

# *Gerencia del deporte de alto rendimiento en Venezuela*

**Aguilar, Pedro; Guerra, Wilfredo**

Recibido: 06-10-14 - Revisado: 15-11-14 - Aceptado: 05-04-15

Aguilar, Pedro  
Lic. Educación Física. Especialista en  
Dinámica de Grupos.  
Doctor en Gerencia  
Director Asociado de Training Business  
Company  
pedro.aguilar61@yahoo.com

Guerra, Wilfredo  
Economista, M.Sc. en Finanzas.  
Doctor en Gerencia  
Universidad de Oriente, Núcleo Sucre,  
Venezuela.  
wguerra65@gmail.com

El interés de este artículo es presentar los resultados de una teorización acerca de la gerencia del deporte de alto rendimiento en Venezuela. Sobre la base de este objetivo, se entrevistaron a once sujetos que ejercen funciones gerenciales en los niveles jerárquicos de la organización deportiva y stakeholders, como son el nivel estratégico, configurado por directores adscritos al Ministerio del Poder Popular para el Deporte; el nivel táctico, conformado por directivos de las federaciones deportivas y cargos medios del ministerio; el nivel operativo, dispuesto por directores técnicos adscritos a las federaciones deportivas y profesionales de las ciencias aplicadas al deporte; y stakeholders, quienes están vinculados con el tema como académicos e investigadores. La metodología involucró la realización de entrevistas reiteradas a profundidad y la observación participante, materializado bajo un enfoque introspectivo-vivencial, enmarcado dentro del paradigma cualitativo-interpretativo y soportado en la teoría fundamentada. Los resultados revelaron que la acción gerencial en el deporte de alto rendimiento se ejerce con debilidad en la formación académica, sin una ajustada experiencia en el deporte y con una escasa capacitación, situación que afecta la operatividad de los procesos administrativos, lo que ha conducido a resultados no cónsonos en la esfera internacional. Este conjunto de circunstancias permitieron determinar como elementos estructurales del constructo teórico gerencia del deporte de alto rendimiento en Venezuela, a los procesos de planificación, de organización, de dirección y de control, los cuales debieran operar de manera integral, a los efectos de elevar el nivel competitivo a escala mundial.

**Palabras clave:** Gerencia, niveles jerárquicos, procesos administrativos y deporte de alto rendimiento.

**RESUMEN**

The interest of this paper is to present the results of a theoretical research about management of high performance sport in Venezuela. Based on this goal, eleven subjects who exercise management functions in the hierarchical levels of the sport and organization were interviewed, some directors in the Ministry of Popular Power for Sport for the strategic level; some managers of sports federations and middle management of the ministry on the tactical level; and some provisions attached to sports and professional sports sciences federations coaches on the operational level; and finally, the stakeholders, who are linked to the subject as academics and researchers. The methodology involved conducting repeated depth interviews and participant observation, materialized under an introspective experiential approach, part of qualitative-interpretative and supported on the grounded theory paradigm. The results revealed that managerial action in high performance sport is exercised with weak academic training without a tight experience in the sport and with a little training, which affects the operation of administrative processes, which has led to results not consonant in the international level.

**Keywords:** management; hierarchical levels; administrative processes; high performance sport.

*ABSTRACT*

## 1. Introducción

En las organizaciones del deporte de alto rendimiento se han producido transformaciones a la par de las que se han dado en la sociedad, pasando de organizaciones simples en los primeros tiempos del deporte moderno hasta convertirse en instituciones sociales, que han hecho que sean complejas estructuras de organización; como consecuencia, han adquirido características burocráticas, racionales, formales, jerárquicas, técnicamente eficientes y sólidamente comercializadas (García-Ferrando, M., 1990), siendo hoy en día un fenómeno que tiene implicaciones políticas, económicas y sociales en el mundo, por lo que constituye una ventana de oportunidad para mostrar la imagen de una nación, donde muchos países lo atienden como política de Estado.

Por lo tanto, cuando el deporte exige un elevado desempeño por quienes lo practican, demanda altos niveles de planificación, de organización, de dirección y de control, y es seguido por millones

de personas en el mundo como una opción de entretenimiento, se le denomina deporte de alto rendimiento (Ordoñez, C., 2001). En este tenor, el deporte de alto rendimiento está orientado a la búsqueda de resultados exitosos como la obtención de medallas, records y logros internacionales al más alto nivel competitivo.

Desde esta perspectiva, el deporte de alto rendimiento demanda una sólida gerencia que pueda encarar la complejidad que caracteriza a estas organizaciones, cuyo propósito es obtener estándares elevados de nivel competitivo en el ámbito internacional, por lo que es pertinente asumir la acción gerencial focalizada en una ajustada implementación de los procesos administrativos.

Abundando al respecto, Corredor, J. (2010), asegura que el proceso administrativo *"... es el mecanismo que facilita el flujo de la decisión, acción y resultados de una institución. Cuando se le señalan objetivos precisos y la gestión es eficiente, los resultados tienden a ser óptimos"* (p. 9). Por consiguiente, los propósitos de una organización son difíciles de lograr de manera individual; por el contrario, un sistema de relaciones, el concurso de la acción conjunta, el esfuerzo alineado y compartido entre los individuos, permiten el logro de estos propósitos.

Esta postura se complementa con la concepción que tienen Peiró, J. Ramos, J. y Martínez-Tur, V. (1995), acerca de la gerencia del deporte, quienes la consideran como *"un conjunto de funciones que abarcan la planificación, organización, evaluación y control de actividades que se desarrollan en una organización"* (p. 18)

A la luz de estos planteamientos, la gerencia del deporte de alto rendimiento en Venezuela se muestra con debilidades, según los testimonios de las entrevistas exploratorias realizadas a sujetos que ejercen funciones gerenciales en los niveles estratégicos, tácticos y operativos de la estructura deportiva venezolana, y de la consulta realizada a trabajos previos como los de Agudo, Y. (2009), López de D' Amico, R. (2009), Ramírez, J. (2009), entre otros, que confirman estas debilidades, contextualizada en la inoperancia para articular los procesos de planificación, de organización, de dirección y de control, lo que ha impedido el aumento del nivel competitivo de las selecciones nacionales y la obtención de resultados cónsonos con lo que se espera.

