

UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA LICENCIATURA DE ECONOMÍA



TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ECONOMÍA.

Título: Propuesta de Modelo de Dirección Estratégica para el reordenamiento del Sistema Deportivo en la Dirección Municipal de Deporte de Pedro Betancourt.

Autora: Hany Evelin Fernández García

Tutora: MSc. Yenisey León Reyes

Consultante: MSc. Omar Gómez García

Matanzas, 2019

Declaración de Autoridad:

Yo Hany Evelin Fernández García declaro como estudiante del Curso por Dirigido, de la Facultad de Ciencias Empresariales, en la Universidad de Matanzas, Sede “Camilo Cienfuegos”, ser la única autora de este Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciada Economía como parte de la culminación de estudios y autorizo a la Universidad de Matanzas y todos aquellos que lo precisen, a hacer uso de la misma.

Hany Evelin Fernández García

Pensamiento:

“La mejor forma de predecir el futuro es crearlo”

Joseph Sensenbrenner

Dedicatoria:

Esta investigación está dedicada especialmente a mi familia por ser mi mayor fortaleza:

A mi abuela Carmen por ser el motor impulsor en cada paso que doy en la vida y por convertirme en la persona que soy.

A mi mamá por amarme, por cuidarme, por enseñarme, por perdonarme, por elogiarme, por encaminarme y por nunca, jamás, soltarme.

A mi hermana por ser mi alma gemela y una amiga incondicional.

A mi tío Erasmy por estar a mi lado siempre y por los momentos inolvidables que hemos compartido.

A mi novio Daynel por enseñarme que nunca el amor es tan grande cuando se tiene un corazón enorme.

Agradecimientos:

A mi familia que a lo largo del camino recorrido durante mi formación se ha mantenido firme y unida incentivando mi interés y mi espíritu de superación.

A la mi tutora Yenisey León Reyes que con su paciencia y dedicación hizo que mis dudas e inquietudes se convirtieran en habilidades y conocimientos, brindándome la posibilidad de culminar con una sonrisa lo que parecía una tarea imposible.

A Omar y Oleidys que me ayudaron y siempre estuvieron pendientes de mí.

A mis compañeras de estudio que durante estos seis años han sido un pilar importante.

A la Universidad de Matanzas y el claustro de profesores que contribuyeron en mi formación profesional.

A todas las personas que de una manera u otra contribuyeron en la realización de esta investigación.

A todos muchas gracias

Resumen

El presente trabajo es el resultado de una investigación realizada en la Dirección Municipal de Deportes de Pedro Betancourt, organización que trabaja enfocada en gestionar los recursos con que cuenta para desplegar la gestión de la oferta deportiva. La presente investigación tiene como objetivo general: Proponer estrategia para el reordenamiento del sistema deportivo de acuerdo a las exigencias del consejo popular de Pedro Betancourt, adecuándola a los cambios estructurales, las exigencias y las características que impone el entorno. En el transcurso de la investigación se emplearon métodos teóricos, tales como: histórico-lógico, análisis-síntesis e inducción-deducción; y se utilizan métodos empíricos como: la entrevista, observación directa, revisión documental y bibliográfica, así diferentes herramientas entre las que se encuentran la dinámica de grupo, tormenta de ideas, Matriz DAFO, entre otras. Para el desarrollo de la investigación se utiliza la metodología propuesta por (León Reyes, 2018), que consta de 4 etapas, que van desde la definición de la misión hasta la determinación de los objetivos estratégicos y 5 objetivos de trabajo con sus respectivos criterios de medidas, indicadores y la conformación del plan de acciones con 19 acciones concretas para el cumplimiento de las estrategias definidas. Para que la Dirección Municipal de Deportes pueda convertirse en una organización superior de dirección con un alto desempeño, y con métodos de control que permitan medir la implementación de las estrategias y el grado de consecución de los directivos.

Palabras claves: Planeación Estratégica, Dirección Estratégica, Alto desempeño.

Abstract

The present work is the result of a research made in Pedro Betancourt Sport municipality , organization who works focus on manage the recourse that counts to display the sport's offer's manage. The present investigation has as general objective:to propose strategies for the reorder of Sport System in agreement to requirement of Pedro Betancourt popular counsel,adequateness to the structural changes,requirements and characteristics that impose the entorn. Through the investigation we employed theory methods such as : historic- logic,analysis-synthesis and induction-deduction and we used empiric methods such as: the interview,direct observation,bibliographeial and documentary revision , defferent tools were we have group's dynamic , storm brain, MATRIZ DAFO,and the like. For the development of the investigation we used the methodology proposal by [Leon Reyes, 2018] that consists in four stages,since the definition of the mission till the determination of the strategics objectives and five work objectives with its own criterion of measure,indicative and the conformation of action plan with 19 actions for the fulfillment of the definitive strategies for the Sports Municipality Direction can became in a superior organization of Direction with a high redemption and with control methods that alond measure the implementation of the strategies and the directives attainment degress.

Key words: Srategic Planification,Strategic Direction,High Redemption

ÍNDICE

Introducción,	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LOS SERVICIOS DEPORTIVOS,	7
1.1 Surgimiento y definiciones de la Planeación Estratégica,.....	7
1.1.1 Antecedentes de la planificación en Cuba,.....	10
1.2 Surgimiento y evolución de la Dirección Estratégica,.....	12
1.2.1 La gestión estratégica y su importancia para las organizaciones,.....	14
1.3 Historia de la administración deportiva y su importancia,.....	15
1.3.1 Los servicios deportivos,	16
1.3.1.1 Las organizaciones deportivas,.....	18
1.4 El deporte en Cuba,.....	20
1.5 Implementación de herramientas de gestión en Organizaciones de Gobierno Deportiva en Cuba y a nivel internacional,.....	24
CAPÍTULO II: PROPUESTA DE UN MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA IMPLEMENTAR EN LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE DEPORTE DE PEDRO BETANCOURT,	25
2.1 Descripción del procedimiento de implementación de la Dirección Estratégica en las organizaciones de gobierno deportivo,.....	25
2.2 Métodos, técnicas y herramientas utilizadas en la investigación,.....	39
2.3 Caracterización de la organización objeto de estudio,.....	40
CAPÍTULO III. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE DEPORTES DE PEDRO BETANCOURT	42
3.1 Aplicación del modelo de planeación estratégica en la Dirección Municipal de Deportes de Pedro Betancourt,	42
CONCLUSIONES ,.....	59
RECOMENDACIONES,	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ,	
ANEXOS,	

Introducción

Los cambios estructurales en la economía mundial actual nos llevan a una globalización total, la proliferación de nuevas tecnologías y un contexto global que es discontinuo y cambiante, donde se crean nuevas oportunidades de crecimiento, pero también riesgos comerciales extraordinarios para las empresas, y obligan a las mismas a intentar nuevos enfoques en la forma de encarar los negocios y el futuro. La única manera de sobrevivir en (Leyva, 2010) un entorno o ambiente rodeado de incertidumbre, es mediante una continua planificación de escenarios futuros, y una estrategia que deberá ser replanteada permanentemente a la luz de los cambios del contexto.

En este contexto dinámico y cambiante, la planificación se hace necesaria para sobrevivir y para predecir el futuro en el que el entorno siempre será un reto no predecible. La Planeación Estratégica (PE), es una disciplina que aparece en la década de los 50 e inicios de los 60 del siglo XX en los Estados Unidos, (Leyva, 2010) es un modelo de cambio, en el cual a partir del conocimiento de la misión de la organización, se diagnostica su estado actual para precisar dónde se encuentra y cuál es el estado deseado, se realiza con la participación colectiva y refleja sus aspiraciones. Se asume como función para conquistar el futuro, donde el entorno y la modelación de los escenarios son imprescindibles.

La PE proporciona a los directivos y a los empleados una visión de lo que se puede lograr en un futuro para la empresa en la cual trabajan, así como la tranquilidad y sentido de pertenencia en la organización provocando una motivación y empuje hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo buscando el logro de los objetivos planteados (Leyva, 2010). En las organizaciones y en la sociedad en sentido general, se suceden cambios constantemente de gran trascendencia y envergadura, entre los que se puede citar los económicos, los demográficos, los políticos, los tecnológicos, científicos técnicos, los de ámbito nacional e internacional, influyendo todos de alguna manera en los sistemas de dirección, organización y gestión de las organizaciones empresariales (Leyva, 2010).

Constituye una herramienta muy útil para el análisis global de una organización productiva, aunque poco aporta para el tratamiento de detalles y problemas específicos (Leyva, 2010).

Ello es motivo de la creación de recientes adecuaciones de parte de los numerosos especialistas que siguen este enfoque, al superar sus carencias, la PE logra su permanencia como herramienta para la actividad planeadora en el ámbito empresarial (Leyva, 2010).

Por razones como las anteriores se puede considerar que la Dirección Estratégica (DE), cubre las deficiencias de la PE. La DE se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en tres grandes fases básicas e interrelacionadas, la formulación por una parte, la implementación y control por otra (Hoffer & Schendel, 1978).

La DE, se puede definir como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y de ser posible, beneficiosa; considerando siempre las condiciones sociales, económicas, políticas, ambientales, temporales y materiales. La DE es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones (Leyva, 2010).

Antes de hablar del proceso de DE es necesario diferenciar los dos tipos de decisiones a las que enfrenta un directivo: las decisiones operativas y las decisiones estratégicas (Guillermo Armando Ronda Pupo & Marcané Laserra, 2003). Las decisiones estratégicas advierten que debemos de ser proactivos, es decir tener la capacidad de reaccionar antes que los cambios nos sorprendan, hemos de anticiparnos a la aparición de los primeros síntomas de que tenemos problemas estratégicos, puesto que entonces, cuando los síntomas son evidentes ya puede ser tarde (Guillermo Armando Ronda Pupo & Marcané Laserra, 2003).

La Gestión Estratégica es extrovertida y está sujeta al cambio, se refiere a las decisiones del mediano y largo plazo; aquí se trata de asegurar que la empresa siga existiendo en un futuro más lejano. Cuando pensamos en adaptarnos al futuro, pensamos en ajustar a la empresa a las variables económicas, sociales, tecnológicas, políticas, sectoriales, entre otras, en definitiva a los aspectos del entorno (Guillermo Armando Ronda Pupo & Marcané Laserra, 2003).

El perfeccionamiento empresarial es un proceso de mejora continua que se lleva a cabo dentro del sistema de dirección y gestión empresarial de las empresas estatales

cubanas desde el año 1987 y que persigue, como objetivo esencial, incrementar la eficiencia, la calidad y la productividad del trabajo así como la competitividad empresarial. La constante supervisión y adecuación del sistema en las organizaciones que está implantado se aspiran a su consolidación y es fundamental para garantizar la mejora y el perfeccionamiento del trabajo.

Para la adecuada implementación emitió el Decreto No. 281 (Consejo de Estado, 2007), que establece el Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, estableciendo las características, principales normas técnicas y de actuación, los procedimientos y las facultades delegadas a las empresas y organizaciones superiores de dirección, así como los límites dentro de los cuales debe ser implementado este sistema.

El Ministerio de Educación Superior (MES) está llamado a cumplir grandes retos en aquellos procesos que les son inherentes, particularmente en la atención que se le presta al mejoramiento de la gestión institucional, a través de la introducción de nuevos enfoques, métodos, estilos y técnicas que potencien los resultados deseados en cada una de las mismas.

En Cuba existe desde hace más de una década una gran preocupación en la educación superior por avanzar de forma paulatina en el desarrollo y aplicación de herramientas eficaces capaces de apoyar la labor de los directivos y de las instituciones universitarias en general en aras de mejorar la calidad y pertinencia de la gestión en los diferentes niveles de dirección.

A partir (ANPP). (2016) inicia un proceso de modificación de cómo gestionar los recursos con que se cuentan para desarrollar la actividad socioeconómica del país, entre estas variables, se hace énfasis a partir de los lineamientos 134 y 135 en la necesidad de priorizar el perfeccionamiento integral del sistema deportivo cubano, atemperado a las condiciones tanto nacionales como internacionales, elevar la calidad y el rigor en la formación de atletas y docentes, desde la escuela-combinado deportivo y centro de alto rendimiento; desarrollar la participación de estos en eventos en el país y en el exterior en todas las categorías .

En correspondencia con la connotación y el desarrollo evolutivo del deporte, la educación física y la recreación, las organizaciones deportivas en la comunidad se proponen en los momentos actuales crecer y desarrollar con eficiencia y calidad la

gestión de los procesos de las instituciones en función del cumplimiento con el encargo social de esta organización.

Con el transcurso del tiempo, el deporte pasa a ser de una simple manifestación social, destinada a la contemplación y práctica de actividades recreativas en busca de un cierto entretenimiento o satisfacción personal, a ser considerado como “un bien, cuya producción, consumo, financiación y gestión responde a criterios de racionalidad económica”,(Castellanos García, 2001) y como un instrumento más de empleo de recursos humanos. Su vinculación con la economía se intensifica cada vez más.

Por un lado, el deporte abre a la economía nuevos y rentables mercados, distintas oportunidades de empleo y por otro, la economía dota al deporte de una estructura de pensamiento diferente para adoptar sus decisiones, valorar sus relaciones institucionales y evaluar sus consecuencias materiales. Se pasa así, de una situación caracterizada por una tradicional ausencia de lo económico en el ámbito deportivo, a otra en la que las relaciones ideológicas y de acuerdo con el valor, las de cooperación, de transferencia o de regulación entre el deporte y la economía, se van haciendo cada vez más estrechas (Heinemann, 1998).

La gestión de la oferta deportiva influirá en el nivel de satisfacción de la población, es por ello que con el presente trabajo se impone una propuesta para potenciar y definir estrategias que favorezcan su organización y desarrollo y le permitan al INDER cumplir plenamente con su encargo social que es la práctica de actividades deportivas físicas y de recreación en forma masiva para promover una ciudadanía sana, vigorosa y de carácter firme preparada para la defensa y el progreso de la patria y con un profundo sentido de los deberes cívicos. El deporte, la educación y la recreación físicas deben practicarse como medio de expansión y solidaridad entre la población y de exaltación de los más altos valores humanos (Hernández Pérez, 2012).

El Municipio de Pedro Betancourt, se encuentra ubicado en el centro sur de la provincia de Matanzas con una extensión territorial de 387km², es un territorio netamente agrícola con cinco Consejos Populares de Gobierno, 28 circunscripciones y 28 asentamientos poblacionales, distribuido en dos combinados deportivos.

A partir de revisión de documentos y del análisis del banco de problemas de la organización se detectaron como deficiencias las siguientes: el déficit de las instalaciones deportivas y medios para la enseñanza de cada uno de los deportes,

insuficiente autopreparación de las estructuras de dirección de los combinados deportivos para ejercer el cargo, poca aplicación de la ciencia y la técnica al entrenamiento deportivo, poca profundidad en trabajo con los valores en todas las manifestaciones deportivas e insuficiente la participación de la población a las actividades recreativas, así como el poco conocimiento de los fundamentos técnicos-metodológicos de las manifestaciones y deportes de la recreación, los servicios deportivos, incluyendo infraestructura, equipamiento y preparación del personal, no se están gestionando de la manera adecuada, por lo que indican problemas en la gestión deportiva de Pedro Betancourt constituyendo un importante reto para los actores locales dar solución a los mismos.

Por todo lo antes expuesto queda definida como **problema científico**: ¿Cómo lograr que la estrategia de la organización deportiva cumpla con el reordenamiento del sistema deportivo y se encuentre en correspondencia con las exigencias de la Dirección Municipal de Deporte de Pedro Betancourt?

Como **Objetivo General** de la investigación: Implementar un Modelo de Dirección Estratégica que cumpla con el reordenamiento del sistema deportivo en correspondencia con las exigencias de la Dirección Municipal de Deporte de Pedro Betancourt.

Objetivos específicos:

- ❖ Fundamentar los principales elementos teóricos-metodológicos que sustentan la Dirección Estratégica y los Servicios Deportivos.
- ❖ Describir el modelo de Dirección Estratégica que contribuya al reordenamiento del sistema deportivo.
- ❖ Implementar un modelo de Dirección Estratégica para el reordenamiento del sistema deportivo de la Dirección Municipal de Deportes de Pedro Betancourt.

Se emplean métodos y herramientas de investigación que posibilitaron dar respuesta científica al problema planteado:

Los métodos teóricos utilizados: Histórico-lógico, Inducción-deducción, Analítico-Sintético.

Los métodos empíricos utilizados: Entrevista, Revisión bibliográfica y/o documental y la Observación directa.

Dentro de las herramientas más utilizadas en la investigación tenemos: la tormenta

de ideas, la utilización de Microsoft Office Excel y la Matriz DAFO. Los métodos y herramientas antes mencionados permiten procesar y organizar la información a través de cuadros y tablas.

Como conclusión de la investigación se espera lograr que la DE en su concepción se convierta en una filosofía de gestión, la que avalada por un modelo alternativo y su correspondiente metodología, hagan posible el crecimiento y desarrollo sostenido de la Dirección Municipal de Deportes de Pedro Betancourt y contribuya como herramienta de trabajo para la dirección y la toma de decisión sobre una base científica.

La estructura de la tesis queda conformada por: introducción, tres capítulos:

Capítulo I: Marco teórico – referencial de la Dirección Estratégica y los Servicios Deportivos

Capítulo II. Propuesta de un Modelo de Dirección Estratégica para implementar en la Dirección Municipal de Deportes de Pedro Betancourt.

Capítulo III. Implementación del Modelo de Dirección Estratégica en la Dirección Municipal de Deportes de Pedro Betancourt.

Así como las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos que complementan los capítulos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LOS SERVICIOS DEPORTIVOS.

En este primer capítulo se realiza una panorámica sobre el surgimiento de la planeación y la DE, así como sus antecedentes en Cuba, analizar los conceptos de gestión estratégica, todo ello vinculado al deporte, la administración deportiva y los servicios deportivos, como se muestra en la figura 1.1.

