidades o entes del sector público y privado que desarrollan actividades deportivas en el ámbito nacional, estatal y municipal, son quienes deben promover la participación de todos los sectores de la colectividad en la práctica de las diferentes disciplinas deportivas.

De esta forma, consciente del desarrollo vertiginoso que en la actualidad presenta el ámbito deportivo, es universal asumir que la estructura de la misma debe ajustarse a los nuevos prototipos a fin de que la organización pueda contribuir al ordenamiento y sistematización de esfuerzos y recursos para la consecución del desarrollo pleno e integral del deporte venezolano.

De lo expresado se desprende que la aceptación y el compromiso con un nuevo paradigma, lleva consigo una concepción amplia y comprensiva del proceso administrativo y del respectivo sustento de la organización deportiva. Al respecto Rangel (2010), señala que el deporte debe tener una gerencia que tenga una visión hacia la

excelencia, es decir hacia la calidad total, para esto deberá ejercer sus funciones de manera proactiva, utilizando la gerencia estratégica como herramienta clave para el funcionamiento administrativo, el cual debe tener en los programas y planes el apoyo actualizado necesario para cubrir eventos, ejecutar acciones que ayuden a mejorar su desempeño funcional.

En este mismo sentido, Stoner, Freeman y Gilbert (1996) señala que los gerentes y los investigadores de la administración, llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso de la capacitación permanente entre los miembros de la organización. Por consiguiente, pareciera que el éxito de la gestión gerencial dependerá de la administración sistemática, planificada, organizada, controlada, supervisada y evaluada para así poder alcanzar sus objetivos.

La atención integral al atleta demanda la redificada integración de estrategias de atención social, medica psicológicas, económica y educativa-

formativa, que aseguren que la formación pueda desarrollar de manera armoniosa, todas las capacidades atléticas y ciudadanas, para alcanzar altos niveles de desempeño competitivo.

En su dimensión competitiva, la alta competencia integra, en la articulación de sus aspectos formativos, en primer lugar, la participación en los distintos niveles de competencia con atención en: a) Las edades de los atletas en formación, b) Los niveles competitivos que establece internamente cada país, c) Los niveles competitivos mundiales y olímpicos que establece cada federación deportiva y el Comité Olímpico Internacional; En segundo lugar, la evaluación y control de los resultados competitivos, para asegurar el desarrollo atlético-competitivo de los deportistas; y por último, la planificación, desarrollo y control de políticas y procedimientos para la utilización de instalaciones deportivas; tanto en la dimensión formativa de los atletas, como en la dimensión competitiva, que es la dimensión que expresa la

manifestación final de la alta competencia.

Cuando reducimos un sistema deportivo a sus partes por medio del análisis, se pierden las propiedades esenciales de ese sistema. Pero si consideramos las partes como componentes de un todo, es decir sus funciones y roles en ese todo, podemos capturar sus propiedades esenciales y explicar su comportamiento. Entonces se evidencia la necesidad de una gerencia sistémica del deporte de alto rendimiento.

La gerencia sistémica, de acuerdo a Carrillo (2003), tiene tres funciones principales, la primera es crear el clima o ambiente adecuado para que quienes en ella participan puedan realizar su trabajo tan bien como saben hacerlo; y organizar el trabajo para lograrlo. La segunda función es facultar a los empleados para hacerlo mejor mañana que lo mejor que lo pueden hacer hoy. Esto involucra un proceso de desarrollo, de aumento el valor del aporte que el trabajador realiza. La tercera función, es administrar las interacciones de

aquellos por quienes y para quienes somos responsables, las interacciones de sus unidades con las otras unidades de la organización, y las interacciones de sus organizaciones con otras organizaciones a su alrededor.

Para sobrevivir a estos cambios y exigencias se hace indispensable la revisión continua de los procesos y procedimientos, Aponte (2000), destaca la necesidad de "... actividades o eventos que se realizan o que se deben agotar en forma ordenada para cumplir con una debida prestación de servicio o logro de objetivos" (p.15), por consiguiente para adaptar cada proceso, haciendo el mejor esfuerzo para alcanzar la máxima eficiencia, al menor costo y el menor tiempo posible, es definitivamente la única vía que asegura la permanencia de las organizaciones en el tiempo.

Lo expuesto anteriormente, me permite como investigadora tener una visión construida de la realidad o fenómeno bajo estudio, que parte de lo que plantean teóricos versados sobre la temática, así como también,

lo que observado, considerando además mi experiencia.