Al compararse la actuación de Venezuela con los países de

mayor desarrollo deportivo en Latinoamérica en cuatro juegos olímpicos (2000-2012) y en cuatro juegos panamericanos (1999-2011), se encontró que las medallas que ha obtenido el deporte de alto rendimiento venezolano (total y oro), y el porcentajes de efectividad (atletas participantes vs medallas obtenidas) reflejan en gran parte cifras por debajo de estos países (ver cuadro 1)

**Cuadro 1**

**Distribución de medallas y porcentajes de efectividad en juegos olímpicos (2000-2012) y juegos panamericanos (1999-2012)**

JUEGOS OLÍMPICOS 2000-2012						JUEGOS PANAMERICANOS 1999-2011					
PAÍSES	ATLETAS	TOTAL MEDALLAS	%	MEDALLAS ORO	%	PAÍSES	ATLETAS	TOTAL MEDALLAS	%	MEDALLAS ORO	%
ARGENTINA	542	20	3,69	5	0,92	ARGENTINA	1.849	270	16,37	48	2,91
BRASIL	988	59	5,97	9	0,91	BRASIL	2.093	522	24,94	129	6,16
COLOMBIA	272	13	4,77	2	0,73	COLOMBIA	910	215	23,62	48	5,27
CUBA	662	94	14,19	27	4,07	CUBA	1.823	580	31,81	189	10,36
MÉXICO	416	20	4,80	4	0,96	MÉXICO	1.832	285	15,55	80	4,36
VENEZUELA	276	4	1,44	1	0,36	VENEZUELA	1.150	244	21,21	46	4,00

**Fuente:** Adaptado del Comité Olímpico Internacional (COI) y de la Organización Deportiva Panamericana (ODEPA), 2012

A su vez, estos resultados se muestran contradictorios al compararlos con los aportes económicos otorgados por el Estado en un periodo de 15 años (1998-2012), aportes que han tenido un incremento de 4.753% (ver cuadro 2), a pesar del manifiesto compromiso hacia el deporte de alto rendimiento, plasmado como objetivo estratégico en el Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019 (2012);

formulado en las políticas deportivas de las Líneas Generales del Plan Nacional de Deporte, Actividad Física y Educación Física 2013-2025 del Ministerio del Poder Popular para el Deporte

(MPPD) (2012); con presencia en el artículo 111 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000) y en la nueva Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (2011), con el agregado que el deporte tiene rango de Ministerio y representación en el consejo de ministros, donde se toman las grandes decisiones para el progreso de la nación.

En definitiva, la gerencia del deporte de alto rendimiento en

**Cuadro 2**  
**Aportes económicos otorgados al deporte**

<b>AÑO</b>	<b>INVERSIÓN EN BOLÍVARES (BS.)</b>	<b>INVERSIÓN EN DÓLARES (USD)</b>
1998	49.997.283,00	7.918.616,34
1999	17.485.120,00	2.775.415,87
2000	32.049.293,00	5.087.189,36
2001	46.366.190,00	7.359.712,69
2002	59.622.249,00	9.463.849,04
2003	127.870.760,00	20.296.946,03
2004	222.689.114,00	35.347.478,41
2005	861.470.805,00	136.741.397,61
2006	1.031.603.772,00	163.746.630,47
2007	1.167.448.880,02	185.309.346,03
2008	1.060.267.062,00	168.296.359,04
2009	1.424.282.497,00	226.076.586,82
2010	1.097.809.901,57	174.255.539,93
2011	1.259.763.806,23	199.962.508,92
2012	2.421.384.938,73	384.346.815,67
<b>INCREMENTO EN 15 AÑOS 4.753%</b>		

**Fuente:** Adaptado de Rodríguez, H. (2013). Hugo Chávez: El Juego Perfecto. Revista Más Deporte, del Ministerio del Poder Popular para el Deporte. (14), (pp. 14-15)

Venezuela tiene dificultades para justificar los resultados que ha tenido a escala internacional, contrariamente al apoyo económico que ha recibido y al conjunto de aspectos señalados, que otorgan preeminencia a este sector deportivo, el cual es considerado como factor estratégico por el Estado; situación que reflejó la problemática venezolana referente a este fenómeno objeto de estudio.

Frente a esta realidad, se hizo pertinente examinar en profundidad qué impide la articulación de los procesos administrativos en la gerencia del deporte de alto rendimiento, y por qué no ha sido posible obtener mejores resultados en el ámbito internacional.

En consecuencia, las interrogantes planteadas para el desarrollo de la presente investigación figuran:

1. ¿Cuál es la visión que tienen los actores que ejercen funciones gerenciales en los distintos niveles jerárquicos acerca de la gerencia del deporte de alto rendimiento en Venezuela?
2. ¿Qué hace un gerente en el ámbito de la gerencia del deporte de alto rendimiento en Venezuela?
3. ¿Cuáles explicaciones podrían establecerse a partir de los datos emergentes que contribuyan al constructo teórico referente a la gerencia del deporte de alto rendimiento en Venezuela?
4. ¿Qué brechas existen entre la teoría y praxis de la gerencia del deporte de alto rendimiento en Venezuela?

## **2. Metodología**

El enfoque epistémico que orientó esta investigación para generar un constructo teórico relativo a la gerencia del deporte de alto rendimiento en Venezuela, fue el introspectivo-vivencial (Padrón, J., 1998). En este contexto, el estudio se realizó en el ambiente donde los sujetos ejercen funciones gerenciales e interactúan con otras personas, a fin de lograr una ajustada interpretación, determinada por la manera como ellos perciben el fenómeno objeto de estudio. En tal sentido, se encontraron datos sobre la base de la visión que tenían de este fenómeno, cuáles eran sus patrones de comportamiento, y qué explicaciones se derivaron de este estudio.

El diseño de investigación estuvo enmarcado dentro del paradigma cualitativo-interpretativo (Rusque, A., 2007). En efecto, mediante este paradigma, la investigación encontró el significado de aquellos patrones de comportamiento percibidos por los gerentes del deporte, definiendo, analizando e interpretando el modelo de observador (Gadamer, H., 1998) de cada uno de



estos sujetos, basado en datos de naturaleza subjetiva como el lenguaje, las creencias, los mapas mentales, los valores, los hábitos, los símbolos, entre otros, que explicaron sus acciones, sus consecuencias y sus resultados, lo que en definitiva constituyó su concepción de la realidad. Debido a esto, para la sistematización del conjunto de ideas, conceptos y representaciones que se derivaron de los gerentes a ser interpretadas, se utilizó la teoría fundamentada (Glaser, B. y Strauss, A., 1967)

Así pues, la teoría fundamentada se apoyó en dos vertientes: a) el método comparativo constante, donde se analizaron y codificaron los datos para desarrollar conceptos, y luego, con la comparación recurrente de incidentes específicos de estos datos, se depuraron estos conceptos, se vincularon con categorías emergentes y dominantes<sup>1</sup>, y se exploraron sus interrelaciones; y b) el muestreo teórico, donde se seleccionaron nuevos sujetos para analizar los datos recabados, de manera de ir refinando la teoría que iba emergiendo.

Sobre la base de estas consideraciones, el proceso investigativo se inició con el muestreo teórico, siendo la muestra no probabilística causal o accidental, seleccionándose sujetos que fueron focalizados, abordados y entrevistados en los niveles jerárquicos de la gerencia del deporte de alto rendimiento, además de stakeholders<sup>2</sup>, cuyo criterio para su selección fue que tuviesen potencial y relevancia en cuanto al conocimiento, la vivencia y la experiencia que han tenido desde distintas perspectivas dentro del deporte de alto rendimiento en Venezuela.