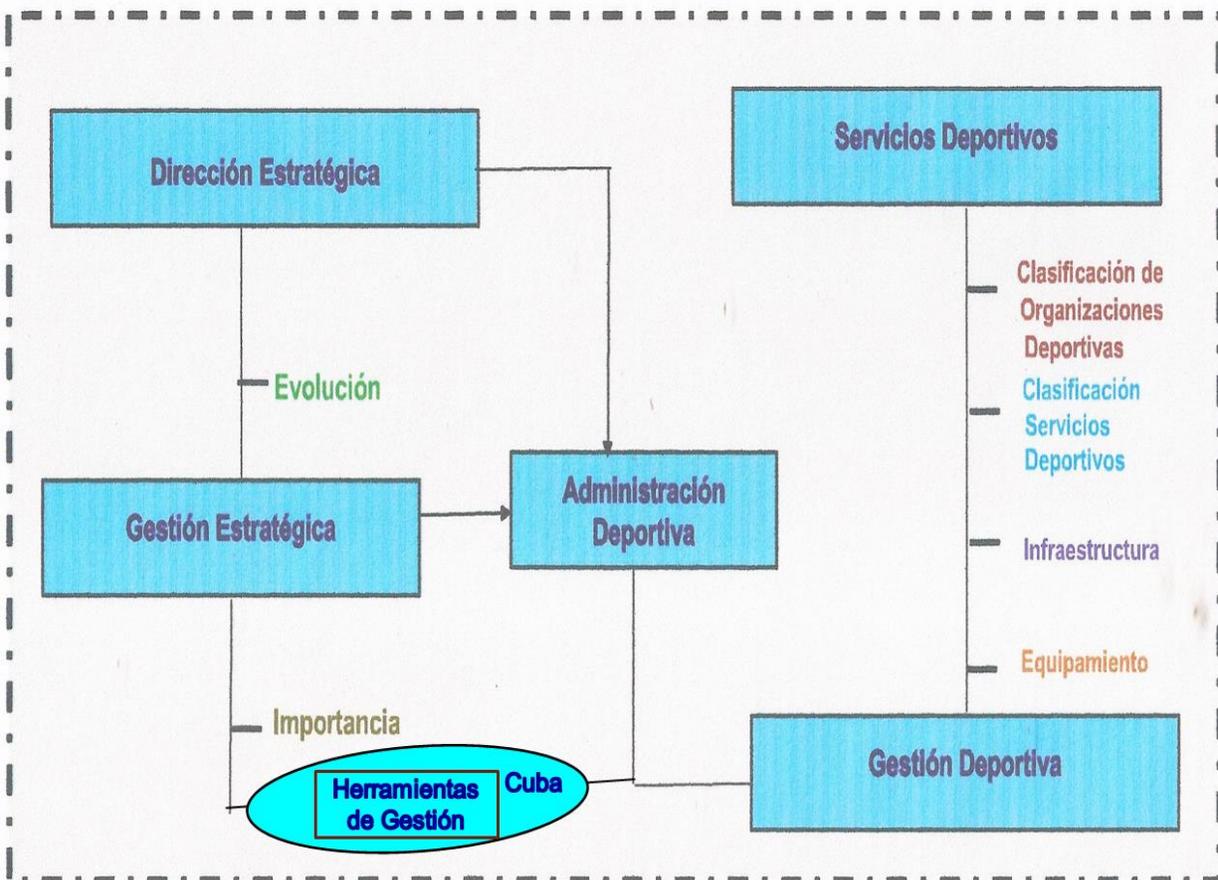


Figura.1.1 Hilo Conductor de la Investigación. Fuente: elaboración propia

1.1 Surgimiento y definiciones de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica (PE) formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo las primeras formas de negocios y, otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente.

La causa que llegó a ser conocida como problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la firma por

un lado y las demandas del mercado por el otro. Se vió que la solución radicaba en la PE, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles y de la selección de un compromiso estratégico que mejor satisficiera los objetivos. Una vez escogida la estrategia, la parte crítica de la solución se procede a implementarla.

En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de PE formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la PE formal se perfecciona al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo. La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la PE formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios.

A comienzos y mediados de los años 80, la PE reinó en el mundo de la administración empresarial, transformándose en la guía para la acción de las empresas. Más allá de los resultados positivos acerca de la utilidad de la PE y tras un gran período de uso total se comenzaron a hacer evidentes las deficiencias que se presentaban en ésta, fundamentalmente la subestimación de la complejidad del problema estratégico de las empresas. Así, la PE aparece como una solución parcial al problema estratégico en cuanto (Ansoff & Hayes, 1983):

- ❖ El análisis del entorno se basa en variables económicas y tecnológicas obviando las variables sociopolíticas. La dinámica social y política, tanto dentro como fuera de la empresa, se supone irrelevante y sin ser afectada. Sin embargo estas variables tienen y tendrán una importancia real cada vez mayor.
- ❖ Se enfoca la atención sobre las relaciones empresa – entorno, bajo una hipótesis básica de que la configuración interna de la empresa permanecerá esencialmente sin cambios (se enfatizarán las cualidades y se minimizarán las debilidades), en vez de plantear los cambios estructurales internos necesarios.
- ❖ Se pone el énfasis en la formulación de la estrategia, suponiendo que la organización seguirá despreocupándose de las condiciones necesarias para la realización de la estrategia formulada, así como de su propia ejecución y control,

cuando precisamente una mala ejecución puede significar el fracaso de la mejor estrategia.

Muchas son en el mundo de la gestión empresarial las definiciones expuestas por diferentes autores acerca de PE, cada una de ellas desde disímiles posiciones y criterios, para confirmar lo antes expuesto en el Anexo 1 se evidencian los puntos de vista de 15 reconocidos autores en el campo que se investiga.

A criterio de la autora de la presente investigación el autor (Mintzberg & Quinn, 1993), es quien brinda la definición más completa de planeación estrategia, ya que identifica cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término:

La estrategia como plan: es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.

- ❖ La estrategia como pauta de acción: funciona como una maniobra para ganar a un oponente.
- ❖ La estrategia como patrón: funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea esta intencional o no.
- ❖ La estrategia como posición: la estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.
- ❖ La estrategia como perspectiva: la estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones.

1.1.1 Antecedentes de la planificación en Cuba

Los conceptos que darían forma a un programa con esos objetivos se plasmaron en el histórico alegato conocido como “La historia me Absolverá”, que ya en 1953 se apartaba de las concepciones del desarrollo capitalista vigente, prefigurando el camino al socialismo (Llerena Reyes, 2018) .

El cumplimiento de ese programa, conocido como el Programa del Moncada, motivaría la necesidad de dar una respuesta institucional y orgánica a los requerimientos de una

política económica emancipadora, la cual debía estructurarse de forma planificada, coordinando los esfuerzos de los diferentes organismos de Estado. Esa voluntad se plasmó en la decisión de crear la Junta Central de Planificación el 11 de marzo de 1960, momento en que cobra carácter definitivo la voluntad de dirigir centralizadamente la economía por parte del joven Estado Revolucionario (E Guevara, 1964).

Esta posibilidad devino necesidad de concluir en octubre de 1960 el proceso de nacionalizaciones que pondría en manos del Gobierno Revolucionario la propiedad de los medios fundamentales de producción, lo que haría factible emprender una estrategia de desarrollo de más largo aliento y con una clara orientación socialista (Rangel Blanco, 2014).

La conceptualización del proceso de desarrollo en el caso de Cuba introducía en éste una importante dimensión social, que trascendía el crecimiento económico y que marcaría una notable diferencia con el desarrollo alcanzado en los países socialistas europeos y la URSS. A partir de aquí, la planificación se concibió también desde entonces no sólo como un mecanismo económico, sino que se identificó como la categoría definitoria del socialismo (Rangel Blanco, 2014).

Considerada en tanto que mecanismo económico, la planificación constituye en Cuba el elemento central en el sistema de dirección de la economía y le permite al Estado cumplir las directrices de la política económica acordada al ejercer sus funciones de coordinación, asignación, redistribución, regulación y control de los recursos necesarios para asegurar la estrategia de desarrollo trazada. La instrumentación práctica del proceso de planificación en Cuba partió de la experiencia del modelo basado en la elaboración de balances materiales, con un carácter centralizado que se había utilizado en la URSS y otros países socialistas con notables resultados hasta inicios de los años 60.

En Cuba estos métodos resultaron también exitosos, en la misma medida que se emprendieron grandes cambios estructurales que demandaban la centralización de las decisiones, se contó con recursos materiales internos y externos para elevar la tasa de acumulación y se movilizó la fuerza de trabajo hacia empleos de mayor productividad. La pérdida de eficiencia del modelo de planificación material altamente centralizada también se puso de manifiesto en Cuba, pero con algunas singularidades en diferentes momentos históricos.

Por un lado, la visión material de la planificación reducía a un plano pasivo a las categorías financieras y la medición de los criterios de eficiencia basados en los mecanismos monetario-mercantiles. Adicionalmente, la asignación y el control de los recursos en términos físicos propiciaban el crecimiento de la burocracia y reducía la posibilidad de la participación de los trabajadores en el proceso de planificación y control de las actividades económicas (E Guevara, 1964).

La discusión acerca de los mecanismos económicos en la URSS y los países socialistas europeos condujo a una reforma económica en los años 60, que suponía una mayor apertura a los mecanismos de mercado en busca de una más alta eficiencia económica, pero en detrimento de la equidad social y de la formación de una conciencia socialista entre los trabajadores (Vázquez Espinosa (2014)).

En Cuba el debate en torno a estos temas se centró entre aquéllos que propugnaban el cálculo económico, más cercano a las reformas económicas prevalecientes y aquéllos que como el Che, consideraban más conveniente un sistema de financiamiento presupuestario para las empresas, donde si bien se abría un espacio a las categorías mercantiles, las mismas sólo desempeñaban un papel limitado como parte del mecanismo de control centralizado, en tanto que se privilegiaban los factores de movilización política en la construcción económica del socialismo (Ernesto Guevara, 1972).

En los últimos años a partir de las transformaciones del VII Congreso del PCC se desarrolla numerosos lineamientos para priorizar el perfeccionamiento integral del sistema deportivo cubano, atemperado a las condiciones tanto nacionales como internacionales. Continuar promoviendo el desarrollo de la cultura física y lograr la práctica masiva del deporte que contribuya a elevar la calidad de vida de la población, teniendo a la escuela como eslabón fundamental. Mantener resultados satisfactorios en los eventos internacionales (PCC, 2016) Elevar la calidad y el rigor en la formación de atletas y docentes, desde la escuela-combinado deportivo y centro de alto rendimiento; desarrollar la participación de estos en eventos en el país y en el exterior en todas las categorías; sustentar su preparación en la educación en valores y en los avances de la ciencia y la innovación tecnológica. Continuar mejorando la infraestructura de la red de instalaciones deportivas (PCC, 2016).

1.2 Surgimiento y evolución de la Dirección Estratégica

La utilización de la estrategia en la teoría de la dirección aparece en los primeros años de la década del 60 y emerge como una vía para las organizaciones dar respuesta al reto que impusieron la creciente inestabilidad, la incertidumbre y la competencia cada vez más intensa que habían provocado la aparición de nuevos productos en los mercados y una rápida obsolescencia de los mismos, reducción de costos materiales y la elevación del papel del conocimiento y la información.

Esto trajo consigo la aceleración de intercambios y flujos comerciales y financieros, aumento de la competencia internacional, dificultándose cada vez más a las empresas la entrada a los mercados y mantener sus ventajas competitivas de manera sostenida en éstos, lo cual tiene mayor incidencia en los países pobres que se ven desplazados por las potencias económicas del primer mundo, por lo que se hace necesario el empleo de sistemas de dirección proactivos y flexibles que permitieran, a las organizaciones, adelantarse a los cambios para atenuar la intensidad los impactos internos y externos (Guillermo Armando Ronda Pupo & Marcané Laserra, 2003).

El empleo de la DE fue, poco a poco, generalizándose a lo largo y ancho de todo el mundo, tanto en empresas lucrativas como no lucrativas, hasta convertirse en una de las herramientas de dirección más empleadas universalmente. El análisis sobre el surgimiento y evolución de la DE, en la teoría de la dirección, permite establecer los principales enfoques y tendencias, así como las premisas y limitaciones de cada uno de ellos (Guillermo Armando Ronda Pupo & Marcané Laserra, 2003).

(Menguzzato & Renau, 1995) plantea que en los años 90 la teoría de la dirección se enriqueció por el resultado del proceso acumulativo de aportaciones y filtraje de principios, postulados y propuestas procedentes de las diferentes escuelas o enfoques y motivado éste por una continua contratación empírica de las mismas, con lo cual se está de acuerdo en tanto reafirma lo que se plantea en párrafos anteriores. También señala (Menguzzato & Renau, 1995), que los factores que guían la teoría de la dirección hasta el enfoque estratégico es:

- ❖ La constante evolución de las características del entorno;
- ❖ Aumento de la competencia;
- ❖ El mayor dinamismo e intervención del factor humano, y
- ❖ La validez de los objetivos económicos.

Posterior a este análisis, (Menguzzato & Renau, 1995), llega a la conclusión de que la combinación del enfoque contingente o situacional y el enfoque neoclásico dio origen a la DE.

- ❖ El enfoque contingente o situacional (en el que confluyen aportaciones de la escuela de las relaciones humanas, de los sistemas sociales y de enfoque sociotécnico).
- ❖ Del enfoque neoclásico (enfoque operacional, funcional).

Según el criterio de (Guillermo Armando Ronda Pupo & Marcané Laserra, 2003), que coincide parcialmente con lo planteado por (Menguzzato & Renau, 1995), año; no obstante, aparejado a ello se debe valorar el papel que desempeña el desarrollo del conocimiento en cada una de las etapas y escuelas de la dirección ya que los teóricos intentan integrar los conocimientos acumulados a lo largo de casi cien años de investigación y práctica de la teoría de dirección, para crear un modelo que sea universalmente reconocido y que, a la vez, dé solución a los retos de la competencia derivada del desarrollo sostenido del mercado en los últimos años (Guillermo Armando Ronda Pupo & Marcané Laserra, 2003).

La DE surge para cubrir las deficiencias de la PE, y la incluye como primer momento de su proceso, descrito a través de sus tres grandes fases interrelacionadas: la formulación, la implementación y el control (Hoffer & Schendel, 1978).

- Formulación estratégica
 - ❖ Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.
 - ❖ Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización
 - ❖ Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
 - ❖ Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.
- Implementación estratégica.
 - ❖ Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
- Control Estratégico.
 - ❖ Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización y gestionar la retroalimentación que soporte las estrategias emergentes.

Por tanto, la PE pasó a formar parte de la DE, dado que esta última, es mucho más abarcadora. La planificación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que se desea para la organización, siendo un elemento clave de la dirección.

La DE es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible, beneficiosa. Debe, por tanto, ser entendida como una filosofía más que como simples modelos, ya que rige la actitud y aspira a la transformación de los paradigmas y la asunción del pensamiento estratégico.

1.2.1 La gestión estratégica y su importancia para las organizaciones

La gestión estratégica se refiere a las decisiones del mediano y largo plazo; aquí se trata de asegurar que la empresa siga existiendo en un futuro más lejano. En este caso podríamos plantear aspectos como: innovación, diferenciación, introducción en el mercado, alianza estratégica, tipos de decisiones. Estas últimas son completamente diferentes a las operativas, no nos afectan hoy sino que tratan de mejorar, o al menos mantener, la posición de las organizaciones en el futuro. Las decisiones estratégicas advierten que debemos de ser proactivos, es decir tener la capacidad de reaccionar antes que los cambios nos sorprendan, hemos de anticiparnos a la aparición de los primeros síntomas de que enuncian problemas estratégicos, puesto que entonces, cuando los síntomas son evidentes ya puede ser tarde.

Esta proactividad, este anticiparse al futuro, cuestión clave dentro de los aspectos estratégicos: no hay que pensar en qué decisión voy a tomar mañana, sino en ¿qué decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana?, en la gestión estratégica predomina la información cualitativa, debido a la incertidumbre y los constantes cambios en el entorno.

Otro aspecto importante y diferenciador de la gestión estratégica, es que es extrovertida y mira hacia el entorno. Siempre que pensamos estratégicamente pensamos en el entorno (en cómo afectará a la actividad de la organización). Si el objetivo es lograr que la empresa mejore en el futuro, está claro que se debe adaptar a ese futuro, y cuando pensamos en adaptarnos al futuro, pensamos en ajustar a la organización a las variables económicas, sociales, tecnológicas, políticas, sectoriales, entre otras, en definitiva a los aspectos del entorno.

Si la gestión estratégica depende del entorno y éste cambia rápidamente e impredeciblemente, cada vez que se piense estratégicamente nos enfrentamos a un entorno diferente cada vez que se analice. De modo que si tomamos una decisión estratégica que fue bien en un momento determinado, esto no quiere decir que lo sea hoy. Pues las decisiones estratégicas no son auto regenerativas, sino que están sujetas al cambio.

1.3 Historia de la administración deportiva y su importancia

Con el paso de los años se consideró al deporte como una actividad que podía generar altos ingresos debido a su aceptación popular y reactivador de la economía. La Administración Deportiva surge debido al enorme incremento cuantitativo en la demanda de deporte, actividad física, recreación y aprovechamiento del tiempo libre por parte de la sociedad en general, se hizo necesario que las instituciones de educación superior pensarán seriamente en ofertar programas para que personas idóneas administraran y no se dejara en manos de personas empíricas, inexpertas o darle la responsabilidad a los profesores de educación física, los cuales se atribuyeron ese rol.

La Administración Deportiva no es más que la aplicación del proceso administrativo utilizado por la Administración de Empresas en General (Planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar), así como el uso, e implementación de todas aquellas habilidades humanas, técnicas y conceptuales que necesita el administrador para llevar a cabo una gestión efectiva (Galvis Tarquino, 2005).

Adquiere un carácter deportivo cuando esas habilidades de administración y gestión, son aplicadas en aquellas entidades e instituciones deportivas que lo requieren para la consecución pertinente de sus objetivos, igualmente para cuando se hace necesario desarrollar programas, proyectos, programas y eventos con fines deportivos, de recreación, de actividad física, ocio y de aprovechamiento del tiempo libre (Galvis Tarquino, 2005).

La educación física, el deporte y la recreación tampoco escapan a esta tendencia y es a través de la Administración Deportiva que tenemos que abordar las estrategias que nos permitan dar las soluciones más adecuadas a este sector. Tradicionalmente, en Cuba se acepta el hecho de que cualquier persona, independientemente de su formación académica (médico, ingeniero, contador, entre otras, puede desempeñar funciones relacionadas con el campo de la administración

deportiva. Sin embargo, hoy en día es más difícil realizar una buena intervención si se carece de los elementos académicos requeridos en este campo específico del saber (Galvis Tarquino, 2005).

1.3.1. Los servicios deportivos

La economía del deporte es una rama de la ciencia económica, que estudia la utilización de recursos escasos por parte de los miembros de una sociedad, para la producción, distribución y consumo, de bienes y servicios deportivos, o relacionados con dicha actividad.

En este sentido, se consideran bienes deportivos, las instalaciones destinadas para tal fin (canchas, estadios, gimnasios), equipos deportivos, artículos y ropa o indumentaria para su práctica. Mientras que son servicios deportivos, la organización de competencias como espectáculos, los procesos de formación y preparación de atletas y los procesos de enseñanza y orientación de la práctica deportiva en general.

El servicio proveniente de la cultura física y el deporte, como actividad laboral de los trabajadores de este campo, consiste fundamentalmente en su contribución a la satisfacción de las necesidades de la población en cuanto a su desarrollo físico, lo que a su vez genera un incremento de la producción material (Kuzmak & Osintsev., 1987).