Como producto de los planteamientos anteriores, presento las siguientes inquietudes investigativas que orientan la construcción de un nuevo conocimiento pertinente y contextualizado referido a la realidad estudiada: ¿Qué significado confieren los actores sociales a la gerencia sistémica del deporte de alto rendimiento?; ¿Cuáles son los significantes y significados que le otorgan los actores sociales a la gerencia sistémica para el deporte de alto rendimiento?; ¿Cuáles son los fundamentos que sustentan la gerencia sistémica para el deporte de alto rendimiento?; y, ¿Qué argumentos sustentan el desarrollo de un constructo teórico acerca de la gerencia sistémica para el deporte de alto rendimiento?

Las interrogantes señaladas me sirven de apoyo para plantearme el desarrollo de una investigación orientada por los siguientes propósitos: Conocer el significado que le otorgan los actores sociales a la

gerencia sistémica para el deporte de alto rendimiento. Interpretar, los significantes y significados que le otorgan los actores sociales a la gerencia sistémica para el deporte de alto rendimiento. Comprender los fundamentos que sustentan la gerencia sistémica para el deporte de alto rendimiento. Para poder generar un constructo teórico acerca de la gerencia sistémica para el deporte de alto rendimiento.

Se justifica porque a través de este desarrollo investigativo se podría optimizar el desarrollo deportivo en el estado, ya que tomando en consideración toda la temática planteada y los derivaciones obtenidas a través de los actores sociales se puede desplegar un conocimiento emergente y que responde a la realidad en estudio, el cual contribuya mejorar la gerencia del deporte de alto rendimiento desde una visión sistémica.

Este estudio enfoca y visualiza la organización inteligente potenciada por el aprendizaje organizacional logrado por los integrantes de las diferentes coordinaciones deportivas

que tienen la gestión del deporte de alto rendimiento y aporta un conocimiento que responde a la realidad que experimenta la gerencia del deporte de alto rendimiento desde las voces de los actores sociales.

DESARROLLO TEÓRICO

En el presente momento, se presentan los estudios asociados a la investigación, además de indagar tanto en las experiencias de otros investigadores y la recopilación de las teorías en las cuales se apoya la presente investigación, así como de los soportes teóricos que la acompañan.

Sánchez (2015), presentó su tesis doctoral en la Universidad Yacambú: Gerencia enfocada en la formación de corredores de fondo para la alta competencia. Esta investigación aborda el estudio analítico e interpretativo de la gerencia que está sustentando la formación de corredores de fondo, con la intención de generar una nueva aproximación teórica a tal realidad gerencial, para

así responder pertinentemente a los retos de la alta competencia.

La dinámica cognitiva que concreta esta investigación, tiene como factor nuclear la experiencia atlética del investigador como corredor de fondo y su experiencia profesional técnico deportiva en formar corredores de fondo. A partir de tales experiencias, este estudio se integró con un sentido fenomenológico hermenéutico, considerando las vivencias de los gerentes de la formación de corredores de fondo, las cuales fueron contrastadas con las visiones teóricas que se relacionan directamente con tal proceso.

Como resultado del proceso emergieron tres categorías: Gerencia, Proceso de Formación de Corredores de Fondo y Alta Competencia. A partir de ellas se considera que debe alinearse la participación de los diferentes formadores, con la finalidad de dialogar, reflexionar, criticar, evaluar y tomar decisiones, dirigiendo su atisbo hacia un mismo fin. Se evidencia la necesidad de formación y capacitación de los gerentes tanto de la federación como el de las diferentes

asociaciones de atletismo en y demás integrantes de la organización en las diversas áreas de su competencia. Se evidencia que los apoyos en este sentido han sido inconexos, insuficientes y deficientemente coordinados la preparación que otorgan las universidades e instituciones de formación de entrenadores, así como también el poco apoyo que tiene este deporte por parte del gobierno.

La contribución de este trabajo es amplia, pues por un lado se realiza en el contexto del estado Lara y en un deporte de alto rendimiento. Emerge la necesidad de coordinación y la necesaria relación entre Federaciones e instituciones del estado, es decir, entre sector privado y público: Por otro lado, se destaca la necesidad de metodologías para el éxito en la alta competencia.

Gerencia del Deporte

La gerencia en el aspecto deportivo ha experimentado cambios sustanciales en los últimos años, pues debe responder a la necesidad e intención de formar atletas o equipos

para la alta competencia. Hoy en día se reclama una gestión gerencial que posibilite mayor eficiencia, integridad y éxito en la organización, tanto a mediano como a largo plazo superando los fundamentos de la teoría y la praxis gerencial por estar unos en proceso de agotamiento y otros en desplazamientos y declives generados por la crisis de paradigmas tradicionales. Es por eso, que el proceso gerencial deportivo tiene características de; planificación, ejecución y control.