Después se procedió al ordenamiento de los datos que iban emergiendo en codificación abierta<sup>3</sup> (Corbin, J. y Strauss, A., 2002), contrastándolos con los datos obtenidos de nuevas entrevistas, confirniéndoles una etiqueta a los conceptos desarrollados, para luego agruparlos en categorías emergentes e implementar

---

<sup>1</sup> Siendo las categorías aquello que identifica el fenómeno, las categorías emergentes constituyen la totalidad de las categorías y las categorías dominantes son las que resultaron con mayor cantidad de etiquetas conceptuales en cada entrevista.

<sup>2</sup> Personas que son afectadas e interesadas por las actividades de una organización.

<sup>3</sup> Proceso analítico que consiste en identificar los conceptos mediante códigos vivos o sustantivos, donde se descubren en los datos, que luego son agrupados en categorías como conceptos que representan al fenómeno (Corbin, J, y Strauss, A., Op. cit.)

consecutivamente la codificación axial<sup>4</sup>, a objeto de relacionar solamente las categorías que resultaron dominantes en cada entrevistado con las etiquetas conceptuales, con el propósito de encontrar conceptos con mayor poder explicativo.

**Cuadro 3**  
**Delimitación de los sujetos entrevistados en base al conocimiento, experiencia y vivencia en el deporte de alto rendimiento**

NIVEL	ENTREVISTADO	CARGO	RESUMEN SUCINTO DE SU EXPERIENCIA EN EL DEPORTE
Estratégico	Fabiola Ramos	Directora de Entes Deportivos Descentralizados	Ex atleta de selecciones nacionales con participación en 5 juegos olímpicos. Técnico Superior Universitario en entrenamiento deportivo
	Ovidio Almeida	Director Técnico Metodológico de Alto Rendimiento del Ministerio del Deporte	35 años vinculado al deporte. Entrenador nacional desde el año 92, con participación en juegos olímpicos, director técnico federativo y coordinador de esperanzas olímpicas en el Ministerio del Deporte para las olimpiadas de Beijing 2008. Profesor de Educación Física
Táctico	Alberto Colina	Jefe del Laboratorio de Biomecánica del Ministerio del Deporte	Ex atleta de alto rendimiento. Coordinador de detección y selección de talentos deportivos en el Estado Vargas, Profesor de Educación Física con maestría en biomecánica y docente de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador a nivel de pre y postgrado.
	Oswaldo Borges	Presidente de Federación y vocal del Comité Olímpico Venezolano	Cercano a los 50 años en el deporte. Ex atleta y ex entrenador de selecciones nacionales, ex presidente del Instituto Nacional de Deportes 1978-1983, miembro del salón de la fama del deporte venezolano y galardonado con el premio YMCA. Docente deportivo.
	Nieves Sansonetti	Secretaría General de la Federación Venezolana de Gimnasia	Más de 40 años en el deporte. Ex atleta y ex entrenadora de selecciones nacionales, miembro de la federación desde comienzos de los 90. Profesora de Educación Física.
Operativo	Francisco Diez	Director Técnico de la Federación Baloncesto	Cercano a los 50 años en el deporte. Ex atleta y ex entrenador de selecciones nacionales, ex presidente del Instituto Nacional de Deportes 1990-1992, miembro del salón de la fama del deporte venezolano. Profesor de Educación Física, con postgrados en el área del deporte y docente de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador
	Victor Vargas	Coordinador Técnico Metodológico de Distrito Capital y seleccionador Nacional	Ex atleta de alto rendimiento, ex Director General de Alto Rendimiento del MPPD 2004-2007. Profesor de Educación Física con maestría en el área del deporte y docente del Colegio Universitario de Los Teques Cecilio Acosta
	Marco Gómez	Investigador del Laboratorio de Biomecánica del Ministerio del Deporte	Ex atleta de alto rendimiento. Ex jefe del Laboratorio de Biomecánica del MPPD. Cercano a los 20 años vinculados al deporte. Profesor de Educación Física con maestría en biomecánica y docente del postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
Stakeholders	Iván de La Vega	Académico y entrenador de la Universidad Central de Venezuela	22 años en el deporte de alto rendimiento. Ex atleta y ex entrenador de selecciones nacionales, cursos nacionales e internacionales en materia de dirección técnica y preparación física. Sociólogo con investigaciones realizadas en la ciencia y la tecnología vinculadas al deporte. Doctor en Estudios Sociales de la Ciencia.
	Tony Carrasco	Periodista Deportivo	Atleta desde edad temprana. Ex jugador de fútbol profesional y ex entrenador nacional en categorías menores. Comunicador social con participación en juegos olímpicos como enviado especial.
	José Fernández Freites	Académico, Presidente del Consejo de Honor del Comité Olímpico Venezolano	50 años en el deporte. Ex director de deportes de la Universidad Central de Venezuela (1988-1992 y 2000-2004), ex Director General de Instituto Nacional de Deportes en 1992, ex Presidente federativo. Sociólogo y profesor del seminario periodismo deportivo en la escuela de comunicación social Universidad Central de Venezuela.

**Fuente:** Elaboración propia

<sup>4</sup> Proceso que relaciona las categorías alrededor de un eje, enlazándose con los conceptos (Corbin, J, y Strauss, A., Op. cit.)



Ambos procesos de codificación culminaron cuando hubo saturación teórica, dado a que no emergieron nuevos datos en campo para ser comparados (Creswell, J. 1998), procesos que arrojaron en definitiva una muestra de once sujetos (ver cuadro 3)

Por último, se aplicó el método de codificación selectiva<sup>5</sup>, donde se comparó la teoría emergente con literaturas previas que determinaron aspectos que coincidían y diferían, lo cual le otorgó validez, carácter predictivo y poder explicativo al constructo teórico.

### 3. Resultados

Para el procesamiento y análisis de los datos que dieron respuestas a las interrogantes planteadas, se establecieron unidades hermenéuticas en cada nivel jerárquico y stakeholders, donde surgieron un total de 347 etiquetas conceptuales en el proceso de codificación abierta, que fueron agrupadas en 21 categorías emergentes (ver gráfico 1). Seguidamente se seleccionaron aquellas categorías que resultaron dominantes, para analizar el tipo de relación que tenían bajo codificación axial, análisis que produjo 104 etiquetas conceptuales que correspondieron a seis categorías dominantes en una primera aproximación.



**Gráfico 1. Categorías emergentes y total de etiquetas conceptuales.**

Fuente: Elaboración propia

<sup>5</sup> Proceso que conduce a integrar y refinar el constructo teórico, producto de la saturación teórica debido a que no emergen más conceptos, categorías y relaciones para el análisis (Corbin, J, y Strauss, A., Op. cit.)