La gran contribución del deporte en la economía se ve reflejada, desde el aporte al fisco que hacen los equipos profesionales y las empresas organizadoras de eventos deportivos, hasta la compra de los más diversos artículos de esta área, por parte de los aficionados y de la población en general. En esta dirección, investigaciones empíricas realizadas por Brunet (1992); Weber (1996); Heinemann (1998) y Pedrosa and Salvador (2003), demuestran los efectos macro y microeconómicos de la actividad deportiva en general en toda su extensión

La macroeconomía, como rama derivada de la ciencia económica, se ocupa del análisis de grandes dimensiones en su conjunto, considerando la producción total, las tasas de inflación y de desempleo, la oferta y demanda agregadas, así como el crecimiento económico global a corto, mediano y largo plazo (Dornbush, Fischer, & Startz, 2004). El deporte como fenómeno social supone una serie de gastos necesarios para su realización, desarrollo y disfrute. La actividad deportiva produce un impacto significativo, por cuanto las grandes inversiones que se realizan en esta materia, así como sus

resultados, se suman al producto agregado o al producto interno bruto (PIB), incrementan el empleo y afectan la oferta y la demanda en general.

El deporte, en sus diversas modalidades, implica una producción, distribución y consumo de bienes y servicios deportivos, es decir, objetos directamente derivados de dicha actividad. Así mismo, debido a la popularidad y promoción del deporte espectáculo, estos bienes y servicios deportivos se producen y se consumen a gran escala, por lo que las organizaciones se especializan cada vez más para ofrecerlos al público. En resumen, la actividad deportiva puede significar un gran flujo de recursos, a nivel macro y micro, para la economía de los países, Sloman (1997) y Hall and Lieberman (2005).

Está claro que el desarrollo económico de los países produce un impacto significativo en las diversas esferas de la sociedad: educación, salud, vivienda, vías de comunicación, entre otros. El deporte como fenómeno social y multidimensional, no escapa de esta situación (Matveev, 1983). La incidencia de la economía sobre la actividad deportiva y específicamente, su impacto en el éxito de los países participantes en megaeventos deportivos se convierte en un objeto de investigación de gran interés para los científicos sociales, y en particular para los economistas.

Los efectos del aporte económico sobre los resultados deportivos se sintetizan por (Heinemann, 1998), “Los éxitos en el deporte internacional dependen cada vez más de la capacidad económica de un país y de su disponibilidad para concentrar una parte de su presupuesto en la actividad deportiva”.

No obstante, si se analiza la frase anterior, se deduce que el desarrollo económico por sí solo, no determina el éxito deportivo, sino que éste depende de la orientación y del uso eficiente de los recursos destinados al deporte, lo que coincide con lo expresado por (Matveev, 1983). Aunque algunos países destinan una gran proporción de sus recursos a la preparación de sus selecciones, tal inversión no les garantiza el éxito deportivo. El éxito deportivo, no sólo está determinado por el desarrollo económico y la cantidad de recursos asignados a la alta competencia, sino que también influyen factores de carácter técnico, social, demográfico y cultural (Heinemann, 1998)

1.3.1.1 Las organizaciones deportivas

La definición de organizaciones deportivas que existe en la actualidad, es bastante amplia de manera que para profundizar en su estudio y conocer sus características

estructurales resulta fundamental definir los distintos tipos de organizaciones que pueden agruparse bajo el concepto de organizaciones deportivas.

La mayoría de las organizaciones deportivas cuya finalidad es la promoción y desarrollo del deporte, ya sea a través de la práctica deportiva o de definición de las normas y reglas que guían tanto la práctica como la competición. Estas tres formas de promocionar y desarrollar el deporte están relacionadas con los tres elementos que componen la definición de deporte: Actividad física, competencia y reglas.



Fig 1.2 Las organizaciones deportivas que promueven y desarrollan el deporte y su relación con el concepto de deporte. Fuente: (Gómez, Opaso, & Martí, 2007)

Cada una de estas organizaciones se hace cargo de, manera central, de alguna de las tres dimensiones del concepto de deporte, eso no significa que no pueda desarrollar cualquiera de las otras dos actividades aunque en menor intensidad.

Esta distinción resulta interesante para comprender la complejidad del mundo del deporte y los límites entre los que se mueven estas organizaciones que, aunque difieren en su objetivo principal, en la actividad que desarrollan, en el nivel en el que operan y en las entidades específicas que la representan, responden todas a la finalidad superior de promover y desarrollar el deporte.

Tabla 1.1. Tipología de las organizaciones deportivas dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte.

	Organismos de gobierno deportivo	Organizaciones proveedoras de actividad deportiva	Organizaciones productoras de eventos deportivos
Fin superior	Promover y desarrollar el deporte		
Misión	Fomentar el deporte a todo nivel dentro de un ámbito de competencia delimitado territorialmente y según modalidad deportiva	Satisfacer el interés de una comunidad por realizar actividad física y sociabilizar a través de la participación en actividades deportivas	Articular los intereses de los equipos o individuos
Objetivo principal	Gobernar un deporte asegurando su promoción y desarrollo tanto a nivel aficionado como profesional, gestionando la administración del mismo, organizando competiciones periódicas y asegurando el respeto a las reglas y el juego limpio	Promover las actividades deportivas tanto a nivel recreativo como competitivo, así como a individuos y a equipos, de cara a participar en competiciones oficiales, para conseguir éxitos deportivos e integración social	Organizar un sistema de competición periódico que asegure los encuentros entre equipos o individuos de una misma modalidad deportiva y bajo un mismo reglamento.
Actividad principal	Gobernar una o más modalidades deportivas.	Proveer de actividades deportivas.	Generar espacios de competición.

Fuente: (Gómez et al., 2007),

En la tabla 1.1 se refiere a la clasificación propuesta por (Gómez et al., 2007), que contempla tres tipos de organizaciones deportivas en función de la misión, objetivo y actividad principal que desarrolla la organización dedicada a la promoción y desarrollo del deporte. A pesar de que en la realidad estas organizaciones pueden desarrollar simultáneamente actividades de gobierno deportivo, programas de actividad física y competición, esta clasificación está orientada a facilitar la comprensión de las características estructurales de las organizaciones deportivas, la que desde la perspectiva de ciertos autores Chandler (1982) y Miles and Snow. (1978) deben estar asociadas a los objetivos y tareas que desarrolla cada organización.

(Chelladurai, 1985) propone otra clasificación en la que las organizaciones deportivas que proveen servicios deportivos y de actividad física están catalogadas en función de si se orientan al logro de beneficios o no, de si proveen servicios profesionales o de consumo y de si son parte del sector público, privado o tercer sector. Esta clasificación

no permite encasillar a los tipos específicos de organizaciones deportivas que existen (clubes, gimnasios, federaciones, asociaciones, etc.) en las distintas categorías que propone el modelo, más bien es una propuesta de variables relevantes a tener en cuenta a la hora de estudiar estas organizaciones. La tabla 1.2 expone las categorías propuestas por (Chelladurai, 1985) para clasificar a las organizaciones deportivas.

Tabla 1.2. Marco para la clasificación de las organizaciones deportivas

	Servicios de consumo		Servicios profesionales	
	Lucrativos	No Lucrativos	Lucrativos	No Lucrativos
Sector público				
Sector privado				
Tercer Sector				

Fuente: (Chelladurai, 1985)

La categorización propuesta por (Chelladurai, 1985) muestra que es posible clasificar a las organizaciones deportivas desde diversas perspectivas, y su propuesta, en particular es poner la mirada sobre el sector en que opera la organización, sobre el objetivo económico que se propone y el tipo de servicio que ofrece.

Tanto la clasificación propuesta por (Gómez et al., 2007), como la de (Chelladurai, 1985) proporcionan claves que ayudan a comprender las distintas estructuras que pueden tener las organizaciones deportivas dedicadas a la promoción y el desarrollo del deporte. La primera tipología propuesta se basa en las diferencias que existen entre las organizaciones deportivas en cuanto a misión, objetivos y actividad principal y la segunda pone la mirada sobre el tipo de servicio ofrecido, el objetivo económico de la organización y la fuente de la que obtiene los recursos. La primera clasificación, más cercana a la estrategia de la organización permite comprender las orientaciones generales de ésta, mientras que la segunda va más a lo particular de su gestión pero ambas proporcionan claves para comprender las diferencias que hay entre las distintas organizaciones que existen en el mundo del deporte, diferencias que pueden influir sobre sus características estructurales.

1.4 El deporte en Cuba

Antes del triunfo de la Revolución carecía de apoyo estatal la práctica masiva del deporte, no existían planes de infraestructura deportiva o escuelas especializadas en esta esfera. Solo constituía privilegio de algunos, la práctica de alguna especialidad deportiva. A partir del triunfo revolucionario de 1959, el deporte cubano experimenta un

giro total, viéndose en la Actividad física, la Recreación y la práctica masiva de deportes un legítimo derecho del pueblo.

A partir del triunfo revolucionario de 1959, el deporte cubano experimenta un giro total, el nuevo gobierno ve en la actividad física, la recreación y la práctica masiva de deportes un legítimo derecho del pueblo, quedaban, de esta forma atrás, aquellos momentos, en que era privilegio de algunos la práctica de disciplinas deportivas. Comienza a formarse toda una infraestructura para llevar adelante el movimiento deportivo cubano, alcanzar, en primer lugar, la práctica masiva a todo lo largo del país, para posteriormente obtener resultados satisfactorios a nivel internacional.

Uno de los principales problemas a resolver en esos momentos era el profesionalismo que imperaba en el país, urgía la eliminación del mismo para poder cumplimentar toda la filosofía al respecto, (Fidel Castro Ruz, 1959) planteo que: "Venimos decididos a impulsar el deporte a toda costa, llevarlo tan lejos como sea posible..." De esta forma, se crea, el 14 de enero de 1959, la Dirección General de Deportes (DGD), dos años más tarde, el 23 de febrero de 1961 nace el Instituto Nacional de Deportes Educación Física y Recreación (INDER), órgano rector del movimiento deportivo cubano.

En el transcurso de estos años, el INDER fomenta la construcción de nuevas instalaciones deportivas a lo largo y ancho de todo el país, brindándole así, la posibilidad a millones de cubanos de practicar masivamente cualquier modalidad deportiva, ya sea de forma recreativa, o como de actividad de alto rendimiento. Surge además, en este propio año, la Escuela Superior de Educación Física "Comandante Manuel Fajardo", que gradúa los primeros instructores y profesores deportivos, cuatro años después, 1965, se crea la Industria Deportiva Nacional y en 1966 se funda el Instituto de Medicina del Deporte. Otras de las iniciativas tomadas lo constituyó la creación de las Escuelas de Iniciación Deportiva (EIDE), pero quizás la decisión más importante, fue el origen de los Juegos Deportivos Nacionales Escolares (22 de agosto de 1963), pues constituye la cantera fundamental por la cual se nutren de centros de alto rendimiento, estos juegos complementan, además, la pirámide del deporte nacional, que nace en la base (escuelas primarias), transita por las edades escolares, juveniles, hasta llegar a las mayores.

El Estado Cubano reconoce la importancia del deporte dentro de la sociedad, por lo que desde sus inicios ha apoyado la posibilidad de su práctica para todos los cubanos. Los

resultados obtenidos satisfacen y compensan las inversiones y gastos del Estado Cubano (S.A, 2011).

Es meritorio el esfuerzo del gobierno en lograr que todos los cubanos ejerzan su derecho al deporte en medio de una serie de dificultades económicas externas e internas. A raíz de las amplias transformaciones llevadas a cabo por el gobierno cubano después de 1959, fue necesaria la reestructuración del Sistema Deportivo Nacional. Así nació el Sistema de la Cultura Física y los deportes en Cuba, que persigue el aumento de los niveles de salud y esparcimiento, y el logro de la participación deportiva desde los primeros años de los niños. Este sistema contiene cuatro subsistemas fundamentales:

- ❖ Cultura Física: Satisfacer la Educación Física en Círculos Infantiles, vías no formales de enseñanza, la Educación Física en el Sistema Nacional de Enseñanza, la gimnasia terapéutica, etc.
- ❖ Deportes: Debe garantizar las competencias deportivas pioneriles y escolares, competencias deportivas de la población adulta, las Universidades Nacionales, el funcionamiento de las Escuelas de Iniciación Deportiva (EIDE), las academias deportivas provinciales y municipales, y las Escuelas de Superación y Perfeccionamiento Atlético (ESPA) y la preparación de equipos deportivos nacionales.
- ❖ Formación y superación de cuadros pedagógicos.
- ❖ Ciencia y Técnica.

Por ello el 19 de noviembre en toda Cuba se festeja el Día de la Cultura Física y el Deporte, con la satisfacción de contar con un sistema deportivo donde la principal arma es el ser humano, como portador de valores y no como una máquina de hacer medallas, tal y como ocurre en la mayoría de las naciones del planeta.

En Cuba se desarrolla un modelo de enseñanza del deporte conocido como el de Pirámide de Alto Rendimiento, materializado en Escuelas de Iniciación Deportiva, Escuelas de Superación y Perfeccionamiento Atlético.

Los deportes se agrupan en 4 categorías:

- ❖ Deportes de Tiempo y Marca: Ajedrez, Ciclismo, Kayak-Canoa, Natación, Patinaje, Pentatlón - Moderno, Pesa, Remo, Vela.

- ❖ Deportes con Pelota: Fútbol, Balonmano, Baloncesto, Bádminton, Voleibol, Voleibol de playa, Tenis de Mesa, Béisbol, Pelota vasca, Bolos, Softbol, Hockey, Racquetball, Polo Acuático.
- ❖ Deportes de Combate: Boxeo, Esgrima, Judo, Karate, Lucha, Taekwondo.
- ❖ Deporte de Arte y Precisión: Clavados, Equitación, Gimnasia Artística, Gimnasia Rítmica, Nado Sincronizado, Tiro con Arco, Tiro Deportivo.

La presencia constante del Comandante Fidel Castro Ruz en el deporte cubano se reafirmó una vez más cuando el 17 de junio del 2005 refiriéndose al deporte manifestó: “El deporte es y debe ser uno de los medios más eficaces con que cuenta la sociedad para contribuir al fomento del bienestar y la salud de los ciudadanos, para el desarrollo del espíritu de superación y de emulación entre las personas, para la consolidación de hábitos de disciplina social, de solidaridad entre los hombres, para el cultivo de una mejor calidad de vida; en una palabra, para la realización plena del ser humano...”(Fidel Castro Ruz, 1975).

1.5 Implementación de herramientas de gestión en organizaciones deportiva en Cuba y a nivel internacional

Las herramientas para la gestión de instalaciones deportivas responden al interés que el fenómeno deportivo está logrando en nuestros días y a la necesidad de actualizarse y especializarse para el desarrollo profesional en el campo de la gestión deportiva.

El deporte tiene un atractivo universal y preserva todos los elementos de la vida, pero para ello es necesario que las organizaciones deportivas lleven a cabo una buena gestión y que sus objetivos estratégicos se encuentren alineados con sus procesos y estrategias. Para afrontar los retos de futuro del sistema deportivo se deberá planificar la gestión del deporte (Juan Antonio Mestre Sancho, 2013).

A continuación, la autora hará referencia algunas herramientas utilizadas en Cuba que implementan la gestión en las organizaciones de gobierno deportiva.

- ❖ La construcción de escenarios como herramienta para la PE de la Cultura Física en Cuba: se aborda la necesidad y viabilidad de la aplicación de metodologías para la construcción de escenarios, como la propuesta del autor Michel Godet, la que puede ser una herramienta para la planificación a mediano y largo plazo de las diferentes unidades organizativas que conforman el INDER.

- ❖ Sistema de gestión del conocimiento para los cuadros del sectorial provincial de deportes en Villa Clara: se analizan teóricamente criterios de autores y aspectos relacionados con la gestión del conocimiento y la superación de cuadros, específicamente en este organismo.
- ❖ La Inteligencia Deportiva, una herramienta para la gestión de la información y el conocimiento en el deporte de alto rendimiento en Cuba: para los atletas de este nivel en Cuba y sus colectivos técnicos es un imperativo asimilar dicha herramienta para la gestión de la información y el conocimiento en el deporte y de esta forma prepararse de manera integral para las distintas competencias que enfrentan durante el ciclo olímpico. En tal sentido, se esboza una reflexión sobre el papel de la UCCFD de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte “Manuel Fajardo” en la gestión del conocimiento en el deporte, como fuente de creación de oportunidades, de incremento en la generación de conocimiento científico y tecnológico y de fortalecimiento de la cooperación con el sector deportivo.
- ❖ El cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión en equipos de la Serie Nacional de Béisbol cubanos: diseño de un procedimiento para la elaboración de un CMI destinado a los equipos de la Serie Nacional de Béisbol Cubana y su implementación en el equipo Sancti Spíritus y Matanzas.
- ❖ Evaluación del alineamiento estratégico entre los procesos y objetivos de la Dirección de Deporte del municipio de Cárdenas.

A nivel internacional algunas de las herramientas utilizadas son:

- ❖ La evaluación de la calidad percibida del servicio como elemento clave para la gestión de los clubs de golf en España.
- ❖ Análisis de la gestión administrativa en las escuelas de fútbol de Bogotá.

Conclusiones parciales

1. Se caracteriza y contextualiza el marco teórico referencial de la investigación, a partir de los fundamentos teóricos de la evolución de la PE, su función dentro de la DE, y como la PE a largo plazo sirve de guía para la acción de las organizaciones. También se aborda la historia y evolución del deporte, y como pasa de ser una simple manifestación social a convertirse en un instrumento más de empleo de recursos humanos.

CAPÍTULO II. PROPUESTA DE UN MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA IMPLEMENTAR EN LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE DEPORTES DE PEDRO BETANCOURT.

En el presente capítulo se muestran los pasos a seguir en el procedimiento que soporta el modelo seleccionado para la DE que se formaliza la investigación para su aplicación, el cual constituye una variante del modelo de (Claudio, 2011), con la propuesta que presenta León (2018) en su modelo de DE.

2.1 Descripción de la implementación del modelo de planeación estratégica en las organizaciones deportivas

En los primeros modelos de DE no se tenía en cuenta la visión, Eugenio Yañez González define la misión como el primer paso del modelo que diseñó y sitúa la visión después de realizada la segmentación estratégica, el análisis de las relaciones internas y externas y de los escenarios. Este modelo se convirtió en uno de los más usuales en Cuba (López Martínez, 2017; Guillermo A. Ronda Pupo, 2007). Durante la revisión bibliográfica se pudo constatar que no existía un documento previo en el cual se recogiera esta metodología y fuera fácil aplicar por los directivos como guía práctica y detallada.

A continuación se muestra la metodología para la aplicación del modelo de DE a partir de la propuesta de (León Reyes, 2018), (figura 2.1) el cual, constituye una variante del modelo de (Claudio, 2011). No obstante, esta presenta algunas diferencias con respecto a la metodología aplicada actualmente en cuanto a los tipos de herramientas a desarrollar en los elementos que lo conforman Olivera Rodríguez (2007) y Claudio (2011). Este modelo en particular en lo que se refiere a la DE donde el desarrollo de los objetivos debe responder a metas claras y consensuadas, formuladas con precisión para que quienes sean responsables de su cumplimiento se comprometan con los mismos. Se caracteriza por atender a conceptos relacionados con la formulación de la estrategia de una organización en participar (Guillermo A. Ronda Pupo, 2007) adecuándola a sus condiciones actuales.



Figura 2.1 Representación gráfica de modelo de DE para organizaciones deportivas.
Fuente: elaboración propia.

Primera Etapa: Evaluación del estado actual. ¿Quiénes somos?