Para Sánchez (ob. cit.), planificar es anticipar, prever una secuencia lógica y coherente del desarrollo de las tareas que nos llevan a alcanzar objetivos previamente definidos. En este sentido, la planificación es la representación de un plan o proyecto de acción que se realiza con el proceso del entrenamiento de un atleta para lograr obtener un objetivo determinado (alto rendimiento). Para que el entrenador pueda tener éxito al elaborar su plan de trabajo, debe considerar un conjunto de variables, que constituyen las bases necesarias para la construcción del plan de

trabajo y su metodología de elaboración.

Según Zintl (1991), “la planificación del entrenamiento como la adaptación de todas las medidas a corto y a largo plazo del proceso de entrenamiento hacia al alcance previsto de la forma deportiva”. Al respecto Sánchez (2004), define “la planificación del entrenamiento como el proceso mediante el cual el entrenador busca y determina alternativas y vías de acción que con mayor probabilidad puedan conducir al éxito”.

En términos generales, planificar, según Mestre (1995) es prever con suficiente anticipación los hechos, las acciones, de forma que su acometida se efectué de forma sistemática y racional, acorde a las necesidades y posibilidades reales, con aprovechamiento pleno de los recursos disponibles en el momento y previsible en el futuro.

De esta manera, es importante considerar a la planificación como el medio más importante para el logro del alto rendimiento. La teoría y la metodología modernas del desarrollo

de las cualidades físicas del ser humano en lo que se refiere al deporte moderno es un área bastante científica y estricta, ya que la planificación del entrenamiento es el área más estudiada y mejor elaborado que ocupa un lugar central justificadamente.

Cabe señalar, que a medida que se eleva la cualificación de los deportistas, se hace más difícil el perfeccionamiento dirigido de su preparación funcional. Se podría decir, que las perspectivas para el futuro desarrollo del deporte dependerán, todavía más que ahora, de la teoría y de la planificación del entrenamiento, de la elaboración de los sistemas de entrenamiento con los últimos avances técnicos y científicos.

En efecto, el éxito de cualquier planificación está determinado por el estudio que debe preceder a su elaboración, a su ejecución y a una permanente evaluación. Es cierto que el responsable de la planificación de un entrenamiento no puede controlar todas las variables que participan de forma directa o indirecta como lo señala García y otros (1996), pero al

menos debe conocerlas y saber el grado de incidencia que tendrán sobre el mismo.

Asimismo señala Sánchez (2011), que la planificación debe tener bases científicas; en un pasado relativamente reciente, la planificación del entrenamiento se basaba mucho en la experiencia personal del entrenador, en una base del método del ensayo y error. Actualmente, con el avance indiscutible de la investigación científica en el área de la metodología del entrenamiento y de la planificación, se impone al entrenador una actitud de aproximación a nuevos conocimientos, con la finalidad de conocer profundamente su modalidad, el contenido y la correcta selección de los recursos que conduzcan al desarrollo óptimo de sus atletas.

En el mundo deportivo, ejecutar es la puesta en acción del plan de entrenamiento. Para lograr los objetivos propuestos, el gerente formador de corredores de fondo para la alta competencia se ve obligado a desarrollar una serie de grandes y pequeñas tareas planificadas al inicio de cada macroestructura, las

principales son: lograr un elevado nivel de salud y un desarrollo físico multilateral; disponer y dominar la técnica – táctica; educarse en las más elevadas cualidades morales y volitivas; educar las cualidades físicas; adquirir los hábitos prácticos y los conocimientos teóricos del deporte.

Una de las actividades imprescindibles del entrenador deportivo es el control del proceso de entrenamiento, que no solamente se ciñe al hecho de verificar la carga de entrenamiento (volumen, intensidad, duración, etc.). El control en el macrociclo tiene como objetivo comprobar la efectividad del nivel de preparación que el deportista obtiene en cada una de las etapas del proceso formativo. Existen parámetros de control que nos permitirán asegurar la correcta evolución de las distintas capacidades del deportista y que posibilite una modificación del programa en función del resultado obtenido en el análisis de la influencia del proceso de entrenamiento.