Al relacionar las etiquetas conceptuales con las categorías dominantes (ver cuadro 4), se pudo apreciar que el tipo de relación que prevaleció en cada nivel jerárquico y stakeholders, fue la denominada “contradictoria”, con respecto a los otros tipos de relación. Por consiguiente, al agrupar todos los niveles jerárquicos y stakeholders, la proporción en este mismo tipo de relación fue mayor que las otras con 45,19%. Datos que dan cuenta de un ejercicio gerencial que se muestra discordante al momento de implementar un ajustado proceso administrativo.

**Cuadro 4**  
**Relación de etiquetas conceptuales con categorías emergentes**

CATEGORÍAS DOMINANTES		RELACIÓN DE ETIQUETAS CONCEPTUALES					TOTAL	%
		ASOCIADAS	PARTE	CONTRADICTORIAS	EQUIVALENTES	PROPIEDAD		
ESTRATÉGICO	Proceso de Planificación	1	2	1	0	0	4	20,00%
	Proceso de Organización	0	0	4	0	0	4	20,00%
	Proceso de Control	0	0	4	0	0	4	20,00%
	Perfil Gerencial	0	2	0	0	2	4	20,00%
	Ética Deportiva	2	0	0	0	2	4	20,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
	%	15,00%	20,00%	45,00%	0,00%	20,00%	100%	
TÁCTICO	Proceso de Dirección	0	0	7	2	2	11	34,38%
	Proceso de Organización	2	0	9	1	9	21	65,63%
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>
	%	6,25%	0,00%	50,00%	9,38%	34,38%	100%	
OPERATIVO	Proceso de Planificación	1	0	5	0	2	8	29,63%
	Proceso de Control	1	2	0	0	5	8	29,63%
	Proceso de Organización	1	1	3	1	3	9	33,33%
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>
	%	11,11%	11,11%	37,04%	3,70%	37,04%	100%	
STAKEHOLDER	Proceso de Dirección	0	0	3	0	4	7	28,00%
	Proceso de Organización	0	0	4	0	2	6	24,00%
	Proceso de Control	1	0	4	0	2	7	28,00%
	Ética Deportiva	1	0	1	0	3	5	20,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>
	%	8,00%	0,00%	48,00%	0,00%	44,00%	100%	
TODOS LOS NIVELES	Proceso de Planificación	2	2	6	0	2	12	11,54%
	Proceso de Organización	3	1	22	2	14	42	40,38%
	Proceso de Dirección	0	0	10	2	6	18	17,31%
	Proceso de Control	2	2	8	0	7	19	18,27%
	Perfil Gerencial	0	2	0	0	2	4	3,85%
	Ética Deportiva	3	0	1	0	5	9	8,65%
	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>47</b>	<b>4</b>	<b>36</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>
	%	9,62%	6,73%	45,19%	3,85%	34,62%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, en una segunda aproximación, las seis categorías dominantes se fusionaron en cuatro categorías: proceso de planificación, proceso de organización, proceso de dirección y proceso de control, donde la categoría proceso de organización predominó con mayor cantidad de etiquetas conceptuales (ver gráfico 2); datos que muestran el predominio hacia esta categoría, concierne "... a la obtención de recursos y a la estructura organizativo-funcional de la institución. 'Estructurar' es determinar las unidades administrativas que componen una unidad mayor, las funciones que cumple cada unidad, y las responsabilidades y autoridad que se otorga" (Corredor, J., op.cit.: p. 10); vale decir, una gerencia del deporte que pueda garantizar una estructura deportiva alineada con apropiadas funciones, a objeto de sistematizar el esfuerzo para satisfacer las necesidades que demanda el entorno.

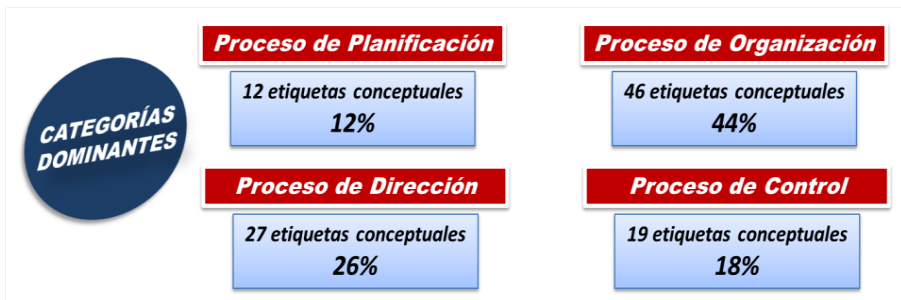


Gráfico 2. Categorías dominantes y etiquetas conceptuales.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se aplicó el análisis en codificación selectiva, para contrastar la brecha entre la teoría emergente resultante de la realidad empírica con el estado del arte, donde surgieron más contradicciones que coincidencias, aspectos que se detallan en las respuestas a la interrogante 4.

El proceso de análisis de los datos y la búsqueda de resultados en las tres modalidades de codificación, se puede apreciar en el gráfico 3.

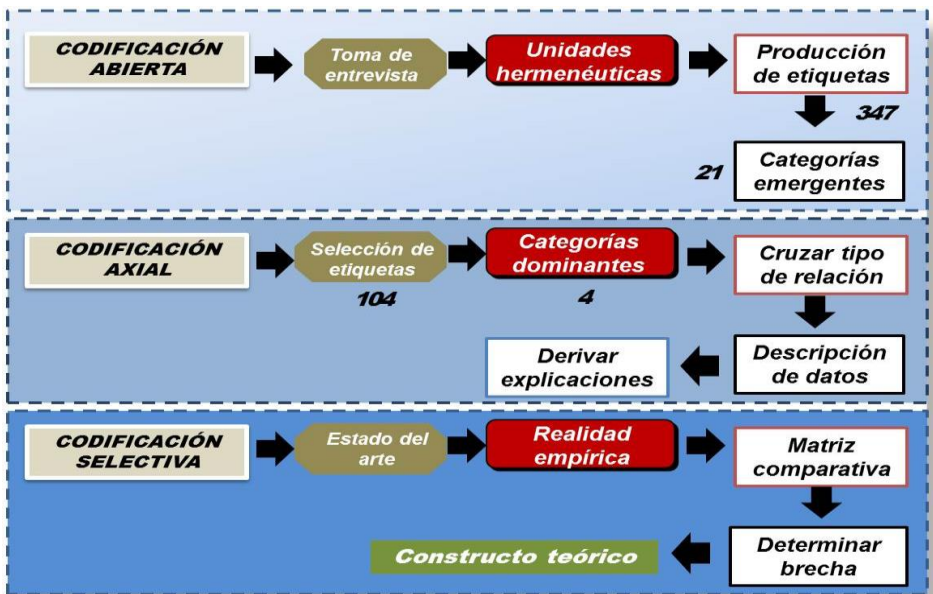


Gráfico 3. Análisis de datos y búsqueda de resultados. Fuente: Elaboración propia

A continuación se desglosan detalladamente los resultados de las respuestas a cada interrogante formulada en la presente investigación, producto del análisis realizado en las tres modalidades de codificación, las tres primeras interrogantes bajo el formato de codificación abierta y codificación axial, y la última interrogante en codificación selectiva.