E-I.1. Compromiso de la Alta Dirección con la implementación del modelo

Antes de comenzar la aplicación del Modelo debe comprobarse el compromiso de la alta dirección de la organización con el proceso.

Se considera alta dirección a los máximos responsables de la organización, a los cuales se compromete con el futuro diseño e implementación de la DE y otras herramientas de apoyo y control a los resultados de la entidad, una vez que en sesión/sesiones de trabajo se les argumenta de forma general el concepto, características e importancia de esta herramienta estratégica (Olivera Rodríguez, 2007).

Nivel de implicación con el diseño y la implementación de la DE. En esta propia etapa la alta dirección una vez comprometida debe designar la persona (no teniendo necesariamente que formar parte de la alta dirección), que constituirá el máximo responsable del diseño e implementación de la DE. La persona seleccionada para esta responsabilidad debe tener como atributos individuales: alto sentido de pertenencia y un conocimiento amplio de la estructura y nomenclatura de las diferentes áreas de la entidad.

Esta persona, conjuntamente con el especialista o consultor que dirija la investigación serán los encargados de elaborar un cronograma que defina claramente para cada etapa con sus actividades. Se precisa el respeto al tiempo, la presencia de todos los directivos y la garantía de las condiciones de trabajo.

E-I.2. Selección del equipo de trabajo

Dentro de los agentes relacionados con la organización, prioritariamente los que forman parte de la misma, se seleccionará como equipo de trabajo a los encargados del diseño e implementación de la DE en la organización deportiva objeto de estudio.

Se entiende por equipo de trabajo, al grupo de personas con capacidad de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales, con un máximo de competencia.

Para comenzar el ejercicio estratégico en una organización es preciso tener conocimientos previos de ella tales como: su estructura, objeto social, antecedentes de la PE, el estado o actualización de la PE de la entidad a la cual se subordina, especificidades de la cultura organizacional, y otros que pudieran resultar de interés (Juan Antonio Mestre Sancho, 2002; Paris Roche, s.a).

E-I.3. Capacitación de los implicados durante la implementación del modelo

La máxima dirección definirá con relación a la capacitación del personal, quiénes, cómo y cuándo serán capacitados. En la capacitación debe considerarse el posible apoyo de

un consultor o experto externo a la organización. Es importante destacar que la DE es un modelo de cambio, ya que se diseña para conducir a la organización de su estado actual a un estado deseado. Prescindir de este paso puede provocar resistencias que disminuyan la calidad del proceso.

al comenzar el ejercicio estratégico, se capacita en materia de planificación, dirección, planeación y DE, cambio y su gestión, tratando de lograr un alto nivel de comprensión y compromiso para el desarrollo posterior de esta herramienta de gestión. Se recomienda que la capacitación se lleve a cabo paralelamente al propio desarrollo del ejercicio estratégico. Una vez superada esta actividad se comienza con el análisis o elaboración de la misión.

E-I. 4. Elaboración de la misión

Para determinar la misión se debe lograr el consenso del colectivo de dirección sobre la misma y alinear a todos hacia el mismo fin. Esta debe ser ajustada periódicamente de acuerdo a las circunstancias o coyunturas.

La misión es la descripción de la razón de ser de la organización; o sea, para qué existe la organización, en que negocio estamos. Se muestran en la figura 2.2 los elementos que debe contener una misión y sus características se resumen a continuación:

- ❖ Expresa un contenido genérico, lo cual contribuye a anticipar las necesidades de mañana.
- ❖ Debe cumplir la función de orientación hacia el exterior y hacia el interior.
- ❖ Debe ser creíble, simple, clara y directa.
- ❖ Debe ser motivadora, original y objetiva.
- ❖ Debe ser revisada periódicamente.
- ❖ No debe ser demasiado corta que se convierta en un slogan ni demasiado larga que la haga tediosa.
- ❖ Debe ser única (dos organizaciones pueden tener el mismo encargo social pero no la misma Misión).
- ❖ Debe estar elaborada en forma de objetivo (comenzar con un infinitivo).
- ❖ Debe tener un compromiso de respeto al Medio Ambiente.



Figura.2.2. Elementos para la elaboración de la misión de una organización. Fuente: elaboración propia.

E-I.5. Diagnóstico Estratégico General

Un análisis DAFO es para la toma de decisiones mediante el cual se identifican las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización. Tiene tres momentos (León Reyes, 2018; López Martínez, 2017):

5.1 Identificación de oportunidades y amenazas a través de las tendencias del entorno

Se deben definir las principales tendencias del entorno, pudiendo agruparse en 12 grupos de acuerdo a su propia naturaleza. Para ello, el equipo de trabajo deben analizar cada una de las tendencias del entorno ("Definición de alternativas estratégicas," 2014):

1. ¿Cuáles son las principales tendencias políticas que el entorno le plantea a la organización?
2. ¿Cuáles son las principales tendencias económicas que el entorno le plantea a la organización?
3. ¿Cuáles son las principales tendencias de la competencia con respecto a la organización?

4. ¿Cuáles son las principales tendencias legales que el entorno le plantea a la organización?
5. ¿Cuáles son las principales tendencias sociales que el entorno le plantea a la organización?
6. ¿Cuáles son las principales tendencias tecnológicas que el entorno le plantea a la organización?
7. ¿Cuáles son las principales tendencias en los proveedores de la organización?
8. ¿Cuáles son las principales tendencias de los clientes de la organización?
9. ¿Cuáles son las principales tendencias organizacionales que el entorno le plantea a la organización?
10. ¿Cuáles son las principales tendencias de las empresas u organizaciones aliadas de la organización?
11. ¿Cuáles son las principales tendencias que el sector deportivo le plantea a la organización?
12. ¿Cuáles son las principales tendencias que la naturaleza le plantea a la organización?

Posteriormente se analizan una por una las respuestas obtenidas, definiéndolas en amenazas u oportunidades, particularizándose en cada una de ellas su nivel de impacto con el cumplimiento de la visión definida (cómo podrían apoyar u obstaculizar el alcance de la misma), así como su relación con respecto al plazo en que se podrían dar. Esto permitirá seleccionar a las más importantes amenazas y oportunidades que conformarían el eje horizontal de la Matriz DAFO en consenso de todos los expertos.

Amenaza: elemento, fenómeno, factor externo que limita a la organización en el cumplimiento de la misión.

Oportunidad: espacio, ventaja, externa que aparece en el entorno que favorece a la organización en el cumplimiento de la Misión.

E-I.5. 2. Identificación de fortalezas y debilidades

A través de una tormenta de ideas se deben identificar las principales fortalezas y debilidades con que cuenta la entidad, a las cuales se les analizará su contribución o afectación al logro de la visión, así como el nivel de las mismas (bajo, mediano o alto).

Este análisis permite conformar el eje vertical de la Matriz DAFO.

Fortaleza: ventaja, habilidad, recurso, interno que favorece a la organización en el cumplimiento de la misión.

Debilidad: insuficiencia, dificultad, carencia interna que limita a la organización en el cumplimiento de la Misión.

El número máximo recomendado de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades es de 5 en cada caso. Siempre es mejor que haya la misma cantidad de cada una de ellas. Pues de esta manera se facilitan los análisis posteriores.

E-I.5. 3. Elaboración de la Matriz

Luego de determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se realizará el entrecruzamiento entre ellas, utilizando preferiblemente una escala Likert con valores entre 1 y 5.

Finalmente se realiza la sumatoria y se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con mayor puntuación para definir el problema estratégico y la solución estratégica.

E-I.5. 3.1. El problema y la solución estratégica general

El Problema Estratégico General es aquella situación problemática que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la misión. Se parte de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la Matriz y responde al siguiente formato:

Si no se superan las principales debilidades y siguen acechando las principales amenazas, entonces ni siquiera potenciando las principales fortalezas será posible aprovechar las principales oportunidades para el cumplimiento de la misión.

La Solución Estratégica General es la solución a aquella situación problemática que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la Misión.

Se identifican igual que con el problema estratégico partiendo de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y responde al siguiente formato:

Si se potencian las principales fortalezas, y se superan las principales debilidades entonces será posible aprovechar las principales oportunidades para atenuar los efectos de las principales amenazas, para el cumplimiento de la misión.

E-I.5. 3.2. El Posicionamiento Estratégico

De este análisis se obtiene el posicionamiento estratégico de la organización, que no es más que la posición que debe regir las estrategias a seguir por la organización. Se realiza la sumatoria de los valores de cada cuadrante para posteriormente seleccionar el cuadrante con mayor valor. Se realiza completando cada casilla respondiendo a cuatro preguntas en dependencia del cuadrante a completar:

Cuadro 2.1. Cuadrantes para el Posicionamiento Estratégico en la matriz DAFO.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<p>+F +O I Cuadrante</p> <p>Ofensivo: si el cuadrante con mayor puntuación es el Ofensivo entonces la organización debe enfocarse en potenciar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades</p>	<p>+F -A II Cuadrante</p> <p>Defensivo: si el cuadrante con mayor puntuación es el Defensivo, entonces la organización debe enfocarse en potenciar las Fortalezas para atenuar el efecto de las Amenazas.</p>
Debilidades	<p>+O -D III Cuadrante</p> <p>Supervivencia: si el cuadrante con mayor puntuación es el de Supervivencia, entonces la organización debe enfocarse en superar las Debilidades para atenuar el efecto de las Amenazas.</p>	<p>-D -A IV Cuadrante</p> <p>Adaptativo: si el cuadrante con mayor puntuación es el Adaptativo entonces la organización debe enfocarse en superar las Debilidades para aprovechar las Oportunidades.</p>

Fuente: elaboración propia.

Después de identificado el posicionamiento y la estrategia en la que se encuentra la organización objeto de estudio se procede a elaborar un plan de acción de la Matriz DAFO (Anexo 4), que permite definir acciones concretas que permitan aprovechar las principales oportunidades y atenuar las esenciales amenazas, a partir de potenciar las fortalezas y disminuir las debilidades.

Segunda Etapa: Establecimiento del estado deseado. ¿Por dónde y hacia dónde vamos?

E-II. 1. Determinación de las áreas de resultados claves (ARC)

Las ARC son aquellas áreas dentro de la organización de cuyo desempeño depende el cumplimiento de la misión. Para su identificación se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Muchas veces están relacionadas con las áreas funcionales.

- No deben ser más de 6 pues complica el funcionamiento estratégico de la organización.
- No tienen por qué necesariamente coincidir con los departamentos o la estructura de la organización.
- Lo más correcto es que la estructura se defina según las ARC, pero esto solo se logra en organizaciones con alto desarrollo organizacional y fuerte compromiso de los líderes con la Dirección Estratégica.
- Las ARC deben ajustarse a la organización, estas son solo ejemplos de algunas de las que pueden definirse.
- Debe nombrarse un jefe de ARC.

E-II.2. Elaboración de la Visión

La visión es el estado en el que se espera se encuentre la organización en un escenario dado. Es el “estado deseado”. Las características que debe tener una visión de una organización se listan a continuación:

- . Debe ser elaborada en tiempo presente.
- No debe ser demasiado extensa.
- Debe ser soñadora, aunque no imposible.
- Es una fotografía de la organización en el marco del escenario descrito.

Para la elaboración de la visión:

- Se elabora una visión para cada ARC (responsabilidad del jefe del ARC).
- Se agrupan las visiones de cada ARC y se conforma la visión de la organización.
- Se elabora con “el corazón caliente, la mente fría y los pies puestos en la tierra”.

E-II.3. Definición, conceptualización y operacionalización de los valores

Se deben definir aquellos valores que debían formar parte de la cultura organizacional de la organización, con el objetivo de lograr que estos se arraiguen y se gestionen. Para ello se conceptualizan y se determinan indicadores de medición que permitan conocer si existe o no el valor dentro de la entidad, para posteriormente definir el modo de actuación. Estos valores pueden medirse de forma individual o colectiva, según quede decidido.

Los valores es el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían las conductas de

los individuos y que son compartidos, consciente o inconscientemente por todos en la organización de que se trate. Están estrechamente relacionados con la misión y la visión.

Los valores compartidos de una organización son el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían las conductas de los individuos y que son compartidos, consciente o inconscientemente por todos en la organización de que se trate. Están estrechamente relacionados con la misión y la visión.

Para su identificación se debe realizar una revisión documental de los reglamentos y perfiles de cargo de la organización, entre otros documentos legales que rigen y el equipo de trabajo a través de la tormenta de ideas en cualquiera de sus variantes deben tener en cuenta los aspectos siguientes:

- Algunos se encuentran en la misión como las ventajas distintivas de la organización.
- Para identificarlos se debe tener “mente abierta”.

Para la conceptualización de los valores se debe definir a partir del valor según el concepto que asumen de éste los miembros de la organización. Es importante conceptualizar los valores porque cada grupo humano, y por ende las organizaciones asume de manera diferente el significado de los valores, por lo que estos deben ser conceptualizados acorde a la significación que tengan para la organización.

Dentro de la operacionalización de los valores no es más que la definición de los modos de actuación de las personas que asumen los valores declarados por la organización. Se identifican a través del trabajo grupal, a partir de la conceptualización y se puede utilizar la pregunta: ¿Cómo actúa quien en esta organización ha asumido este valor?

E-II. 4. Determinación de los Grupos de Interés, internos y externos

Los grupos de interés son todas aquellas personas, grupos, organizaciones o sistemas, quienes afectan o pueden ser afectados por las acciones de la organización objeto de análisis. Estos pueden ser de carácter interno o externo. El procedimiento recomienda que sea evaluado sistemáticamente el comportamiento de dichos grupos de interés, para verificar si su acción respecto a la entidad se encuentra alineada con el logro de su misión y visión, recomendándose hacerse trimestralmente. Algunas características son:

- Pueden ser tanto externos como internos.
- Es importante tener en cuenta que son todos los que nos puedan ayudar o frenar en el cumplimiento de nuestra misión.
- No deben confundirse con los Factores Clave.

E-II.5. Determinación de los factores claves de éxitos (FCE)

Los factores clave de éxitos son fenómenos del entorno que pueden influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la misión. Tienen como características: que se definen como variables, por lo que pueden adoptar distintos estados.

Es importante distinguir la diferencia entre Factores Clave y Grupos de Interés, pues su correcta identificación depende que se construyan los escenarios en que se pueda mover la estrategia definida por el equipo de trabajo. Los FCE se determinan bajo la concepción de que de ellos depende el éxito de la visión, por lo tanto, es necesario que sean seguidos bien de cerca.

E-II.6. Definición de los tres escenarios: ideal, esperado y negativo

A partir de los posibles comportamientos de los FCE de la entidad, se deben definir los tres principales escenarios en los que puede desarrollarse su estrategia: ideal, esperado y negativo. Los escenarios son la descripción de los posibles entornos en que se verá inmersa la organización en determinado plazo. Las características que deben tener los escenarios:

- Se construyen a partir del comportamiento esperado de los FCE
- Se construyen generalmente tres escenarios como se muestra en el Cuadro 2.2.

Cuadro 2.2. Formato para la construcción de los escenarios. Fuente: elaboración propia.

Ideal	Esperado	Negativo
Es el comportamiento positivo posible que pueden tener los factores clave.	Es el comportamiento más probable que pueden tener los factores clave.	Es el comportamiento negativo posible que pueden tener los factores clave.

Fuente: elaboración propia.

Para la construcción de los escenarios se siguen los elementos siguientes:

- Se describe los tres comportamientos: ideal, esperado y negativo que pueda tener cada FCE.
- Luego se integran en un párrafo los comportamientos positivos conformándose así en Escenario Positivo, se integran en un párrafo los comportamientos más probables conformándose así en Escenario Más Probable, se integran en un párrafo los comportamientos negativos conformándose así en Escenario Negativo.

Tercera Etapa: Conducción Estratégica. ¿Qué necesitamos?

E-III.1. Temas estratégicos por ARC

Una vez presentado un diagnóstico por ARC, se considera pertinente enmarcar en cada una de esas áreas los temas estratégicos más significativos para el cumplimiento de la misión de la organización objeto de estudio, definiéndose los temas estratégicos para cada una de ellas y así poder realizar la estructura que conformará el mapa estratégico de la organización.

E-III.2 Elaboración de los objetivos estratégicos

Los Objetivos Estratégicos es la estrategia que traza el ARC para contribuir al cumplimiento de la misión de la organización y así alcanzar su visión. Es la gran transformación que planea realizar el ARC en el periodo para el cual se elabora la planeación estratégica.

Las características que deben tener los Objetivos Estratégicos de una organización son:

- Debe elaborarse uno por ARC o más.
- Deben ser claros.
- Deben estar redactados en infinitivo.
- No deben ser contemplativos sino concretos.
- Se elaboran enfocados a alcanzar la visión del ARC.
- Es responsabilidad del jefe de cada ARC.

E-III.3. Los Criterios de Medida y los Planes de Acción

Los Criterios de Medida son las metas a alcanzar por el ARC en determinado periodo de tiempo. Las características que deben tener los Criterios de Medida son:

- Deben ser claros, precisos y medibles.
- Deben ser capaces de relacionarse con indicadores.

- Deben tener carácter de consecución, es decir, el cumplimiento de un criterio de medida es la base para el cumplimiento del posterior, lo que garantiza que la organización pase a estadios superiores.
- Muchas veces se encuentran en las organizaciones como los “Objetivos del Año o de trabajo”. Estos no son más que los Criterios de Medida para el año.
- Se presentan en tercera persona.
- Los elaboran los jefes del ARC a la cual pertenece el Objetivo Estratégico al que tributan.

El Plan de acción son las actividades concretas a realizar para obtener el objetivo y desarrollar las diferentes estrategias definidas. Se especifica el qué, cuándo, cómo, con qué, con quienes, dónde, y responsable, debe seguir el formato siguiente:

Cuadro 2.3. Formato del plan de acción.

No.	Acción	Responsable	Participantes	Fecha de cumplimiento	Recursos

Fuente: elaboración propia.

Cuarta Etapa: Control Estratégico. ¿Cómo vamos?

La cuarta etapa es donde se determinan los indicadores a controlar, los fundamentales en aras de cumplir con la misión propuesta. Se identifica como control estratégico, su pregunta guía es ¿Cómo vamos?, (Claudio, 2011), centra su atención en la obtención de indicadores para la gestión de la organización objeto de estudio pueden ser clasificados como financieros o no financieros

E-IV.1. Determinación de las dimensiones del control estratégico

Las dimensiones para el control estratégico se resumen a criterio del equipo de trabajo. Es el proceso de evaluación que sirve para retroalimentarse de las desviaciones que puedan tener lugar y hacer las correcciones pertinentes, convirtiéndose en un proceso sistemático que permita a los directivos adoptar decisiones que faciliten el cumplimiento de la estrategia de desarrollo organizacional.

Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización y gestionar la retroalimentación que soporte las estrategias emergentes.

E-IV.2. Determinación de los indicadores de control estratégico

En esta actividad se pone de manifiesto las relaciones causa-efecto que existen entre los indicadores seleccionados. Cada uno de los responsables de las perspectivas, debe determinar los factores claves para la consecución de los objetivos estratégicos de dichas perspectivas y por consiguiente de la organización, así como las relaciones causa-efecto entre ellas.