En la actualidad, destaca Sánchez (ob. cit.), la postura emergente ante los desafíos

gerenciales en el deporte se centra en los cambios de paradigmas y a los nuevos y más modernos sistemas de entrenamientos. Siendo las cosas así, resulta claro que los entes federativos debiesen hacer una revisión exhaustiva de cómo se está gerenciando y que tareas están llevando a cabo, cada uno de los gerentes formadores de corredores de fondo para la alta competencia en el país.

Un correcto control del entrenamiento, obliga al gerente a un minucioso seguimiento del trabajo. El mundo de la gerencia de alto rendimiento, es un escenario complejo que tiene múltiples dimensiones que son necesarias de abordar con una visión sistémica, que vea el proceso en su integralidad. En consecuencia se considera los postulados de la teoría general de sistemas y de la administración sistemática como soporte para la construcción de un conocimiento emergente.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolla en el contexto de los estudios cualitativos, sustentado en postulados ontológicos y epistemológicos que determinan el devenir del proceso cognoscente y la manera como el investigador activa los pensamientos y procedimientos que lo concretan.

Ontológicamente el objeto a conocer en esta investigación, presenta su dimensión óntico-formal en la intersección de tres componentes que son: (a) Gerencia, (b) gerencia sistémica, (c) alta competencia, que se articulan en un entramado de interacciones sociales, en el ámbito de la actividad deportiva. Los tres componentes adquieren en la unión de fenómenos, que es mi objeto de estudio, características que no tienen por separado.

El objeto de estudio interrelaciona tres (3) sistemas abiertos, en una dinámica de interacciones humanas. Eso hace que el carácter sistémico del fenómeno social en estudio, les transfiera una naturaleza compleja que se expresa:

a) Las cambiantes interacciones entre los factores que componen cada uno de sus tres componentes, b) Las cambiantes interacciones entre los tres componentes, la conformación del sistema abierto el cual se unifican.

Dada la ontología social del fenómeno a conocer en esta investigación y en atención a todo lo anteriormente señalado, la investigadora enfocó su búsqueda de trascender el fenómeno en una comprensión inacabada de la realidad, desde una concepción epistemológica interpretativa, fenomenológica y/o naturalista donde se aborda la gerencia sistémica para el deporte de alto rendimiento, desde un enfoque cualitativo, focalizando la atención en la interpretación de sus experiencias. El método a utilizar en esta investigación es el fenomenológico-hermenéutico, porque se conforma en la interrelación de instancias fenomenológicas e instancias hermenéuticas a partir de quienes experimentan el fenómeno.

RESULTADOS

Estructuración del Constructo Social Enfocado en la Gerencia de las Organizaciones Deportivas para la Gestión de la Alta Competencia del Fútbol de Salón. Como resultado se devela que la gerencia sistémica del deporte de alto rendimiento debe ser vista como disciplina científica humanista y social, que conjuga una serie de herramientas e instrumentos para el logro de la misión y alcance de la misión organizacional. Es un proceso sistemático, complejo, multi e interdisciplinario, que incluye la gestión de los recursos (infraestructura, presupuesto) y el talento humano, en el cual la sabiduría y el trabajo en equipo son clave para enfrentar los retos actuales.

Esta debe cumplir las fases de selección, detección, formación deportiva y alta competencia para optimizar el proceso de logros de los atletas a nivel estatal, regional e internacional con una visión integral y estratégica. Para conseguir esto, es necesario que los gerentes profundicen en sus conocimientos de

una manera continua y permanente, formarse gerencialmente para la vida y así alcanzando la sabiduría.

La gerencia debe tener una orientación mayor hacia el talento humano que sin desestimar la necesaria inversión presupuestaria que si bien es importante no debe ser la prioridad, así como tampoco una visión centrada en resultados que apuntan a metas de visibilidad política, obviando la calidad integral y la necesaria innovación en la gerencia. El gerente debe asumir el compromiso con la administración pública y el manejo de recursos materiales, físicos y presupuestarios.

Hace falta voluntad política, no hay promoción de la importancia del deporte para todos en los diferentes ámbitos de la vida humana. Es clave para gerenciar el deporte; el compromiso, las alianzas estratégicas, comunicación corporativa, mística, respeto, trabajo en equipo y el apoyo e incorporación de todos los actores involucrados.

El deporte de alto rendimiento está orientado al logro del mayor rendimiento deportivo por el atleta, es

un disciplina científica humanista y social, interdisciplinaria, progresivo, continuo que tiene las fases de selección, detección, formación deportiva y alta competencia. Una gran falla del proceso es esperar etapa juvenil para la selección de talentos, siendo la selección ya tardía de talentos. Solo en el deporte individual se está haciendo una selección temprana del talento, existiendo mucha debilidad en los deportes colectivos.