### 3.1. ¿Cuál es la visión que tienen los actores que ejercen funciones gerenciales en los distintos niveles jerárquicos acerca de la gerencia del deporte de alto rendimiento en Venezuela?

En las opiniones emitidas por los actores entrevistados en relación a esta interrogante en cada nivel jerárquico y stakeholders, la interpretación de los datos explican que:

- **Nivel estratégico:**

Se detecta que para ejercer funciones gerenciales, su perfil debe estar condicionado por un gerente que provenga del deporte de alto rendimiento, cuya experiencia pueda articularse con

conocimientos sobre administración, de manera que se puedan generar resultados deseados mediante el cumplimiento de lo planificado, garantizándose los recursos económicos. Asimismo, la gerencia debe estar revestida de una conducta ética que se traduzca en el modelaje de las acciones.

- **Nivel táctico:**

Se evidencia, como producto de los datos que se derivaron de las respuestas de los sujetos, que existe una marcada exigencia por disponer de una gerencia con las competencias profesionales, técnicas y humanas necesarias para ejercer labores de dirección, de manera que los objetivos programados se puedan cumplir bajo la premisa de un destino compartido, es decir, aunando esfuerzos intra e inter niveles. Para ello, la organización deportiva debe estar encaminada a fomentar la capacitación de manera continua en todos los niveles dentro de Venezuela y el exterior para gerentes, entrenadores y personal de las ciencias aplicadas al deporte, a fin de favorecer al aumento del nivel competitivo del deporte de alto rendimiento venezolano en el ámbito internacional.

- **Nivel operativo:**

Existe la aspiración por privilegiar una gerencia que ejerza apropiadas funciones administrativas. En este tenor, la visión que se tiene de la gerencia del deporte de alto rendimiento conduce a la valoración que debe ofrecer la gerencia del deporte de alto rendimiento hacia la preparación científico-deportiva, el logro de certificación en el exterior para ejercer con altos niveles de excelencia la biomecánica, la diversificación de las ciencias aplicadas al deporte en otras regiones del país, y el establecimiento de centros de análisis de rendimiento deportivo.

Asimismo, la visión de la gerencia del deporte de alto rendimiento debe estar orientada a dar cumplimiento a las políticas deportivas establecidas en las líneas generales del Plan Nacional del Deporte, Actividad Física y Educación Física 2013-2025 del MPPD (Op. cit.), mediante indicadores de gestión en todos los niveles jerárquicos, y la evaluación de planes a largo plazo, dado que las gestiones administrativas se evalúan por los resultados logrados; en este sentido, todo



lo que se planifica debe pasar por el tamiz del monitoreo, seguimiento y control permanente.

Por otra parte, es menester visualizar los logros a largo plazo, establecer programas de formación en todos los niveles jerárquicos y sus distintas áreas, además de considerar la inversión que se debe hacer en instalaciones deportivas en cuanto a su preservación y mantenimiento.

- **Stakeholders:**

Se revela que los sujetos vinculados con la gerencia del deporte de alto rendimiento deben tener como competencias, la capacidad de dirigir, coordinar, evaluar y motivar a las personas en sinergia cooperativa para el logro de los objetivos, mediante acciones efectivas.

En este sentido, se hace imperativo que esa gerencia funcione bajo la premisa de sustituir al personal que no posee competencias, que esté impregnado por vicios y que no tiene la disposición de asumir cambios que beneficien al deporte de alto rendimiento. Consecuencia de ello, la gerencia debe apoyarse en herramientas gerenciales que faciliten el seguimiento y control para la administración adecuada de los recursos económicos otorgados, y que los objetivos que se programen estén alineados en todos los niveles jerárquicos.

Asimismo, la gerencia del deporte de alto rendimiento debe poseer ética deportiva, que se manifieste a través del modelaje de los valores, configurados en la pulcritud y transparencia en sus funciones y en el desprendimiento hacia el colectivo.

### **3.2. ¿Qué hace un gerente en el ámbito de la gerencia del deporte de alto rendimiento en Venezuela?**

Las respuestas de los sujetos a esta interrogante arrojaron datos que en gran medida resultaron contrarios con respecto a la interrogante anterior, relativa a la visión que tienen los actores que ejercen funciones gerenciales en los distintos niveles jerárquicos acerca de la gerencia del deporte de alto rendimiento en Venezuela, cuyas interpretaciones produjeron las siguientes explicaciones:

- **Nivel estratégico:**

Se revela que existen discrepancias acerca del cómo se ejerce la labor gerencial y la visión que tienen estos actores con respecto

a esta función en los distintos niveles jerárquicos acerca de la gerencia del deporte de alto rendimiento en Venezuela, dada a la cantidad y disparidad de criterios para ejercer funciones dentro de la estructura deportiva, aunado a la excesiva demanda de funciones y a la implementación de procesos burocráticos no amigables y divorciados de una visión de futuro, dificultando el flujo de las acciones en detrimento de los resultados deseados, y auspiciando la descoordinación de dichas funciones gerenciales.

Esta situación se agudiza por las incoherencias referidas a la inexistencia de acciones de seguimiento y verificación para evitar el desvío de recursos económicos, lo que produce críticas constantes por deficiencias en el empleo correcto de los aportes que otorga el Estado y la obtención de resultados en la esfera internacional no acordes con las expectativas planteadas.

- **Nivel táctico:**

Se deduce que existe una inclinación por prevalecer los intereses políticos o personales por encima de los intereses profesionales o colectivos. Asimismo, se adolece de la sinergia necesaria para trabajar de manera cooperativa a fin de garantizar el logro de los objetivos, lo cual afecta a las áreas que son críticas para garantizar el éxito deportivo, evidenciándose en la falta de cooperación entre las ciencias aplicadas al deporte, la gerencia federativa y la dirección técnica de selecciones nacionales.

De la misma forma, se seleccionan entrenadores extranjeros para trabajar con las selecciones nacionales que no cumplen con las expectativas deseadas, dado a que en la práctica se evidencian deficiencias en su comportamiento; los procedimientos administrativos se aplican a través de demasiados pasos, lo que se traduce en que los recursos económicos solicitados para asistir a una competencia en el exterior llegan a destiempo; y la labor gerencial de las federaciones son cuestionadas permanentemente por la alta gerencia del deporte, lo que en ocasiones ha redundado en que los aportes económicos hayan sido entregados directamente a los atletas, lo que constituye una irregularidad administrativa, que contradice lo estipulado en la Ley de Deporte, Actividad Física y Educación Física (Op. cit.) en sus artículos 2 y 9, y en la Ley Orgánica de

Planificación Pública y Popular (2010) en su artículo 2, donde la responsabilidad en el manejo de los aportes económicos y la rendición de cuentas, corresponde en este caso, a las federaciones deportivas.