Como resultado de esta actividad se obtienen los indicadores necesarios para medir la actuación de los factores clave en cada una de las cuatro perspectivas, con el fin de determinar el grado de consecución de los objetivos estratégicos, los cuales no deben sobrepasar la cifra de los 25 indicadores, Kaplan and Norton (1999); Amat Salas and Dowds (1998) para evitar el exceso de datos que pueda encarecer y dificultar su utilización; sin embargo, esto es relativo ya que está en dependencia del tipo de organizaciones en particular.

El CMI debe ser claro y sencillo, lo ideal en los indicadores clave es: registrar los valores históricos, comparar con una meta, comparar con el valor que surge de las "mejores prácticas" (empresas del sector, líderes para facilitar su comprensión por parte de todo el personal implicado en el proceso de toma de decisiones del mercado o la competencia, si es posible). Asimismo, la información se debe presentar en tablas, gráficos y/o textos que permitan una rápida interpretación y un análisis completo.

Las dimensiones de control estratégico para la organización, a su vez, en cada dimensión de control son identificados los indicadores de control más relevantes, los cuales se les brinda tres opciones de comportamiento, siguiendo con el proceder o teoría del semáforo, donde la opción roja sería la más crítica, la amarilla a manera de llamada de alerta y la verde indicando buenos resultados o resultados esperados.

2.2. Métodos, técnicas y herramientas utilizadas en la investigación

La información elemental para el progreso de la investigación se obtiene a través de métodos teóricos y empíricos de investigación, entre los que se hallan: el analítico – sintético, inducción – deducción, histórico - lógico, revisión documental, revisión bibliográfica, observación directa, la entrevista, los mismos se especifican a continuación:

Métodos teóricos:

- ❖ Inducción – Deducción: Nos permitió determinar el problema, así como consultar la fuente bibliográfica referente a los elementos a considerar en el funcionamiento de la DE dentro de la organización y proceder a la elaboración de una propuesta.
- ❖ Histórico – Lógico: Permitted conocer los antecedentes y los temas más actuales sobre la DE y PE vinculado al deporte, permitió estudiar el progreso y la variedad que ofrecen las definiciones, conceptualizaciones y criterios emitidos por los diferentes autores estudiados y de la literatura científica, además desde la utilización del procedimiento propuesto, partiendo de los innumerables modelos existentes.
- ❖ Analítico – Sintético: Ayudó a desglosar los elementos aportados por las fuentes bibliográficas para su configuración integrada en el cuerpo teórico de la tesis y fue la vía mediante la cual se realizó la interpretación de la información recogida a través de la aplicación de los instrumentos seleccionados a fin de poder llegar a las conclusiones correspondientes.

Métodos empíricos:

- ❖ La entrevista: permite mantener una interacción verbal directa con el entrevistado y recoger información significativa sobre la experiencia, ideas y procesos administrativos que se realizan en la organización objeto de estudio.
- ❖ La observación directa: permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos. En esta investigación se utilizó en su etapa inicial en el diagnóstico del problema a investigar y en la primera etapa de la implementación de la PE en la organización objeto de estudio.
- ❖ Revisión documental: este método se utilizó con el fin de conocer aspectos de interés de la organización objeto de estudio para lograr su caracterización general. Se revisaron documentos de gran interés para la autora tales como la planificación estratégica del ciclo 2017-2020, el resumen económico del primer trimestre del año 2018, la determinación de los valores compartidos, los factores claves de éxito y la determinación de los objetivos de trabajo de la organización objeto de estudio.
- ❖ Revisión bibliográfica: método de búsqueda que permite conocer la situación actual de la temática a nivel nacional e internacional. Este, se realizó con el objetivo de obtener información más actualizada sobre planeación estratégica, su evolución, sus

conceptos fundamentales, las técnicas y herramientas para su estudio. Como resultado de la aplicación de este método se obtuvo la fundamentación teórica de la investigación y el conocimiento ampliado donde se apoya el estudio realizado en el presente trabajo.

Dentro de las herramientas más utilizadas en la investigación tenemos la tormenta de ideas, la utilización de Microsoft Office Excel y la Matriz DAFO. Los métodos y herramientas antes mencionados permiten procesar y organizar la información a través de cuadros y tablas.

2.3. Caracterización de la Dirección Municipal de Deportes de Pedro Betancourt

El municipio de Pedro Betancourt se encuentra ubicado en la región centro-sur de la provincia y colinda con los municipios de Limonar, Unión de Reyes, Ciénega de Zapata, Jagüey y Jovellanos en la parte centro sur de la provincia de Matanzas, cuenta con una extensión 378 Km². Por su posición geográfica no lo cruzan las principales vías de acceso a los centros económicos de la provincia y el país; sino que se comunica por carretera ferrocarril a través del circuito sur de poca vialidad y por vías secundarias hacia municipios de mayor desarrollo como Unión, Jagüey y Jovellanos. Su población residente es de 31 555.0 habitantes, de ellos 15 496 son hembras y 16 059.0 son varones, representando un total de 25 355 habitantes en la zona urbana, siendo la población rural de 6 200, de ellos 3.9% son varones y 4.4% son hembras, ubicadas fundamentalmente en los núcleos poblacionales urbanos en 5 consejos populares, 2 combinados deportivos.

Con una plantilla de 244 trabajadores, 189 Docentes, 67 Técnicos Medios, 163 Licenciados, 16 Maestrías: 10 en Actividad Física Comunitaria, 2 en Educación y 2 en Ciencia de la Educación Física, el deporte y la recreación, la plantilla en el momento de la investigación se encuentra cubierta con 220 trabajadores.

El objeto social de la organización es la práctica de actividades deportivas físicas y de recreación en forma masiva para promover una ciudadanía sana, vigorosa y de carácter firme preparada para la defensa y el progreso de la patria y con un profundo sentido de los deberes cívicos. El deporte, la educación y la recreación físicas deben practicarse como medio de expansión y solidaridad entre la población y de exaltación de los más altos valores humanos.

Se practican 17 deportes, entre los que se encuentran: atletismo, patinaje, pesa, balonmano, voleibol femenino y masculino, bádminton, ciclismo, kárate, judo, boxeo, fútbol, esgrima, tenis de mesa, beisbol, taekwondo y ajedrez.

Conclusiones parciales:

1. La propuesta del ejercicio es a partir del Modelo de Dirección Estratégica de (León Reyes, 2018), en esta variante se dividió en cuatro etapas, la primera consta de cinco actividades, la segunda etapa con seis actividades y la tercera y la cuarta etapa con dos actividades cada una, este contribuye a facilitar el ejercicio estratégico en las organizaciones deportivas, porque establece un conjunto de actividades y definiciones que permite conocer una mayor comprensión de la necesidad de trabajar sobre la base de un sistema de dirección más integral y con enfoque a proceso.
2. Se emplearon herramientas y técnicas como observación directa, revisión documental, entrevista, inducción – deducción, histórico – lógico, analítico – sintético, revisión bibliográfica y de documentos, tormenta de ideas, dinámica de grupo, la observación directa y la Matriz DAFO. Además, se efectuó una caracterización general de la organización objeto de estudio.

Capítulo III. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE DEPORTES DE PEDRO BETANCOURT.

En este capítulo se presentan y se exponen los principales resultados obtenidos del diseño y la implementación de la Dirección Estratégica según el modelo propuesto en el capítulo II de esta investigación a partir de las herramientas propuestas en el proceder metodológico. Además se ofrecen un conjunto de acciones para la mejora de la situación actual y la toma de decisiones en un futuro.

3.1 Aplicación del modelo de planeación estratégica en la Dirección Municipal de Deportes de Pedro Betancourt

Primera Etapa: Evaluación del estado actual. ¿Quiénes somos?

E-I.1. Compromiso de la Alta Dirección con el proceso

Para comenzar se comprobó que la alta dirección se encontraba comprometida con el proceso que se pretende emprender en la organización deportiva. Los máximos responsables de la organización se encontraban conscientes y dispuestos a realizar el diseño e implementación de la DE pasando por la actualización de su PE definida para su ciclo olímpico.

E-I.2. Selección del equipo de trabajo

En la primera sesión de trabajo la alta dirección comprometida designó las personas que además del Consejo de Dirección participarían en el proceso constituyéndose así el equipo de trabajo y como máximo responsable del diseño e implementación de la DE el Director de la Dirección Municipal de Deportes de Pedro Betancourt. Se seleccionaron a especialistas principales así como licenciados de gran experiencia y con conocimientos de la problemática sometida. Los integrantes de este equipo de trabajo se relacionan a continuación. En la primera sesión de trabajo se aprobó el cronograma de realización del ejercicio estratégico (Etapa I a la III), a través del procedimiento propuesto con fecha de inicio noviembre del 2018 hasta abril del 2019.

Tabla 3.1. Selección del Equipo de Trabajo. Fuente: elaboración propia.

No	Nombre y Apellidos	Cargo	Años de Experiencia
1.	Juan A. Quintana Ordoñez	Licenciado y Director Municipal	33
2.	Omar Gómez García	Máster y Metodólogo de Dirección y Gestión.	40
3.	Mercedes M. López Torres	Máster y Subdirectora General	30
4.	Cinthia Cárdenas Saiz	Licenciada y Jefe del Departamento de Deporte para Todos	8
5.	Dianelys Molinet Estalella	Licenciada y Jefe de Departamento de Formación Deportiva	14
6.	Rebeca Díaz Curvelo	Licenciada y Jefa del ARC No 3	17
7.	María C. González Cintado	Licenciada y Metodóloga de Cuadros	5
8.	Yamilet Gil Ibáñez	Licenciada y Metodóloga del CITMA	
9.	Manuel Amaya Márquez	Licenciado y Jefe del Departamento de Economía	16
10.	Mercedes Buides Soler	Licenciada y Jefa del Departamento de Recursos Humanos	15
11	Nidia González Ramírez	Licenciada y Directora del Combinado Deportivo 1	3
12.	Bárbara Y Orozco Gómez	Licenciada y Directora del Combinado Deportivo 2	17
13.	Yenisey León Reyes	Máster y Directora de Organización, Planificación y Archivo de la UM (asesor)	5

E-I.3. Capacitación de los implicados durante la implementación del modelo

Posteriormente se evalúan los conocimientos del equipo de trabajo sobre el ejercicio y las técnicas a utilizar durante todo el período de diseño e implementación del procedimiento propuesto. Se aprueba por el Director de la Dirección Municipal de Deportes de Pedro Betancourt realizar una sesión de trabajo capacitando a todo el equipo sobre los elementos esenciales y que se continúe con la capacitación según va avanzando el desarrollo del ejercicio estratégico, sobre los principales elementos misión, visión, valores, diagnóstico estratégico, objetivos estratégicos, factores claves de éxito, entre otros.

E-I. 4. Elaboración de la misión

A través del trabajo grupal, la entrevista y la tormenta de ideas, se procede a conformar una propuesta de misión que es más innovadora. Una vez alineado el equipo de trabajo, teniendo como base los conceptos sobre misión mostrados en el capítulo

anterior, se procede a presentar la misión de la organización:

Somos rectores del deporte, la educación física y la recreación, nos encargamos de la promoción y la realización de servicios de actividades físicas sistemáticas en la educación física escolar, la promoción de salud, la recreación física y comunitaria, el deporte masivo y de alto rendimiento; que contribuyen al bienestar y la salud, la realización individual y social de la población local, así como al empleo sano del tiempo libre y la formación de valores.

E-I.5. Diagnóstico Estratégico General

Para la realización de este paso se emplea la entrevista dirigida, la tormenta de ideas y la revisión documental conformándose una matriz DAFO para la toma de decisiones, que permite analizar las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización.

E-I.5. 1. Identificación de oportunidades y amenazas a través de las tendencias del entorno

A través de los resultados de la revisión documental (Planificación estratégica de la Dirección Municipal de Deportes de Pedro Betancourt 2017-2020), la organización tenía realizado el análisis de la evaluación de las tendencias del entorno, actualizando su diagnóstico a finales del 2018. Se analizan las respuestas obtenidas y se clasifican los aspectos externos en oportunidades y amenazas.

Tabla 3.2. Determinación de Oportunidades y Amenazas de la Dirección Municipal de Deportes de Pedro Betancourt.

Oportunidades	Amenazas
1-Aporte a los Centros de Alto Rendimiento (CEAR).	1-Recrudescimiento del bloqueo
2-Incorporación de los egresados al territorio.	2- Fuga de talentos
3-Alianza Estratégica con la FUM.	3- Aparición de otras fuentes de empleo mejor remuneradas.
4-Convenio de trabajo con otros países.	4-Carencia de implementos deportivos y de condiciones materiales.
5-Los lineamientos del VII Congreso del PCC (134 y 135).	5-Déficit de recursos financieros para la práctica y desarrollo del deporte.

Fuente: elaboración propia

E-I.5. 2. Identificación de fortalezas y debilidades

Mediante con la entrevista dirigida a los miembros del equipo de trabajo y con la tormenta de ideas (herramientas elementales para la determinación de este paso), se pudo corregir algunos de los aspectos identificados en su diagnóstico anterior, quedando identificadas las debilidades y fortalezas, como se muestra en la tabla 3.3.

Tabla 3.3. Determinación de Fortalezas y Debilidades de la Dirección Municipal de Deportes de Pedro Betancourt. Fuente: elaboración propia.

Fortalezas	Debilidades
1. Calidad y consagración del componente humano a pesar de las difíciles condiciones actuales que posee el territorio y el país.	1. Carencia de un sistema del componente humano.
2. Potencialidad deportiva del municipio en cada uno de sus Combinados Deportivos.	2. Déficit de fuerza técnica.
3. Voluntad y decisión para desarrollar la infraestructura a nivel de base, Municipal, -Provincial y Nacional.	3. Pobre implementación de la ciencia e innovación tecnológica.
4. Sentimiento de pertenencia de trabajadores, Funcionarios, Directivos de la dirección Municipal, y sus Unidades Subordinadas.	4. Deficiencia de la Formación Integral de atletas de nuevo tipo.
5. Potencial Científico del organismo.	5. La situación de las instalaciones deportivas y la falta de implementos.

Fuente: elaboración propia.

E-I.5. 3. Elaboración de la Matriz

Una vez identificados los 5 elementos que conforman los factores internos y externos (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades); se procede al completamiento de la matriz en dinámica de grupo y tormenta de ideas, para ello la escala utilizada es de 1 a 5 quedando como resultados los que se muestran en el Anexo 2.

Finalmente se realiza la sumatoria y se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con mayor puntuación quedando como principales las que se enumeran a continuación, posteriormente se define el problema estratégico y la solución estratégica.

Fortalezas:

F1: Calidad y consagración del componente humano a pesar de las difíciles condiciones actuales que posee el territorio y el país.

F4: Sentimiento de pertenencia de trabajadores, Funcionarios, Directivos de la dirección Municipal, y sus Unidades Subordinadas.

Debilidades:

D4: Deficiencia de la Formación Integral de atletas de nuevo tipo.

D5: La situación de las instalaciones deportivas y la falta de implementos.

Oportunidades:

O1: Aporte a los Centros de Alto Rendimiento (CEAR).

Amenazas:

A4: Carencia de implementos deportivos y de condiciones materiales.

A5: Déficit de recursos financieros para la práctica y desarrollo del deporte.

E-I.5. 3.1. El problema y la solución estratégica general

Después de elaborado el cruzamiento, la sumatoria y la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de mayor puntuación se elaboró el problema y la solución estratégica general de la organización deportiva.

Problema Estratégico General:

Si no se superan la deficiencia de la Formación Integral de atletas de nuevo tipo y la situación de las instalaciones deportivas y la falta de implementos, siguen acechando las carencia de implementos deportivos y de condiciones materiales y el déficit de recursos financieros para la práctica y desarrollo del deporte, entonces ni siquiera potenciando la calidad y consagración del componente humano a pesar de las difíciles condiciones actuales que posee el territorio y el país y el sentimiento de pertenencia de trabajadores, Funcionarios, Directivos de la Dirección Municipal, y sus Unidades Subordinadas, le será posible aprovechar el aporte a los Centros de Alto Rendimiento (CEAR) para el cumplimiento de la misión.

Solución Estratégica General:

Si se potencian la calidad y consagración del componente humano a pesar de las difíciles condiciones actuales que posee el territorio y el país y el sentimiento de pertenencia de trabajadores, Funcionarios, Directivos de la Dirección Municipal, y sus Unidades Subordinadas, y se supera la deficiencia de la formación Integral de atletas

de nuevo tipo y la situación de las instalaciones deportivas y la falta de implementos entonces será posible aprovechar el aporte a los Centros de Alto Rendimiento (CEAR), para atenuar los efectos de la carencia de implementos deportivos y de condiciones materiales y el déficit de recursos financieros para la práctica y desarrollo del deporte, para el cumplimiento de la misión.

E-I.5. 3.2. El Posicionamiento Estratégico

Con los datos que se ofrecen en el Anexo 2, se obtuvo el posicionamiento estratégico de la organización deportiva, que no es más que la posición estratégica y la definición de la estrategia en la que se encuentra la organización y la cual debe seguir, se obtuvo a través de la sumatoria total de los valores de cada cuadrante, seleccionándose el cuadrante II (Defensivo) como el de mayor puntuación (190 puntos), o sea la organización debe enfocarse en potenciar las Fortalezas para atenuar el efecto de las Amenazas. La Dirección Municipal de Deportes de Pedro Betancourt debe seguir una estrategia defensiva.

Posteriormente se proponen un grupo de acciones, que permita definir como la organización puede potenciar las principales fortalezas, atenuando las esenciales debilidades, a partir de aprovechar las oportunidades, y disminuir las amenazas. (Anexo 3).

Segunda Etapa: Establecimiento del estado deseado. ¿Por dónde y hacia dónde vamos?

E-II. 1. Determinación de las áreas de resultados claves (ARC)

Las ARC son aquellas áreas dentro de la organización de cuyo desempeño depende el cumplimiento de la misión quedando identificadas por el equipo de trabajo cuatro ARC que se muestran en la figura 3.1.

Figura 3.1 ARC de la Dirección Municipal de Deportes de Pedro Betancourt.

Fuente: elaboración propia.



E-II.2. Elaboración de la Visión

Como método de alineación del grupo, se repasan las características a tener en cuenta para la elaboración de la visión. El equipo de trabajo define a través de la tormenta de ideas y la dinámica de grupo la visión de cada una de las ARC y se concluye que la visión de la Dirección Municipal de Deportes de Pedro Betancourt o sea, hacia aquello que se proyecta esta organización y se muestra en la figura 3.2.