Se requiere de una política integral, sistematizada y nacionalista de apoyo al Deporte de Alta Competencia. Dos orientaciones del deporte, el de alto rendimiento y el deporte para todos, considerando como base de la pirámide del deporte de alto rendimiento el deporte para todos, pues es de las masas donde brotan los atletas, entonces es necesaria una política que estimule la participación ya sea como actividad lúdica, física o por salud, sembrando el campo para que germinen los atletas que luego son seleccionados así como formados.

CONCLUSIONES

Una institución estable y compleja como es una entidad deportiva, demanda establecer un sinnúmero de relaciones tanto de carácter interno como externo. Las estructuras organizativas a las que aquí hacemos referencia corresponden al mundo exterior, siendo necesario abordar la problemática desde una visión interior.

La gerencia sistémica del deporte de alto rendimiento debe asumirse con una visión complejizante. Debe considerar qué espera la sociedad de quien se encuentra al frente de la organización como máximo responsable de la entidad, y a tal efecto se debe recurrir a la comprensión de las distintas disposiciones legales que norman sus desempeños, con el fin de que, a partir de estos antecedentes, que regulan su ejercicio como responsable de la gerencia, se pueda establecer si está realizando eficientemente su labor al frente de la organización. Desde el punto de vista normativo legal se debe hacer alusión a las actuales leyes que

regulan el sistema deportivo nacional y en segundo término a las políticas deportivas incluidas en el Plan Nacional del Deporte, la Actividad Física y la Educación Física (MPPD, ob. cit.), que dictaminan en sus disposiciones el rol y competencia del ejercicio desarrollado por los máximos gerentes deportivos, las que garantizan que la labor desarrollada tenga un impacto positivo en el medio disposiciones que establecen las pautas mínimas a respetar en su labor directiva.

Se debe tener presente que las instituciones que se encargan de la gestión del deporte de alto rendimiento se encuentran en constante evolución, dando lugar al requerimiento de gerentes con una formación más profunda. Las nuevas maneras de gerenciar demandan el implementar sistemas de gestión de calidad. El gerenciar implica, entre otras cosas, el distinguir perfectamente los asuntos importantes, saber evitar los errores y superar los obstáculos que se presentan habitualmente en el ejercicio del cargo.

Para lograr resultados positivos lo primero que se ha de hacer, es evitar los errores que impiden obtener un rendimiento adecuado de la organización, es decir, dirigir es desarrollar una gestión sistémica orientada hacia la calidad. Lo que se logra en la medida en que se dé un correcto cumplimiento a los procesos de dirección, planificación, organización, supervisión y control.

REFERENCIAS BIBLIOGRFICAS

- Aponte, A (2000). **La Práctica del Deporte, Elementos de Importancia Técnica**. Cali, Colombia: Ediciones Colomsport
- Carrillo, R. (2003). **Pensamiento Sistémico & Sistemas Pensantes**. (Documento en línea). Disponible en: <http://www.google.co.ve/url.com>. Pen Sistémico _ Sis Pensantes.pdf
- Celma, J. (2004). **ABC del Gestor Deportivo**. INDE. Publicaciones, Barcelona España.
- Maveet, L. (1983). **El Proceso de Entrenamiento**. Buenos Aires: Stadium
- Mestre, J. (2012). **Planificación Deportiva**. Madrid – España: Educar.
- Ministerio para el poder Popular del Deporte (MPPD, 2012). **Plan Nacional del Deporte, la Actividad Física y la Educación Física**. Caracas: MPPD
- Rangel, S. (2010). **Las Instalaciones Óptimas para la Práctica Deportiva**. , Madrid, España: Sales.
- Sánchez, B (2011). **Bases Teóricas y Funcionales del ARD. Conceptos, Requisitos y Condiciones**. Mod. 1.1.1. Master de Alto Rendimiento Deportivo.
- Sánchez, F. (2004). **Curso de Especialista Universitario en Alto Rendimiento Deportivo**. Madrid, UCLM.
- Sánchez, N. (2015). **Gerencia Enfocada en la Formación de Corredores de Fondo para la Alta Competencia**. Tesis Doctoral no publicada. Barquisimeto: Universidad Yacambú
- Stoner, J.; Freeman; Gilbert, J. (1996). **Administración**. México: Prentice Hall
- Zintl, F. (1991). **Entrenamiento de la Resistencia**. Barcelona: Martínez Roca.