- **Nivel operativo:**

Se evidencia que la gerencia del deporte no contempla en su práctica programas permanentes de formación para entrenadores, aun cuando está formulado en la política II de las Líneas Generales del Plan Nacional del Deporte, Actividad Física y Educación Física 2013-2025 del MPPD (Op. cit.), que indica “elevar el nivel competitivo de Venezuela en el contexto regional y mundial” (p. 29), y reforzado en el objetivo II.4 de la misma política “coadyuvar con el desarrollo profesional y técnico de entrenadores...” (p. 33)

Por otra parte, la gerencia del deporte en el segmento federativo no ha tenido la capacidad para generar sus propios recursos económicos debido a su excesiva dependencia hacia el Estado. De igual modo, los entrenadores a cargo de las selecciones nacionales, producto de la falta de formación, pasan años trabajando con una misma metodología de entrenamiento. Todas estas circunstancias de algún modo han impedido elevar los estándares de calidad y los resultados de excelencia a escala mundial.

- **Stakeholders:**

Se aprecian discrepancias en las respuestas de los sujetos en este segmento, con respecto a los patrones de comportamiento del gerente del deporte de alto rendimiento y lo que éstos esperan, dadas por la carencia de competencias gerenciales, técnicas y humanas producto de la falta de formación.

De igual forma, no se ejercen mecanismos cónsonos con lo que debe ser el monitoreo, seguimiento y control para garantizar que los insumos deportivos requeridos por las selecciones nacionales cumplan con los estándares de calidad utilizados a escala mundial; y que las instalaciones deportivas guarden una adecuada preservación y mantenimiento; circunstancias que no se ajustan con los importantes aportes económicos que han sido otorgados, por lo que se manifiesta una incongruencia entre lo que ha invertido el Estado venezolano y los resultados

obtenidos en el ámbito internacional.

### **3.3. ¿Cuáles explicaciones podrían establecerse a partir de los datos emergentes que contribuyan al constructo teórico referente a la gerencia del deporte de alto rendimiento en Venezuela?**

El proceso investigativo permitió establecer en una primera aproximación seis categorías dominantes, como son: proceso de planificación, proceso de organización, proceso de dirección, proceso de control, ética deportiva y perfil gerencial. A tal efecto, el análisis realizado a los datos que emergieron, los cuales fueron conceptualizados, agrupados en estas categorías y relacionados, permitió derivar explicaciones en términos de semejanzas y contradicciones, como se expresa a continuación:

- **Proceso de planificación:**

Las semejanzas estuvieron centradas en el deseo de una gerencia del deporte de alto rendimiento que cumpla lo planificado, que garantice los recursos económicos, que visualice logros a largo plazo, que establezca programas en la formación de talentos humanos y que considere la inversión en instalaciones deportivas.

Las contradicciones encuentran justificación al no considerarse programas recurrentes para la formación de entrenadores y los que se programan no se ejecutan por falta de recursos, además que la gerencia del deporte no contempla la formación del relevo generacional de entrenadores. Asimismo, el gerente adolece de visión de futuro, y depende excesivamente del Estado al no generar sus propios ingresos.

- **Proceso de organización:**

Las semejanzas estuvieron centradas en la aspiración para que se trabaje en la formación continua de los gerentes en todos los niveles jerárquicos, de los profesionales de las ciencias del deporte y de los entrenadores a cargo de las selecciones nacionales; también se considera necesario que la selección del personal debe garantizar que el aspirante posea competencias en gerencia del deporte.

Las contradicciones estuvieron enmarcadas por una alta gerencia que carece de competencias para gerenciar el deporte,

al igual que los gerentes de las federaciones deportivas y directores técnicos de las selecciones nacionales producto de la escasa formación y capacitación.

Asimismo, la gerencia no se ejerce con efectividad para producir resultados exitosos. Se deduce que la heterogeneidad de criterios, el exceso de funciones y el empleo de procedimientos administrativos no amigables producen descoordinación en las funciones gerenciales, originando retardos en la entrega de recursos económicos y carencias para ejercer una adecuada articulación en los equipos multidisciplinarios para cumplir con los objetivos deseados.

- **Proceso de dirección:**

Las semejanzas estuvieron orientadas por el deseo de una gerencia que dirija, coordine, evalúe y motive al personal para que cumpla sus funciones en sinergia cooperativa y la demanda en cuanto a poseer las competencias profesionales, técnicas y humanas a fin de cumplir los objetivos programados y que gradualmente sustituya al personal que no esté dispuesto a asumir los cambios y transformaciones que requiere el deporte de alto rendimiento.

Las contradicciones estuvieron centradas en una dirección que se ejerce prevaleciendo los intereses políticos y personales por encima del conocimiento y las competencias que pueda poseer el candidato ideal, donde las decisiones están subordinadas precisamente a esos intereses políticos y particulares, lo que afecta al colectivo. De igual forma, no se trabaja de manera mancomunada en las áreas críticas para garantizar el éxito deportivo.

- **Proceso de control:**

Las semejanzas se centraron en una gerencia que dé cumplimiento a las políticas deportivas mediante indicadores de gestión y con el apoyo de herramientas gerenciales, que evalúe planes a largo plazo, que abarque inclusive más de una gestión administrativa, que controle todos los niveles jerárquicos garantizando su acoplamiento y que mida todos los aspectos que están contemplados en una planificación para garantizar el cumplimiento los objetivos estratégicos programados.



Referente a las contradicciones, ésta estuvo determinada por una gerencia del deporte con carencias para emplear efectivamente mecanismos de control que eviten el desvío de recursos, además que no se realiza seguimiento de los procedimientos administrativos que garanticen la entrega a tiempo de los insumos deportivos, en algunos casos de baja calidad, que deben ser utilizados por las selecciones deportivas para elevar su nivel competitivo. Estas consideraciones en definitiva configuran un proceso de control, en el cual las incongruencias impiden concretar el alineamiento necesario entre lo planificado y lo ejecutado con los subsecuentes resultados no deseados en el ámbito internacional.

- **Ética deportiva:**

En esta categoría se señalaron como semejanzas el hecho de requerir por parte de la gerencia del deporte de alto rendimiento un comportamiento ético en sus acciones a través del modelaje de valores, transparencia en la gestión y desprendimiento hacia el colectivo.

En las contradicciones, se consideró la presencia de prácticas gerenciales deshonestas con respecto al manejo de las finanzas públicas, aun cuando se reivindicó que muchos de los gerentes son honestos y responsables, y que existe en estos roles gente muy valiosa que trabaja con el deporte.

- **Perfil gerencial:**

En esta categoría no se presentaron contradicciones. Las semejanzas estuvieron matizadas por el hecho que para ejercer la gerencia del deporte de alto rendimiento, se debe provenir del deporte, cuya experiencia debe estar alineada con el conocimiento de procesos administrativos, ser perseverante en sus acciones y orientado a dar cumplimiento a los objetivos programados.