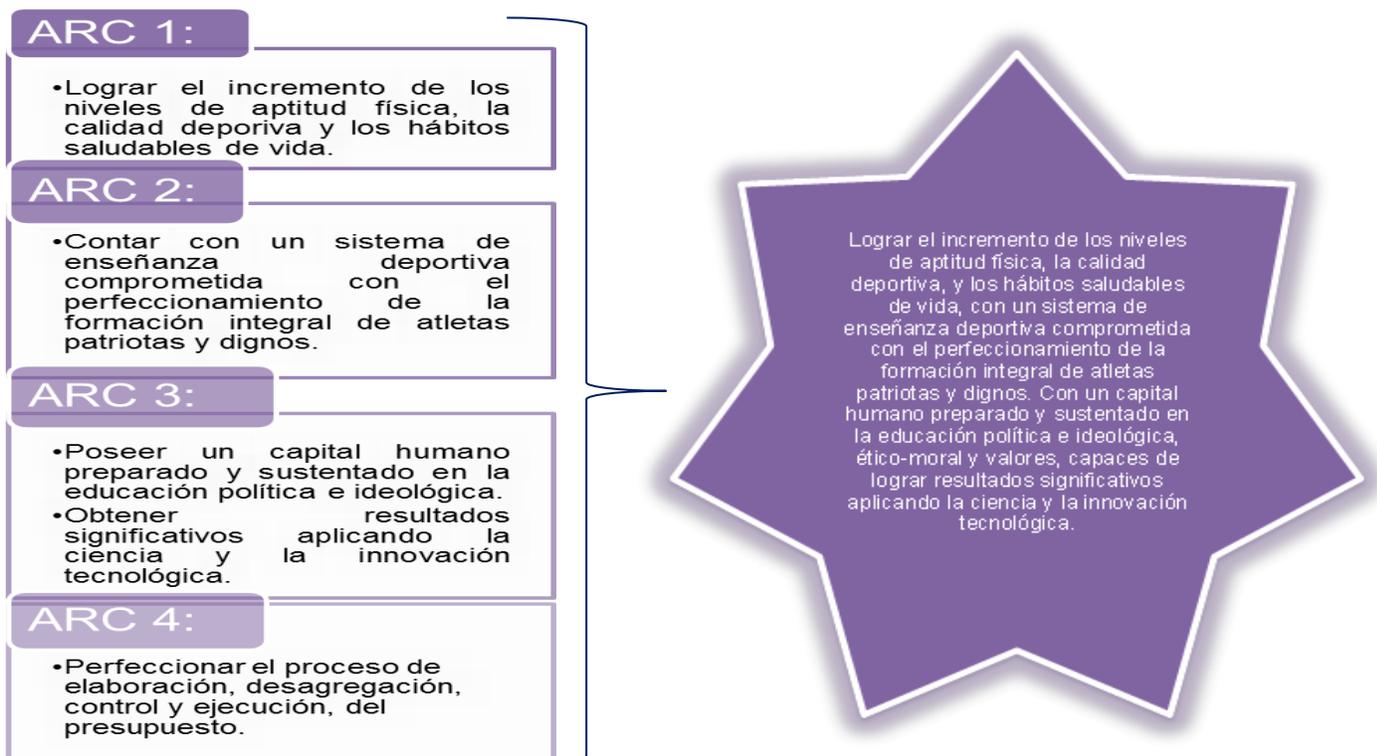


Figura 3.2. Visión por ARC de la Dirección Municipal de Deportes de Pedro Betancourt.

Fuente: elaboración propia

E-II.3. Definición, conceptualización y operacionalización de los valores

Después de identificados los valores compartidos se llega a su conceptualización y operacionalización como se muestran en el Anexo 4 y se determinó a través del consenso del equipo de trabajo utilizando la tormenta de ideas. Se definen 8 valores compartidos para la organización dos más que los que tenían identificados en su PE anterior.

E-II. 4. Determinación de los Grupos de Interés, internos y externos

Utilizando la técnica de trabajo grupal se definen los grupos de interés tanto los internos como los externos que inciden directamente en el desarrollo y desempeño de la organización y estos se muestran en la figura 3.3.

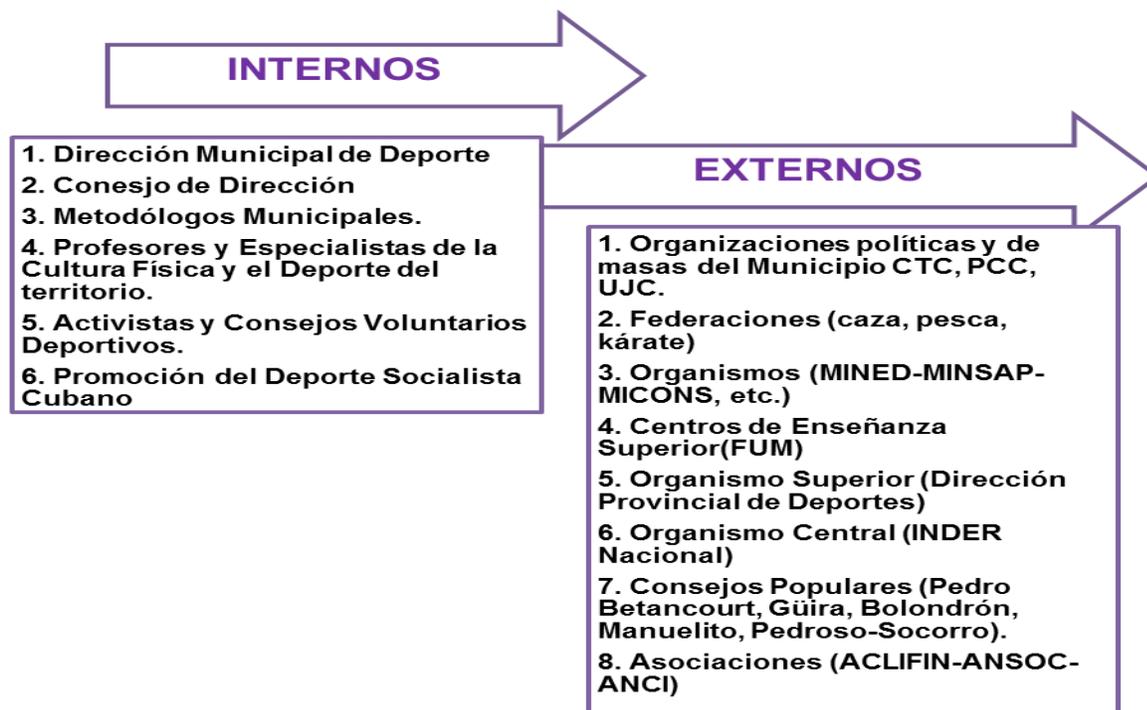


Figura 3.3. Grupos de Interés de la Dirección Municipal de Deportes de Pedro Betancourt. Fuente: elaboración propia.

E-II.5. Determinación de los factores claves de éxitos (FCE)

Una vez estudiadas las bases conceptuales y a través de la revisión documental y utilizando la dinámica de grupo mediante la tormenta de ideas se identifican los principales fenómenos del entorno que influyen sobre la organización son:

1. Situación económica, política y social del país.
2. Tendencia mundial hacia el profesionalismo en el deporte
3. Fuga de talentos
4. Potencial actual para el desarrollo del deporte en el territorio

E-II.6. Definición de los tres escenarios: ideal, esperado y negativo

Para definir los escenarios, se analizan los posibles comportamientos de los FCE, definidos por el equipo de trabajo en la actividad anterior, mediante la dinámica de grupo y la utilización de la tormenta de ideas como se muestra en la tabla 3.4 quedan conformadas las hipótesis en que se puede mover la estrategia de la organización deportiva. Posteriormente la autora procede a la redacción de los escenarios, quedando conformados los mismos como se muestra a continuación:

Tabla 3.4. Posibles comportamientos de los FCE.

Factores Claves	Comportamiento Positivo	Comportamiento más Probable	Comportamiento Negativo
1.Desarrollo Económico, Político y Social del país.	Existen convenios ventajosos, situación interna favorable que posibilite la adquisición de equipamiento y recursos con tecnología avanzada en el sector deportivo.	Existe flexibilidad en los convenios, situación interna con cierta estabilidad para la adquisición de equipamiento y recursos con tecnología avanzada en el sector deportivo.	No existen convenios y la situación interna es desfavorable, originando muy poca o ninguna adquisición de equipamiento y recursos con tecnología avanzada en el sector deportivo.
2.Tendencia mundial hacia el profesionalismo en el deporte.	Se dictaran nuevas leyes y resoluciones que ampararan y priorizan el sector deportivo cubano.	Se dictan con regularidad leyes y resoluciones que ampararan y priorizan el sector deportivo.	No se dictan nuevas leyes, ni resoluciones en el sector deportivo y el atleta.
3. Fuga de talentos.	No existe abandono del país por parte de deportistas de alto rendimiento y figuras claves del deporte cubano.	Escasez del abandono del país por parte de deportistas de alto rendimiento y figuras claves del deporte cubano.	Abundante el abandono del país por parte de deportistas de alto rendimiento y figuras claves del deporte cubano.
4. Potencial Científico actual para el desarrollo del deporte en el territorio.	-El potencial Científico existente en el organismo admite la aplicación de la ciencia y la Técnica al desarrollo del deporte en el territorio.	El potencial Científico existente en el organismo permite parcialmente la aplicación de la ciencia y la Técnica al desarrollo del deporte en el territorio	Insuficiente potencial Científico en el organismo por lo que no es posible la aplicación de la ciencia y la Técnica al desarrollo del deporte en el territorio

Fuente: elaboración propia.

Escenario Positivo: Se normaliza el desarrollo económico, político y social del país existiendo convenios económicos ventajosos que garantizan una situación financiera interna muy favorable que posibilita la adquisición de equipamiento y recursos con tecnología avanzada en el sector deportivo, todo ello aparejado a la eliminación en su totalidad del abandono del país por parte de deportistas de alto rendimiento y figuras claves del deporte cubano, se implementan satisfactoriamente los preceptos

fundamentales que rigen las estrategias del desarrollo del país dictaminando nuevas leyes y resoluciones que amparan al deporte, además se cuenta con un potencial científico que permite la aplicación de la ciencia y la técnica al desarrollo del deporte en el territorio.

Escenario Más Probable: A pesar del bloqueo económico contra Cuba, se aprecia una flexibilidad en el desarrollo económico, político y social del país, se implementan paulatinamente los preceptos fundamentales que rigen la estrategia del desarrollo del país logrando con regularidad que se contemplen nuevas leyes y resoluciones que amparan al deporte, cierta estabilidad en el desarrollo del potencial científico del organismo permitiendo parcialmente la aplicación de la ciencia y la Técnica al desarrollo del deporte en el territorio y escasez del abandono del país por parte de deportistas de alto rendimiento y figuras claves del deporte cubano.

Escenario Negativo: La situación financiera interna es muy difícil ya que se recrudece el bloqueo contra Cuba, con medidas que nos afectan económica, política y socialmente originando muy poca o ninguna adquisición de equipamiento y recursos con tecnología avanzada en el sector deportivo, creciendo el abandono del país por parte de deportistas de alto rendimiento y figuras claves del deporte cubano, imposibilitando la implementación de los preceptos fundamentales que rigen la estrategia del desarrollo del país que limitarían la contemplación de nuevas leyes o resoluciones en el sector deportivo. Se siente la escasez en su totalidad del potencial científico en el organismo por lo que no es posible la aplicación de la ciencia y la técnica al desarrollo del deporte en el territorio.

Tercera Etapa: Conducción Estratégica. ¿Qué necesitamos?

E-III.1. Temas estratégicos por ARC

Una vez seleccionadas las áreas de resultados claves es importante agrupar los temas estratégicos, garantizando el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión. En este paso se divide el equipo de trabajo en cuatro sub-equipos en función de las áreas de resultados claves identificadas, con el objetivo de definir la propuesta de objetivos estratégicos de la Dirección Municipal de Deportes de Pedro Betancourt y los ejes estratégicos por los que se van a dar cumplimiento a los mismos, como se muestra en la tabla 3.5 y posteriormente en la figura 3.4 se muestra el mapa estratégico de la organización.

Tabla 3.5. Determinación de los temas estratégicos por ARC

ARC	TEMAS ESTRATÉGICOS	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Educación Física • Actividad Física Comunitaria • Relaciones Nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Actos Masivos • Carreras y maratones
2	<ul style="list-style-type: none"> • Formación y educación Deportiva • Sistema Competitivo • Atención atletas 	<ul style="list-style-type: none"> • Jueces y árbitros • Programación deportiva
3	<ul style="list-style-type: none"> • Docencia • Citma • Dirección y gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Medicina Deportiva • Redes Sociales • Metrología
4	<ul style="list-style-type: none"> • Economía • Contabilidad • ATM • Prevención Control Interno e Inspección • Trabajo con los Cuadros • Comunicación Institucional • Seguridad, Protección y Defensa 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos • Inversiones • Planificación • Organización Sistema institucional de archivos • Informática • Colaboración

Fuente: elaboración propia.

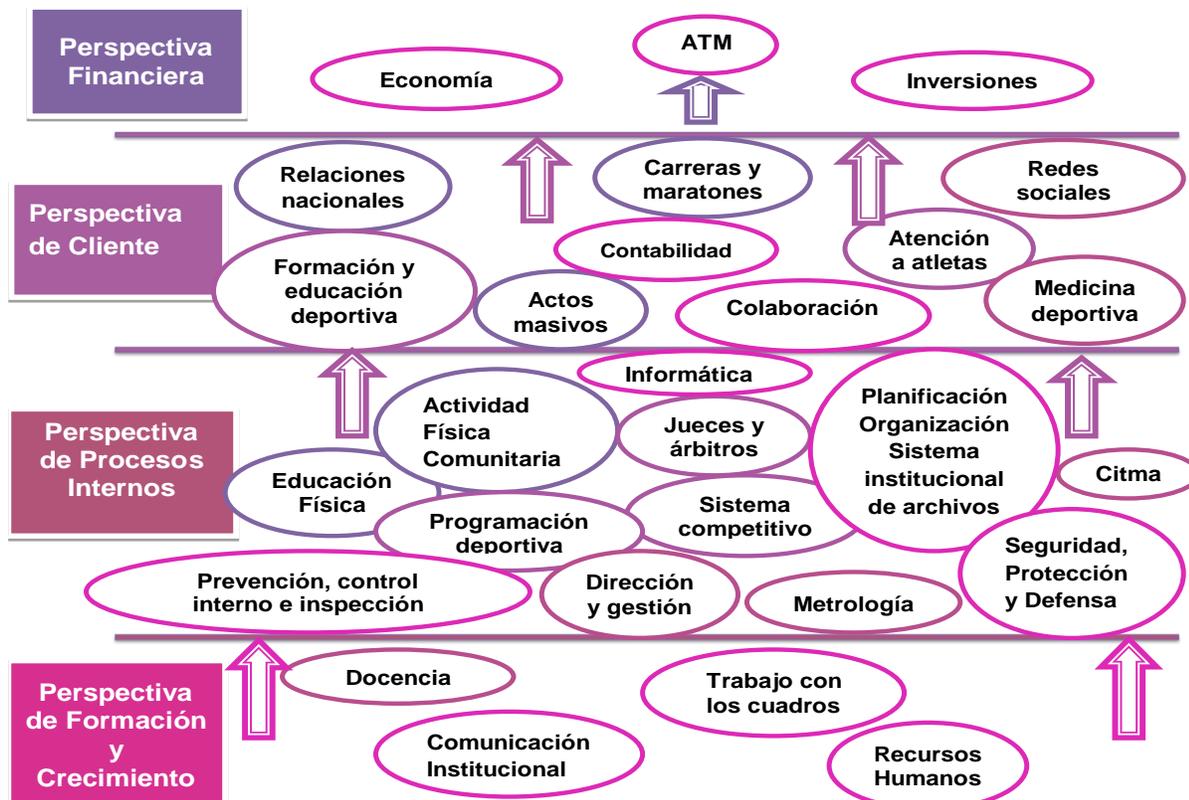


Figura 3.4. Mapa estratégico de la Dirección Municipal de Deportes de Pedro Betancourt. Fuente: Elaboración propia.

E-III.2 Elaboración de los objetivos estratégicos

A partir de la revisión de documentos se observa que la Dirección Municipal de Deportes de Pedro Betancourt no tiene elaborado los Objetivos Estratégicos, por lo que la autora en esta investigación procede a elaborarlos como una propuesta alineado con los objetivos estratégicos de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas y con los Objetivos de Trabajo de la organización deportiva objeto de estudio.

Objetivos Estratégicos de la Dirección Municipal de Deportes de Pedro Betancourt:

1. Garantizar la prestación de los servicios especializados contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de toda la población local de Pedro Betancourt.
2. Incrementar la calidad en la formación deportiva de atletas logrando resultados deportivos satisfactorios que lleven a la organización deportiva a una ubicación entre el primero y el sexto lugar.
3. Elevar la calidad de la formación de los docentes del deporte que respondan a los principios de la revolución, conscientes de la necesidad del desarrollo sostenible y la aplicación de la ciencia y la tecnología.
4. Velar por el incremento de la calidad y racionabilidad en los procesos de gestión y control de los recursos económicos, financieros, humanos y materiales, que contribuyan al desarrollo del cumplimiento de los lineamientos generales y específicos de los planes de la economía.

E-III.3. Los Criterios de Medida y los Planes de Acción

También son analizados los objetivos de trabajo propuesto por el equipo de trabajo quedando conformada la Tabla 3.6 con Objetivos de Trabajo/Criterios de medidas/Indicadores.

Tabla 3.6: Objetivos de trabajos con sus criterios de medida e indicadores.

ARC	Objetivos de Trabajo	Criterios de medida	Indicadores
1	O1: Cumplimentar las necesidades de la población,	CM1:Incremento de nuevos usuarios	I1:Total de usuarios

	incrementando las opciones para la práctica sistemática de actividades físico-deportivas-recreativas en las instituciones escolares y la comunidad, encaminadas a la formación de valores y a la calidad de vida de la población.		
2	O2: Incrementar la calidad en la formación deportiva de atletas-patriotas que respondan a los principios de la Revolución y al deporte socialista cubano.	CM1: Aumento de la práctica deportiva a nivel municipal CM2: Cumplimiento de los abastecimientos	I1: % práctica deportiva I2: % de instalaciones deportivas accesibles para discapacitados I1: Número de distribuidores
3	O3: Elevar la calidad en la formación de docentes del deporte que respondan a los principios de la Revolución, consciente de la necesidad de un desarrollo sostenible.	CM1: Se estabiliza la permanencia en el cargo de los cuadros. CM2: Completamiento de los cuadros y estado de sus categorías docentes.	I1: % de estabilidad de los cuadros. I2: % de estabilidad de los Directores Municipales. I3: Tiempo de permanencia en el cargo(años)
4	O4: Perfeccionar el sistema de ciencia, tecnología e innovación logrando nuevos y mejores conocimientos generalizando e introduciendo los resultados científicos, el desarrollo de los cuadros.	CM3: Se logra que las reservas de cuadros reúnan los requisitos para el cargo y que los cuadros promovidos provengan de la reserva. CM4: Se cumple el plan de evaluación de los cuadros, en correspondencia con los resultados del trabajo en el ámbito en que dirigen.	I1: % de completamiento de los cuadros. I2: % de cuadros docentes profesores universitarios I1: % de completamiento de las reservas de cuadro I2: % de reservas que están lista para el cargo I3: % de cuadros promovidos que provienen de la reserva I1: Cantidad de cuadros evaluados/Total de cuadros*100
5	O5: Perfeccionar el proceso de elaboración, desagregación, control y ejecución, del presupuesto, aplicando adecuadamente los sistemas contables, financieros y estadísticos.	CM1: Eficiencia de los recursos económicos y contables de la OD.	I1: Tasa de rotación de inventario I2: Índice de solvencia I3: Gastos corrientes I4: Capital circulante I5: % de cumplimiento del presupuesto

I6: % total de gastos

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente se elabora el plan de acciones (Anexo 5) con la propuesta de actividades concretas a realizar para cumplir con los objetivos de trabajo y desarrollar las diferentes estrategias definidas.