### **3.4. ¿Qué brechas existen entre la teoría y praxis de la gerencia del deporte de alto rendimiento en Venezuela?**

Para responder a esta interrogante y a los fines de refinar e integrar el constructo teórico acerca de la gerencia del deporte de alto rendimiento en Venezuela, se procedió a aplicar la codificación selectiva.

A tal efecto, en una segunda aproximación, se estimó agrupar por afinidad temática a perfil gerencial y ética deportiva, a las categorías dominantes proceso de organización y proceso de dirección respectivamente, en atención a que comparten una connotación y denotación similar por sus características conceptuales que surgieron de la investigación, a fin de que dieran respuesta con suficiente poder explicativo al fenómeno estudiado.

En este sentido, se procedió a analizar comparativamente las evidencias empíricas encontradas en las cuatro categorías dominantes proceso de planificación, proceso de organización, proceso de dirección y proceso de control con el estado del arte, donde en este último se seleccionaron 19 referencias o categorías aportadas por 44 autores en las temáticas: a) los procesos administrativos; b) el deporte de alto rendimiento; y c) la gerencia del deporte de alto rendimiento; análisis realizado a fin de determinar el rango de variabilidad.

Como se puede observar en el cuadro 8, referido a la matriz comparativa entre estado del arte y la realidad empírica, destacó la categoría proceso de dirección con mayor confluencia con respecto al estado del arte en ocho oportunidades, seguida del proceso de organización con cinco, circunstancia que refleja la relevancia que otorga la realidad empírica a ambos procesos, el primero de ellos de características subjetivas configuradas en la capacidad para tomar decisiones colegiadas, asumiendo la responsabilidad y el liderazgo en la relación con otras personas; y el segundo, que apunta a la estructura organizativa, a las funciones, a las tareas gerenciales del deporte de alto rendimiento, a la obtención de recursos y a la autoridad que se otorga a los gerentes, entre otras. Por su parte, los procesos de planificación y control confluyeron con el estado del arte en tres oportunidades cada uno, que aun cuando son procesos importantes, como se pudo apreciar en el transcurso de la investigación, la balanza se inclinó hacia los dos primeros procesos.

**Cuadro 5**  
**Matriz comparativa entre estado del arte y la realidad empírica**

Nº	TEMÁTICAS	AUTORES	CATEGORÍAS DERIVADAS DEL ESTADO DE ARTE	REALIDAD EMPÍRICA				ESTADO DEL ARTE FRENTE A LA REALIDAD EMPÍRICA	
				ORGANIZACIÓN	PLANIFICACIÓN	CONTROL	DIRECCIÓN	CONCIDENCIAS	CONTRADICCIONES
1	Procesos administrativos	Taylor, F. (1981), Fayol, H. (1981), Corredor, J. (2010), Couter, M. y Robbins, S. (2005), Mintzberg, H. (1989), Chiavenato, I. (2008), Sena, H. (2008), Hellriegel, D., Jackson, S. y Stocum, J. (2002), Castellano, H. (2004), López, J. (2007), Corredor, J. (2009), Noortiz, H. y Wehrlich, H. (2004), Melnikoff, R. (2009), D'Ávila, C. (2001), Senge, P. (2009), Steierma, J. y Wierdsma, A. (1995), Melnikoff, R. (2008), Kaplan, R. y Norton, D. (2000), Miller, P. y O'Leary, T. (2009), Chamy, A. (1987), Flamholtz, E. (1986)	Desempeño del rol					✓	
2			Estrategia organizacional						X
3			Gerencia						X
4			Estructura organizativa						X
5			Planificación						X
6			Organización						X
7			Dirección						X
8			Control					✓	X
9	Deporte de alto rendimiento	Ortiz, C. (2001); García-Ferrando, M. (1990), Cayugal, J. (1993), Sánchez, F. (2000), Garrido, R. y Romero, A. (2010), Blázquez, D. (1999), Chase, W. y Simon, H. (1973), Gladwell, M. (2008), Carter, L. (2003), Arguino, G., Cardey, M., Doce, P., Gris, G. y Lentini, N. (2004)	Concepción del deporte de alto rendimiento						X
10			Autocontrol emocional						X
11			Entrenamiento sistemático					✓	X
12			Proyección deportiva					✓	X
13			Rasgos antropométricos						X
14	Gerencia del deporte de alto rendimiento	García-Ferrando, M. (1990), Henemann, K. (1989), Andreff, W. y Weber, W. (1986), y Puig, N. (1994), Mestre, J. y Cervera, L. (2006), Vargas, C. (2011), Mestre, J. (2006), Peiró, J. Ramos, J. y Martínez-Tur, V. (1995), Castillo, L. y Moira-García, J. (2008), Calabuig, F., Gómez, A., y Lleras, J. (2010)	Características organizacionales					✓	X
15			Aportes, resultados y rentabilidad					✓	X
16			Actores e insumos claves					✓	X
17			Áreas de influencia					✓	X
18			Concepción de la gerencia del deporte de alto rendimiento					✓	X
19			Imperativos gerenciales						X
			<b>TOTAL</b>	5	3	3	8	9	18

Fuente: Elaboración propia

Así pues, esta comparación da cuenta de la importancia que se confiere al proceso de dirección, el cual debiera inyectar dinamismo y operatividad a la gerencia del deporte de alto rendimiento, proceso donde se armoniza lo planeado y lo organizado con los esfuerzos individuales o grupales de la organización del deporte, a través de la ejecución de actividades realizadas por un personal motivado, guiado y supervisado, con el apoyo de rasgos personales que propendan a influenciar y persuadir para que se ejecuten las acciones de manera cooperativa en el equipo bajo su gestión.

Por otra parte, cuando se compararon las categorías que aportan los autores consultados en cada temática con los hallazgos encontrados en la realidad empírica, se pudo apreciar que existen 18 contradicciones frente a 9 coincidencias, lo que muestra la brecha entre la teoría y la praxis, situación que ha afectado de manera importante los resultados esperados, no sólo por las personas que están involucradas con el deporte, sino también por una sociedad que demanda efectividad en la gerencia del deporte, que genere confianza y por ende que goce de fe pública por sus acciones.

#### **4. Discusión**

Como elementos fundamentales del constructo teórico gerencia del deporte de alto rendimiento en Venezuela, aparecen las categorías dominantes: proceso de planificación, proceso de organización, proceso de dirección y proceso de control; pilares estructurales sinérgicos, en donde los acontecimientos individuales de cada uno de ellos afecta y guarda relación estricta con los otros procesos.

Debido a esto, ninguna función está aislada, por el contrario, son parte de un proceso integral mayor llamado "gerencia". Cada uno de ellos está condicionado en su efectividad organizacional por los elementos: a) experiencia en el deporte; b) formación académica; y c) capacitación continua. En consecuencia, los datos recabados en esta investigación permiten afirmar que el conocimiento y la experiencia se convierten en factores críticos de éxito, siendo la acción gerencial un recurso estratégico ante las exigencias y responsabilidades que demanda el deporte de alto rendimiento, dado a que de ésta se depende en gran medida para hacerse competitiva.