Cuarta Etapa: Control Estratégico. ¿Cómo vamos?

En esta etapa se vinculan los indicadores con las dimensiones para el control estratégico resumidos a partir de las cuatro perspectivas que se proponen en el Cuadro de Mando Integral (CMI), que ayudarán a la organización a controlar la eficacia de la estrategia definida anteriormente para conseguir los objetivos de la organización, a través de la tormenta de ideas y la dinámica de grupo, la autora realizó un análisis del primer trimestre del año 2019 y dio a conocer los rangos propuestos por los especialistas para cada indicador quedando conformado el sistema informativo a partir de la identificación por los colores del semáforo cual es el estado real de cada uno de los indicadores calculados de la organización deportiva al cierre del trimestre del 2019. En cada una de las perspectivas analizamos, criterio de medida, Indicador, operacionalización, los rangos de cumplimiento y los resultados (Anexo 6).

Perspectiva de formación y crecimiento: esta perspectiva muestra que la entidad se encuentra con una situación favorable, ya que de los cuatro criterios de medida que evalúan a los nueve indicadores propuestos, tres se encuentran en el rango establecido de bien, cuatro son evaluadas de regular y dos son evaluadas de mal:

- **CM1.** Permanencia en el cargo de los cuadros: Se mantiene la estabilidad en la permanencia del cargo de los cuadros de forma regular.
 - I1:** % de estabilidad de los cuadros: Se evalúa de regular, cumpliéndose el 75%, debido a que algunos de los cuadros llevan poco tiempo en el cargo.
 - I2:** % de estabilidad de los Directores: Se evalúa de bien, alcanzando el 100%, ya que de los dos directivos con los que cuenta la organización, los dos llevan más de 5 años como cuadro.
 - I3:** Tiempo de permanencia en el cargo (años): Para que cumpla con el rango establecido de bien los cuadros deben alcanzar 2 años en el cargo, pero se cumple parcialmente debido a que algunos cuadros llevan poco tiempo en el cargo.

- **CM2.** Completamiento de los cuadros y estado de sus categorías docentes: Se mantiene evaluado de bien.
 - I1:** % de completamiento de los cuadros: Se cumple con el rango establecido de bien, debido a que la plantilla de cuadros se encuentra cubierta al 100%.
 - I2:** % de cuadros docentes profesores universitarios: Se evalúa en el rango de bien, debido a que todos los cuadros de la organización son licenciados, alcanzando así el 100%.
- **CM3.** Se logra que las reservas de cuadros reúnan los requisitos para el cargo y que los cuadros promovidos provengan de la reserva: Se evalúa en el rango de mal el cumplimiento de la reservas de cuadros:
 - I1:** % de completamiento de las reservas de cuadro: Se cumple en el rango de regular, debido a que solo están cubiertos el 83.3% de los cargos de la reserva.
 - I2:** % de reservas que están lista para el cargo: Se evalúa en el rango de mal porque no hay reservas listas para el cargo.
 - I3:** % de cuadros promovidos que provienen de la reserva: Se evalúa en el rango de mal porque no hay cuadros promovidos que provienen de la reserva.
- **CM4.** Se cumple el plan de evaluación de los cuadros, en correspondencia con los resultados del trabajo en el ámbito en que dirigen: Se evalúa el cumplimiento del plan de evaluación de los cuadros de regular:
 - I1:** % de cumplimiento del plan de evaluación: Se cumple en el rango de regular debido a que la cantidad de cuadros evaluados es del 75%, por falta de tiempo ya que la mayoría de los cuadros son nuevos.

Perspectiva de Procesos Internos: esta perspectiva muestra que la entidad se encuentra en una situación desfavorable, ya que los dos indicadores propuestos se encuentran evaluados de mal.

- **CM1.** Aumento de la práctica deportiva a nivel municipal: no se logra el aumento de la práctica deportiva, debido a que los indicadores se evalúan de mal.
 - I1:** % práctica deportiva: Se cumple en el rango de mal, debido a que solo el 69% de la población practica deportes.

I2: % de instalaciones deportivas accesibles para discapacitados: Se cumple en el rango de mal, debido a que el Municipio no cuenta con instalaciones deportivas para discapacitados.

Perspectiva de cliente: esta perspectiva muestra que la entidad se encuentra en una situación favorable, ya que los dos indicadores propuestos se evalúan de regular.

- **CM1.** Incremento de nuevos usuarios

I1: Total de clientes: Se cumple en el rango de regular debido a que el total de los clientes de la entidad es del 91%.

- **CM2.** Cumplimiento de los abastecimientos

I2: Número de distribuidores: Se cumple en el rango de regular, debido a que la entidad cuenta con un 83.3% de los proveedores.

Perspectiva Financiera: En esta perspectiva la entidad cuenta con una situación financiera regular, pues de los seis indicadores propuestos, cuatro se encuentran en ese rango establecido:

- **CM1.** Eficiencia de los recursos económicos y contables de la OD.

I1: Tasa de rotación de Inventario debe rotar entre un mes (1) y un mes y medio (1.5), en el caso de la entidad se observa que lo hace en dos meses y medio (2.6) lo que indica que su inventario puede convertirse en ocioso o de lento movimiento.

I2: Índice de solvencia debe encontrarse entre 1 y 1.5, en este caso se puede apreciar que la entidad cuenta con una solvencia de 0.9 lo que indica que la entidad no cuenta con recursos para cubrir sus obligaciones, debido a que los Pasivos Circulantes son superiores a los Activos Circulantes.

I3: Gastos corrientes debe ejecutarse al 100% según lo que está previsto en el Plan debido a que es una entidad presupuestada, en este caso como se muestra a continuación, se ejecuta al 93%, lo que indica el incumplimiento de actividades que estaban planificadas para ese trimestre.

I4: Capital circulante muestra los recursos propios de la entidad para continuar la prestación de servicios, en este caso, como se menciona anteriormente los Pasivos Circulantes de la entidad son superiores a los Activos Circulantes, obteniéndose un capital circulante negativo (-21779.6), lo que indica que la

entidad no tiene liquidez para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

15: El cumplimiento del presupuesto debe cumplirse en un 100%, solo se realiza al 93.1% lo que indica una inejecución del cumplimiento del presupuesto, indicando el incumplimiento de actividades que estaban previstas para este trimestre. Incidiendo principalmente la partida de gastos.

16: % del total los Gastos como se explica en el indicador anterior es la ejecución del presupuesto, como es una entidad presupuestada debe ejecutarse al 100%, de lo contrario indicaría que hubieron actividades que se dejaron de cumplir o que fueron postergadas, como sucedió en la entidad, que se ejecutó en un 94%.

Conclusiones parciales:

1. Se desarrolla la actualización y reevaluación de la PE en la Dirección Municipal de Deportes de Pedro Betancourt, cuyos resultados arrojaron una nueva misión y por el diagnóstico realizado la organización se encuentra en el cuadrante ofensivo, por lo que debe enfocarse en aprovechar las oportunidades y maximizar las fortalezas, para asumir estrategias ofensivas por cada área de resultados claves de la organización que permitan alcanzar las metas propuestas.
2. En cuanto al estado deseado se reevalúan las ARC quedando conformadas en cuatro áreas, se reelabora la visión y se definen o valores dos más que los que tenían planteados para la OD, se determinan los grupos de interés tanto internos como externos y se identifican los fenómenos de entorno que inciden en el desempeño de la organización para elaborar y seleccionar el escenario positivo en que se puede mover la estrategia de la organización.
3. En la conducción estratégica de la OD se definen los temas estratégicos por ARC y se construye el mapa estratégico de la organización para poder elaborar los cuatro objetivos estratégicos que responden a cada ARC y los cinco objetivos de trabajo con sus indicadores y criterios de medidas correspondientes.
4. En la etapa de control estratégico se logra el despliegue del CMI y se calculan y analizan de los indicadores propuestos por cada perspectiva, obteniéndose que la perspectiva de Procesos Internos posee un desempeño desfavorable, por lo que la entidad debe aunar sus esfuerzos en mejorar esta perspectiva para que no afecte el logro de mejores resultados.

Conclusiones Generales

1. Se caracteriza y contextualiza el marco teórico referencial de la investigación, a partir de los fundamentos teóricos de la evolución de la PE, su función dentro de la DE, y como la PE a largo plazo sirve de guía para la acción de las organizaciones. También se aborda la historia y evolución del deporte, y como pasa de ser una simple manifestación social a convertirse en un instrumento más de empleo de recursos humanos.
2. La investigación se realiza aplicando el modelo propuesto por (León Reyes, 2018), en esta variante se dividió en cuatro etapas, la primera consta de cinco actividades, la segunda etapa con seis actividades y la tercera y la cuarta etapa con dos actividades cada una, se desarrolló la investigación a partir de la utilización de diversos métodos y técnicas como: inducción – deducción, histórico – lógico, análisis – síntesis, revisión documental y bibliográfica, tormenta de ideas, dinámica de grupo, la observación directa y la Matriz DAFO. Además, se efectuó una caracterización general de la organización objeto de estudio.
3. Se implementa el Modelo de Dirección Estratégica en la Dirección Municipal de Deportes de Pedro Betancourt, cuyos principales resultados son, en el diagnóstico realizado de la matriz DAFO, la organización se encuentra en el cuadrante defensivo, por lo que debe enfocarse en potenciar las Fortalezas para atenuar el efecto de las Amenazas, y asumir nuevas estrategias defensivas para cada área de resultados claves de la organización que permitan alcanzar las metas propuestas, en el análisis de los indicadores propuestos por las perspectivas del CMI, se obtuvo que la perspectiva de Procesos Internos posee un desempeño desfavorable, por lo que la entidad debe aunar sus esfuerzos en mejorar esta perspectiva para no que afecta el logro de mejores resultados.

Recomendaciones

- Recomendar el procedimiento propuesto como instrumento de gran utilidad para ser empleado en otras organizaciones de la Dirección Provincial de Deporte de Matanzas, adecuándolo a los cambios estructurales, las exigencias y las características que impone el entorno.
- Poner en práctica el plan de acción con vista a dar cumplimiento a los objetivos de trabajo propuesto.
- Presentar los resultados de la evaluación de los indicadores propuestos por las perspectivas a nivel de trabajadores de la Dirección Municipal de Deportes de Pedro Betancourt.
- Realizar otras investigaciones que profundicen en estos y otros elementos medulares que implicarán mayor calidad en la gestión de la dirección y que se analice la visión del ARC 4, que sea más abarcadora e integre el resto de los elementos que componen esta área.

Referencias Bibliográficas:

1. (ANPP)., a. e. e. m. C. d. P. y. p. l. A. N. d. P. P. (2016). *Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*
2. Amat Salas, O., & Dowds, J. (1998). *Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral*. España: Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad. No.22 (marzo-abril).
3. Ansoff, I. H., & Hayes, R. L. (1983). *Introducción en el Planeamiento Estratégico*. México: Trillas.
4. Brunet, F. (1992). *Economía de los Juegos Olímpicos Barcelona 92*. Barcelona, España: Centro de Estudios Olímpicos.
5. Castellanos García, P. (2001). Análisis de demanda y economía del deporte (pp. pp. 181-189). Málaga, España: Incidencia económica del deporte.
6. Castro Ruz, F. (1959) *Discurso pronuniado en el encuentro con atletas, entrenadores y dirigentes deportivos*. La Habana.
7. Castro Ruz, F. (1975). Informe Central al Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba. *Departamento de Orientación Revolucionaria del Comité Centran del PCC*.
8. Claudio, E. (2011). *Sistema integral para la gestión de entrenamiento y competición del equipo masculino de Baloncesto de Matanzas*. (Tesis en opción al Título de Master en Administración de Empresas), Universidad de Matanzas.
9. Decreto Ley 281/2007. Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (2007).
- 10.Chandler, A. (1982). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, MIT Pres. Cambridge, Mass.
- 11.Chelladurai, P. (1985). *Sport Management: Macro perspectives, Sports Dynamics*. London, Ontario.
- 12.Definición de alternativas estratégicas. (2014).
- 13.Dornbush, R., Fischer, S., & Startz, R. (2004). *Macroeconomía* (9ª edición).
- 14.Galvis Tarquino, F. (2005). **FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA**. Retrieved 2019-01-18, 2019, from

<https://federicogalvis.wordpress.com/fundamentos-de-la-administracion-deportiva/>

15. Gómez, S., Opasso, M., & Martí, C. (2007). Características estructurales de las organizaciones deportivas.
16. Guevara, E. (1964). *"La Revolución cubana y la planificación socialista"*.
17. Guevara, E. (1972). *Escritos y discursos* (Ciencias Sociales ed.). La Habana.
18. Hall, R., & Lieberman, M. (2005). *Microeconomía* (3ª ed. México: Thomson.
19. Heinemann, K. (1998). Introducción a la economía del deporte.
20. Hernández Pérez, R. J. (2012). *Estrategias de Marketing para la gestión de los servicios deportivos en el Consejo Popular Peñas Altas*. (Tesis de Licenciatura en Economía), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
21. Hoffer, C. H., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Estados Unidos: West Publishing.
22. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1999). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (3ª Ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
23. Kuzmak, B. S., & Osintsev., A. (1987). *Problemas socioeconómicos de la cultura física y el deporte*. La Habana.
24. León Reyes, Y. (2018). Modelo de Dirección Estratégica para las organizaciones actuales. *Por publicar*.
25. Leyva. (2010). *Propuesta para la Planeación Estratégica (2010-2013) del Departamento de Técnicas de Dirección de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos*. (Tesis de diploma), Universidad de Matanzas " Camilo Cienfuegos", Matanzas.
26. López Martínez, A. (2017). *Diagnóstico para el desarrollo de un Ejercicio de Planificación Estratégica en la Empresa Industrial Ferroviaria José Valdés Reyes*. (Tesis en opción al Título de Ingeniero Industrial), Universidad de Matanzas, Matanzas.
27. Llerena Reyes, C. A. (2018). *Actualización de la planeación estratégica para el período 2018-2020 en Emprestur Citur Varadero*. Universidad de Matanzas

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES CARRERA LICENCIATURA DE ECONOMÍA

28. Matveev, L. (1983). *Fundamentos del entrenamiento deportivo*. Moscú: Raduga.
29. Menguzzato, M., & Renau, J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovadore del management*. (Ariel ed.): Barcelona.
30. Mestre Sancho, J. A. (2002). *Planificación estratégica de la gestión de piscinas* (1ª ed.): Gymnos.
31. Mestre Sancho, J. A. (2013). Componentes de la gestión deportiva Una aproximación. *VIREF Revista de Educación Física*, 2 (2), 1-19.
32. Miles, R., & Snow., C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill, Nueva York.
33. Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El Proceso Estratégico* (Prentice Hall Hispanoamericana ed.). México.
34. Olivera Rodríguez, C. A. (2007). Ejercicio Estratégico: Guía para el consultor. 26.
35. Paris Roche, F. (s.a). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas* (3ª ed.).
36. PCC. (2016). *Lieamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana: Gaceta Oficial.
37. Pedrosa, R., & Salvador, J. (2003). Impacto del deporte en la economía: problemas de medición. *Revista Asturiana de Economía*(26), p. 61-84.
38. Rangel Blanco, D. (2014). *Procedimiento para implementar un modelo de dirección estratégica para la Empresa de Silos*. (Tesis de licenciado en Economía), Universidad de Matanzas, Cuba.
39. Rodríguez, A. D. (2012). Aplicacion del procedimiento para el control y la planeacion de la inversión corriente en la actividad hotelera. Caso de Estudio Hotel Breezes Bella Costa.
40. Ronda Pupo, G. A. (2007). Cuáles son los valores finales de la organización II. from http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/valores_finales_i.pdf
41. Ronda Pupo, G. A., & Marcané Laserra, J. á. (2003). *Importancia de la dirección estratégica en la empresa*
42. S.A. (2011). Abrirá Cuba dos nuevos deportes olímpicos. Retrieved 2019-08-18, 2019, from

<https://web.archive.org/web/20110820161128/http://www.granma.cu/espanol/deportes/2junio-Abrira.html>

43. Sloman, J. (1997). *Introducción a la microeconomía (3ª ed.)*. Madrid: Prentice Hall.
44. Vázquez Espinosa, J. H. ((2014)). La importancia de la planeación estratégica.
45. Weber, W. (1996). *Die wirtschaftliche bedeutung des sports*. Schorndorf: Hofmann.

Anexo 1

Principales conceptos y definiciones de la Planeación Estratégica

Autor y Año	Concepto o Definición
Drucker (1954)	Muy concretamente la explica a través de la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser?
Chandler (1962)	Determinación de los objetivos y planes a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograrlo.
Ansoff (1980)	Lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.
Sallenave (1991)	Proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.
Certo (1995)	Proceso que se sigue para asegurar que una organización posee estrategia organizacional y se beneficie de su uso.
Alonso (2001)	Ciencia de la distancia que comunica una intención con un comportamiento táctico, de tal manera que se sitúa en una posición central, entre los fines y los medios, es decir, la táctica o ciencia del contacto. La acción, a su vez, debe estar compuesta de actos secuenciales y el discurso lógico de la estrategia subordina y domina el terreno de la táctica.
Kotler (2006)	Proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.
Castillo (2007)	Planificación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.
Ortiz (2009)	Es un proceso continuo de reflexión y de búsqueda de opciones para el futuro que toma muy en cuenta el entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre, y como la empresa, con sus recursos actuales y

	potenciales, pueden insertarse de la mejor forma posible en el en pos del consenso y la participación para dar respuesta a los problemas estratégicos.
Leyva (2010)	La planificación estratégica es un progreso importante, pues introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa; un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas; y la participación de la alta dirección en la formulación de las estrategias.
Perovani (2012)	Constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) y busca concentrarse en solo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.
Rosario (2014)	Proceso de elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas a largo plazo, sin perder de vista la integración entre los diferentes procesos.
Portuondo (2015)	Implica definir los objetivos de una organización, establecer las estrategias pertinentes para alcanzarlos, y conformar planes para llevar a cabo las actividades laborales de la institución que garanticen el cumplimiento de dichos objetivos.
Betancourt (2016)	Es una magnífica herramienta de trabajo para cualquier empresa actual; participativa por excelencia, donde superiores y subordinados definen de conjunto aspectos prioritarios y establecen objetivos (resultados) a ser alcanzados en un período de tiempo determinado y en términos cualitativos y cuantitativos, donde se dimensionan las respectivas contribuciones (metas), se hace un seguimiento sistemático del desempeño (control) y se procede a las correcciones necesarias.
López Martínez (2017)	Permite proyectarse hacia el futuro, identificar las debilidades y fortalezas, visualizar las oportunidades y amenazas, enfocarse en la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo a seguir, generando ventajas competitivas y un mejor posicionamiento dentro de los mercados.