En este sentido, con el propósito de aportar una aproximación conceptual acerca del constructo teórico gerencia del deporte de alto rendimiento en Venezuela, se concluye que es una función que debe desempeñarse tomando en consideración la dinámica de la organización; los procesos que desarrolla para dar vida a la misión y orientar el esfuerzo hacia la visión del deporte de alto rendimiento; el empleo racional de los recursos, con énfasis en lo financiero para garantizar el retorno sobre la inversión realizada en cada oportunidad; y el monitoreo constante de las estrategias y las políticas deportivas, sobre todo en ambientes de incertidumbre.

Lo anterior implica la reinención constante de cómo el gerente del deporte de alto rendimiento ha ejecutado hasta ahora los procesos de planificación, de organización, de dirección y de control; cómo lo asumen, lo sienten y lo actúan (su modelo de observador), para sobrevivir y destacar en ambientes complejos, donde se requiere operar con herramientas profesionales, técnicas y humanas en búsqueda de la trascendencia, que puedan ser logradas a través del mejoramiento continuo de la acción gerencial.

A tal efecto, se hace imperativo evitar el ejercicio de estos procesos administrativos como compartimientos estancos, aislados entre sí y centrados meramente en el cumplimiento de tareas, para dar mayor peso e importancia al talento humano, procurando el cumplimiento de objetivos y metas colegiadas, mediante la participación activa de las personas con el liderazgo necesario para empoderarlos, estableciendo grupos de trabajos fusionados y resultantes de la suma de sus individualidades, con la convicción total de ver en los cambios oportunidades de mejoras conducentes a una organización del deporte mucho más apta y cónsona.

Así pues, en un contexto donde coexisten grupos, intereses y diferencias, es pertinente liderar buscando la interacción y el encuentro de realidades opuestas, donde el comportamiento ético debe prevalecer, bajo un proceso de toma de decisiones que se caracterice por la implicación compartida de todos los involucrados, con enfoque estratégico para integrar las políticas, los objetivos y las metas del deporte de alto rendimiento, garantizando la secuencia coherente de las acciones a implementar, y con un manejo adecuado de las competencias personales que permitan la aceptación y la adaptación al cambio.



Finalmente y como corolario a todo lo anterior, se evidencia en esta investigación, que en la gerencia del deporte de alto rendimiento en Venezuela existe un talento humano que posee apego y desprendimiento hacia el deporte, en su mayoría con una conducta ética alineada con valores como la responsabilidad, el compromiso, la constancia, la honestidad, el sentido de pertenencia, la pasión y la mística; valores que se manifiestan mediante el modelaje de sus acciones. Esta conducta ética en ocasiones ha sido mancillada por prácticas deshonestas que se han dado en algunas ocasiones, incidentes que no deben justificar su generalización.

En tal sentido, este talento humano, que debe ser desarrollado, constituye la reserva para apalancar los cambios y transformaciones que se requieren, contemplados en la Ley del Deporte y en los planes nacionales; cambios y transformaciones cuyo propósito principal es elevar, definitivamente, el nivel competitivo del deporte de alto rendimiento a los efectos de alcanzar un mejor posicionamiento a escala mundial.

## 5. Referencias

- Agudo, Y. (2009). *Factores gerenciales que han influido en el rendimiento deportivo de los atletas venezolanos en los juegos olímpicos desde 1984 al 2000*. En: Congreso Internacional de Gerencia Deportiva como Área Académica y su aplicabilidad 2009. (pp 11-23). Maracay: Centro de investigación EDUFISADRED.
- Comité Olímpico Internacional (2012). [Página web en línea]. Disponible en: <http://www.olympic.org>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000) Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario del 24 de marzo de 2000.
- Corbin, J. y Strauss, A. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia: Medellín.
- Corredor, J. (2010). *La Planificación: Nuevos enfoques para su aplicación en el siglo XXI*. Caracas: Vadell Hermanos.
- Creswell, J. (1998). *Qualitative inquiri and research design, choosing among five traditions*. Londres: Sage.
- Gadamer, H. (1998). *El Giro Hermenéutico*. Madrid: Cátedra.
- García-Ferrando, M., (1990). *Aspectos sociales del deporte: una reflexión sociológica*. Madrid: Alianza.
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *El desarrollo de la teoría fundamentada*. Chicago: Aldine.

- Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física* (2011). Gaceta Oficial N° 39.872 del 28 de febrero de 2012.
- Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular* (2010). Gaceta Oficial N° 6.011 Extraordinario del 21 de diciembre de 2010.
- López de D' Amico, R. (2009). *Perfil del gerente deportivo venezolano*. En: Congreso Internacional de Gerencia Deportiva como Área Académica y su aplicabilidad 2009. (pp 89-100). Maracay: Centro de investigación EDUFISADRED.
- Ministerio del Poder Popular para el Deporte. (2012). *Líneas generales del plan nacional de deporte, actividad física y educación física 2013-2025*. Obtenido el 18 de marzo de 2013, a las 11:20 a.m. en: <http://www.mindeporte.gob.ve/portal2009/images/stories/lineas%20del%20plan%22nac%20de%20dep%20documento%2008-02-2012.pdf>
- Ordoñez, C. (2001). *Reconocimiento contable de jugadores en empresas que participan en competición profesional*. Universidad de Granada: Granada.
- Organización Deportiva Panamericana* (2012). [Página web en línea]. Disponible en: <http://www.paso-odepa.org>
- Padrón, J. (1998). *La estructura de los procesos de investigación*. Publicado en Revista de Educación y Ciencias Humanas. Año IX, N° 17 julio-diciembre de 2001. USR: Caracas.
- Peiró, J. Ramos, J. y Martínez-Tur, V. (1995). *La gestión de las organizaciones deportivas y su problemática*. En: J. Peiró y J. Ramos (Directores), *Gestión de Instalaciones Deportivas Una Perspectiva Psicosocial*. (pp. 13-26). Valencia.
- Ramírez, J. (2009). *Modelos comparativos de gestión deportiva*. En R. López de D'Amico, (Eds) *Gerencia deportiva como área académica y su aplicabilidad: Actas Científicas* (pp. 140-148). Maracay: Centro de Investigación EDUFISADRED
- Rodríguez, H. (2013). *Hugo Chávez: el juego perfecto*. Revista Más Deporte del Ministerio del Poder Popular para el Deporte (14), (pp. 14-15)
- Rusque, A. (2007). *De la diversidad a la investigación cualitativa*. Caracas: Vadel.
- Segundo Plan Socialista 2013-2019* (2012). Obtenido el 26 de octubre de 2012, a las 11:23 a.m. en: <http://www.conapdis.gob.ve/index.php/segundo-plan-nacional-socialista-2013-2019?format=pdf>