Anexo 2

**Entrecruzamiento de la matriz DAFO de la Dirección Municipal de deportes de
Pedro Betancourt**

		OPORTUNIDADES					Sub-Total	AMENAZAS					Sub-Total	Total
		O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5		
FORTALEZAS	F1	5	4	4	3	5	21	5	4	4	5	5	23	44
	F2	4	3	3	3	5	18	4	2	2	3	3	14	32
	F3	3	4	3	3	5	18	5	3	2	4	4	18	36
	F4	4	4	4	5	5	22	5	3	3	4	4	19	41
	F5	5	4	5	4	4	22	4	1	2	4	4	15	37
Sub-Total		21	19	19	18	24	101	23	13	13	20	20	190	
DEBILIDADES	D1	5	1	4	4	2	16	1	4	4	1	3	13	29
	D2	5	1	4	4	1	15	1	2	5	4	4	16	31
	D3	4	3	4	3	3	17	2	1	1	4	4	12	29
	D4	5	3	5	3	4	20	1	5	2	5	4	17	37
	D5	5	4	3	3	4	19	3	3	4	3	3	16	35
Sub-Total		24	12	20	17	13	84	8	15	16	17	18	73	
Total		45	31	39	35	37		31	28	29	37	38		

Fuente: elaboración propia.

Anexo 3

Plan de Acción de la Matriz DAFO de la Dirección Municipal de deportes de Pedro Betancourt

No	Acciones a realizar	Participantes	Responsable	Fecha de cumplimiento
1	Diseñar formas de superación continua para los cuadros, funcionarios y trabajadores en lo político- deológico, lo profesional y la capacidad comunicativa, persuasiva, su cultura jurídica y capacidad de liderazgo dirigidas al perfeccionamiento Institucional como proceso continuo del cumplimiento del contenido de los documentos del VII Congreso del Partido.	Cuadros, funcionarios y trabajadores	Metodóloga de Docencia y Jefes de Dptos.	Sept a Diciembre 2019
2	Continuar consolidando las estructuras sociales del deporte enfatizando en todos los trabajadores, de la Dirección Municipal, y sus Unidades Subordinadas el compromiso, la exaltación de los valores compartidos y rescate de la histórica del deporte en el territorio..	Cuadros, funcionarios y trabajadores	Metodóloga de TPI	Todo el año
3	Incrementar la programación de las actividades deportivas, físicas y recreativas en todos los niveles de actuación para la formación deportiva de atletas patriotas sustentadas en labor de las Comisiones Técnicas de los Deportes.	Profesores y Atletas	J Dpto. de FD y Subdirectores de los Combinados Deportivos.	Todo el Curso
4	Continuar solicitando en el marco de la elaboración del anteproyecto del presupuesto en financiamiento necesario para la reanimación de las instalaciones deportivas.	Jefes de Dptos. Directores de Combinados	Director Municipal y Jefe Dpto. de Economía	Diciembre 2019
5	Realizar un análisis profundo de la factibilidad de la construcción de nuevas instalaciones	Jefes de Dptos. Directores de Combinados	Director Municipal y Jefe de ATM	Enero 2020

Fuente: elaboración propia.

Anexo 4

Conceptualización y operacionalización de los valores de la Dirección Municipal de Deportes de Pedro Betancourt

Valor	Concepto	Operacionalización
DIGNIDAD	Es el respeto a sí mismo, a su escuela, su familia, su deporte, la patria y la humanidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Tener una conducta consecuente con la ética revolucionaria y del deporte. • Combatir todo intento de extorsión, interés de soborno, manifestación de juego sucio, menoscabo de sus derechos y de sus valores. • Ser ejemplo en su conducta deportiva y ciudadana, en su porte y aspecto personal. • Representar en todos los escenarios, a su deporte, a su patria y a los símbolos con la dignidad que como cubano lo identifica.
PATRIOTISMO	Es lealtad a la historia, a la patria, a la Revolución Cubana y la disposición de defenderla en los terrenos competitivos o en las trincheras de combate.	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer propias las prioridades de la Revolución y de su deporte, sin importar los sacrificios que demande. • Mantener en su conducta deportiva y ciudadana el espíritu aguerrido de Baraguá y de nuestro Partido Comunista de Cuba. • Ser consciente de su identidad cubana y actuar consecuentemente en el terreno deportivo y fuera de él, en el país o en el exterior. • Cumplir con convicción sus deberes en la defensa de la patria
HUMANISMO	Es el amor y la defensa de los seres humanos que se manifiesta en la solidaridad con sus semejantes de cualquier lugar del mundo	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer propios los problemas de los demás, solidarizarse con el adversario derrotado en la competencia deportiva. • Apoyar a los compañeros de equipo, mostrar solidaridad y disposición de cooperar con ellos. • No practicar la violencia física o psíquica en el deporte o fuera de él. • Estar dispuesto a cumplir las misiones internacionalistas que se le asignen.

Valor	Concepto	Operacionalización
RESPONSABILIDAD	Es el cumplimiento estricto de los compromisos y deberes deportivos, (entrenamiento y competencia) social y político ante la familia, la escuela, su equipo deportivo y la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con disciplina, conciencia, calidad, eficiencia y eficacia sus planes de entrenamiento, los deberes de estudiante y las tareas sociales y otras que se le asignen. • Cumplir cabalmente sus deberes ciudadanos, el respeto a la constitución, a la legalidad socialista, a los reglamentos deportivos y las indicaciones y orientaciones que reciba. • Tener un espíritu crítico y autocrítico que le posibilite la superación, en el entrenamiento, el estudio, la competencia y demás actividades.
LABORIOSIDAD	Es la consagración a la actividad de estudio, trabajo, entrenamiento, realizada conscientemente y con placer, reconociendo que la laboriosidad es la fuente del incremento de la riqueza y el bienestar.	<ul style="list-style-type: none"> • Tener plena dedicación a la actividad laboral, deportiva, de estudio, social o políticas. • No ceder ante las dificultades en el deporte, el estudio, la actividad social y buscar y encontrar soluciones. • Cumplir con disciplina, entusiasmo y calidad sus deberes deportivos, estudiantiles, sociales o políticos. • Ser combativo ante manifestaciones de acomodamiento, quietismo, sentimientos derrotistas y desánimo en la práctica deportiva, en la competencia y en todas las actividades.
HONESTIDAD	Es coherencia entre el pensamiento, la palabra y la acción, es ser sincero, honrado, franco, autocrítico y crítico.	<ul style="list-style-type: none"> • Practicar una conducta deportiva, social y política basada en la transparencia de su vida y su quehacer. • Ser honrado, respetar lo ajeno, rechazar el robo, el fraude y combatirlo, practicar el juego limpio. • Ser combativo ante las manifestaciones de corrupción en el deporte y en la vida, no dejarse sobornar y defender siempre su victoria y la de su equipo. • Ser un modelo ciudadano como deportista, actuar con sencillez y rechazar el lucro.

Valor	Concepto	Operacionalización
FIRMEZA	Capacidad para mantener sus convicciones con optimismo, tenacidad e inteligencia. Sin dejarse abatir por las dificultades y resistiendo todas las adversidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Posee convicciones y las mantiene a cualquier costo en el deporte y en la vida social. • Combate el facilismo, la blandenguería y los sentimientos derrotistas con su palabra y acción deportiva y social. • Su ejemplaridad sirve de modelo a los demás en el equipo deportivo y en su actuación en la sociedad. • Es de los que deja la piel en el terreno de competencia, sin darse por vencido.
COMBATIVIDAD	Es la persistencia valiente e inteligente en el entrenamiento, la competencia y la vida para alcanzar los objetivos y la victoria.	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar con perspicacia el escenario de sus actividades y prever sus acciones y realizarlas con inteligencia y arrojo. • No dar marcha atrás en sus acciones y mantener la búsqueda de ventajas. • Con su ejemplo de combatividad inculca a otros el espíritu de victoria, con su optimismo. • Ser tenaz y decidido se da por vencido nunca y sacar lecciones de los reveses.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 5

Plan de acciones para el cumplimiento de los objetivos de trabajo del 2019 de la Dirección Municipal de Deportes de Pedro Betancourt.

Objetivo	Acción	Responsables	Participantes	Fecha de cumplimiento	Recursos
OT1	-Continuar perfeccionando en la labor de prevención y educación para la salud aplicando adecuadamente los programas de la cultura física.	Metodóloga de Cultura Física	Jefes de Cátedras y Profesores	Todo el Curso Escolar	Financiamiento, impresión, preparación del personal
	-Incrementar la calidad en las actividades enfatizando a los referido al envejecimiento poblacional, así como el las enfermedades no transmisibles.	Metodóloga de Cultura Física	Jefes de Cátedras y Profesores	Todo el Curso Escolar	Financiamiento, preparación del personal
	-Profundizar en las relaciones de trabajo y de coordinación entre los diferentes factores de la comunidad para el incremento significativo en los practicantes sistemáticos.	Jefe Departamento de deporte para Todos	Metodóloga de Cultura Física,, Jefes de Cátedras y Profesores	Enero 2020	Comunicador, Preparación del personal Impresión papel y lápiz
	-Incrementar en cantidad y calidad las ofertas recreativas, sustentadas sobre un diagnóstico más efectivo de gusto y la preferencia de cada localidad específica.	Jefe Departamento de deporte para Todos	Metodóloga de Recreación Física, , Jefes de Cátedras y Profesores	Todo el Curso Escolar	Preparación del personal Comunicador, Impresión
OT2	-Incrementar el control y evaluación del desarrollo del programa de actividades formativas, patrióticas, culturales, recreativas y político-ideológicas y la evaluación de todos los procesos pedagógicos formativos.	Jefe Departamento de Formación Deportiva	Metodóloga de Formación Deportiva, Subdirectores Deportivos, Jefes de Cátedras y Profesores	Septiembre 2019	Preparación del personal Impresión
	-Ejercer un control sistemático al desarrollo del proceso de entrenamiento y enseñanza deportiva, exigiendo mayor calidad de las	Metodóloga de Formación Deportiva	Subdirectores Deportivos, Jefes de Cátedras	Todo el Curso Escolar	Preparación del personal papel y lápiz

	unidades de entrenamiento.				
	-Lograr una programación más integral de las actividades deportivas, a partir de consolidar el papel rector del Calendario Deportivo, incrementando las actividades de espectáculo los fines de semana.	Metodólogo de Programación Deportiva	Subdirectores Deportivos, Jefes de Cátedras	Según Calendario	Financiamiento Implementos Transporte Alojamiento
	-Lograr una correcta atención a los atletas identificados como API en las áreas, según las tareas planificadas.	Metodóloga de Formación Deportiva	Subdirectores Deportivos, Jefes de Cátedra Atletas	Septiembre 2019	Implementos Horario Preparación del personal
OT3	-Continuar el desarrollo de la formación del personal docente y la superación de todos los trabajadores a partir de un diagnóstico objetivo y específico a cada puesto de trabajo.	Metodóloga de Docencia	Subdirectores de Combinados	Enero 2020	Preparación del personal Comunicador Impresión
	-Ejercer mayor control sobre la auto superación de los docentes, no docente, funcionarios y directivos del organismo.	Metodóloga de Docencia	Metodólogos de departamentos, Subdirectores, Jefe de departamento. de Recursos Humanos	Septiembre 2019	Preparación del personal Impresión
	-Profundizar en el perfeccionamiento del trabajo asesoramiento de las prácticas docentes en la escuela del territorio.	Metodóloga de Docencia	Tutores	Septiembre 2019	Preparación del personal Comunicador
OT4	-Actualizar la base de datos de los trabajos de la ANIR, Tesis de Especialidad, Maestría y Doctorado y eventos AFIDE a nivel de Combinado Deportivo y en el territorio.	Metodóloga del CITMA	Subdirectores y Jefes de Cátedras de los Combinados Deportivos	Todo el Curso Escolar	Comunicador Preparación del personal Financiamiento
	-Actualizar los contenidos y aseguramiento económico de los planes del Citma en la dirección Municipal de Deporte y sus Áreas Subordinadas.	Director Municipal	Metodóloga del CITMA, J Dpto de Economía y Subdirector ATM	Septiembre 2019	Financiamiento Preparación del personal Impresión
	-Evaluar anualmente el trabajo de los órganos asesores de la ciencia y su aporte al desarrollo deportivo del territorio.	Metodóloga de Citma	Jefes de Departamentos., Subdirectores y Directores de	Diciembre 2019	Preparación del personal Financiamiento Impresión

			Combinados Deportivos		
	-Proseguir en la Sistematización e integración de los resultados del Trabajo del Fórum de Ciencia y Técnica, las BTJ, y la ANIR y eliminando las deficiencias en la aplicación de la Ley 38 y el proceso de Sellos Forjadores del Futuro.	Director Municipal	Metodóloga del CITMA, J'Dpto de Economía	Enero 2020	Financiamiento Preparación del personal Impresión
OT5	-Incrementar las investigaciones desde el puesto de trabajo como forma sistemática de desarrollar el pensamiento y la práctica científica e innovadora en la labor asignada a cada uno en el que hacer laboral	Metodóloga de Citma	Metodólogos de DPT,FD Subdirectores de Combinados	Según Banco de problema s.	Preparación del personal Comunicador
	-Mantener la prioridad del área de economía como reflejo de la eficiencia y buenas prácticas en la Dirección Municipal lo cual implica la motivación, superación y estímulo a los trabajadores y la observancia del destino final de los recursos.	Administrador. General	Subdirectora General Jefe de Departamento de Economía y Recurso Humanos	Septiem bre 2019	Preparación del personal Impresión
	-Incrementar la atención al aseguramiento material como proceso integral que garantice la vitalidad de la Dirección Municipal de Deportes y sus Unidades subordinadas.(Combinados deportivos) (Reanimación de las Instalaciones Deportivas)	Administrador. General	Jefe de Departamento de Economía	Septiem bre 2019	Financiamiento Preparación del personal Comunicador
	-Incrementar el control sobre la ejecución del presupuesto asignado a través de los análisis sistemáticos del estado financiero, detectando a tiempo sobrejexecución e inejecución en las diferentes partidas.	Director Municipal	Jefe de Departamento de Economía	Septiem bre 2019	Preparación del personal Impresión

Fuente: elaboración propia.

Anexo 6

Perspectiva de formación y crecimiento.

Criterios de Medida	Indicadores	Operacionalización	Indicador		% del Cumplimiento	Rangos de Cumplimiento		
			Meta 2019	Trimestre(Enero-Marzo)	Trimestre (Enero-Marzo)	M	R	B
CM1. Se estabiliza la permanencia en el cargo de los cuadros.	I1: % de estabilidad de los cuadros.	Cantidad de cuadros con 5 años o más/Total de cuadros*100	4	3	75%	65%	75%	100%
	I2: % de estabilidad de los Directores	Cantidad de directores con 5 años o más/Total de cuadros*100	2	2	100%	65%	75%	100%
	I3: Tiempo de permanencia en el cargo (años).	Promedio de años en el cargo de los cuadros/Total de cuadros	2	1	1 año	6 meses	1 año	2 años
CM2. Completamiento de los cuadros y estado de sus categorías docentes.	I1: % de completamiento de los cuadros.	Total de plantilla cubierta por cuadros/Total de cuadros*100	6	6	100%	65%	75%	100%
	I2: % de cuadros docentes profesores universitarios	Total de cuadros profesores universitarios/Total de cuadros*100	6	6	100%	65%	75%	100%
CM3. Se logra que las reservas de cuadros reúnan los requisitos para el cargo y que los cuadros promovidos	I1: % de completamiento de las reservas de cuadro	Cantidad de cargos cubiertos de la reserva/Total de la reserva*100	12	10	83.3%	65%	75%	100%
	I2: % de reservas que están lista para el cargo.	Cantidad de reservas listas/Total de reservas*100		0	0	65%	75%	100%

Criterios de Medida	Indicadores	Operacionalización	Indicador		% del Cumplimiento	Rangos de Cumplimiento		
			Meta 2019	Trimestre(Enero-Marzo)	Trimestre (Enero-Marzo)	M	R	B
provengan de la reserva.	I3: % de cuadros promovidos que provienen de la reserva.	Cantidad de reservas promovidos a cuadro/Total de la reserva*100		0	0	65%	75%	100%
CM4: Se cumple el plan de evaluación de los cuadros, en correspondencia con los resultados del trabajo en el ámbito en que dirigen.	I1: % de cumplimiento del plan de evaluación.	Cantidad de cuadros evaluados/Total de cuadros*100	4	3	75%	65%	75%	100%

Perspectiva de Procesos Internos.

Criterios de Medida	Indicadores	Operacionalización	Indicador		% del Cumplimiento	Rangos de Cumplimiento		
			Meta 2019	Trimestre (Enero-Marzo)	Trimestre (Enero-Marzo)	M	R	B
CM1. Aumento de la práctica deportiva a nivel municipal	I1. % práctica deportiva	Cantidad de practicantes/Total de la población*100	27925	19433	69%	65%	85%	100%
	I2. % de instalaciones deportivas accesibles para discapacitados	Cantidad de instalaciones disponibles para discapacitados/ total de instalaciones *100	2	0	0	0	1	2

Perspectiva Financiera

Criterios de Medida	Indicadores	Operacionalización	Indicador		% del Cumplimiento Trimestre (Enero-Marzo)	Rangos de Cumplimiento		
			Meta 2019	Trimestre (Enero-Marzo)		M	R	B
CM1. Eficiencia de los recursos económicos y contables de la OD.	I1. Tasa de rotación de inventario	Precio de compra + Aranceles de importación + Otros impuestos	1	2.6	2.6	<0.9	1.6-2	1-1.5
	I2. Índice de solvencia	Activo circulante/ Pasivo circulante	1	0.9	0.9	<0.9	1.6-2	1-1.5
	I3. Gastos corrientes	Sumatoria de todos los gastos	468075.94	434914.11	92%	<90	91-94%	95-100%
	I4. Capital circulante	Activo circulante – Pasivo circulante	255762.65	-21779.05	8.5%	<90	91-94%	100%
	I5. % de cumplimiento del presupuesto	Real/Plan	466700.00	434914.11	93.1%	<90	91-94%	95-100%
	I6. % de gastos	Total de gastos/Plan* 100	25%	23.6%	94%	<90	91-94%	95-100%

Perspectiva de Cliente.

Criterios de Medida	Indicadores	Operacionalización	Indicador		% del Cumplimiento Trimestre (Enero-Marzo)	Rangos de Cumplimiento		
			Meta 2019	Trimestre (Enero-Marzo)		M	R	B
CM1. Incremento de nuevos usuarios	I1. Total de usuarios	Cantidad de usuarios	30717.5	27925	91%	70%	80%	100%
CM2. Cumplimiento de los abastecimientos	I2. Número de distribuidores	Cantidad de proveedores	36	30	83.3%	70%	80%	100%

Fuente: elaboración propia.