

APLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DEL DEPORTE EN GRANMA (ORIGINAL)

Implementing the strategic direction in the management of sport in Granma

MSc. Pedro Hidalgo-Reyes. Universidad de Granma. phidalgor@udg.co.cu

MSc. José Antonio Rodríguez-Navarro. Dirección Provincial de Deportes de Granma

MSc. Ridelio Carmentate-Fuerte. Dirección Provincial de Deportes de Granma

RESUMEN

El artículo hace referencia a los resultados en la implementación de la Dirección Estratégica durante los ciclos olímpicos 2008-2012 y 2012-2016 en la Dirección Provincial de Deportes de Granma, sus escuelas de Alto Rendimiento y las comisiones deportivas. Se exponen las principales estrategias que contribuyeron al incremento progresivo de los resultados deportivos en los Juegos Nacionales Escolares y Juveniles. De igual manera los objetivos, escenarios, valores compartidos y áreas de resultados clave definidas para el periodo que comprende la investigación. Se presenta además una metodología para la elaboración de planes estratégicos en organizaciones deportivas.

Palabras clave: Dirección Estratégica, gestión del deporte, deporte de alto rendimiento, resultados deportivos.

ABSTRACT

The article makes reference to the results in the implementation of the Strategic Direction during the cycles olympic 2008-2012 and 2012-2016 in the Provincial Direction of Sports of Granma, its schools of High Yield and the sport commissions. The main strategies are exposed that contributed to the progressive increment of the sport results in the School and Juvenile National Games. In a same way the objectives, scenarios, shared values and key areas of results defined for the period that understands the investigation. It is also presented a methodology for the elaboration of strategic plans in sport organizations.

Key words: Strategic Direction, sport management, deport of high yield, sport results.

INTRODUCCIÓN

La dirección estratégica es la expresión más amplia de conceptos que le son afines como “planeación estratégica”, “planificación estratégica”, “proyección estratégica”, “planes estratégicos” y “estrategias”. Incluye no solo las etapas de elaboración o confección, sino también las de aplicación, evaluación y control; requiere del uso continuo de elementos como pensamiento estratégico, actitud estratégica, comportamiento estratégico y decisiones estratégicas entre otros.

En obra editada por el Comité Olímpico Internacional (2008) se expone que la necesidad de la gestión estratégica en las organizaciones deportivas surgió en primer lugar en Europa y luego se extendió a todos los continentes como resultado de la globalización del mundo de los negocios y de la necesidad del propio deporte.

Precisamente sobre su conceptualización en el deporte, Paris Roche, F. (1996) y Paris Roche, F. y Lara, B. (2006) definen la planificación estratégica como el proceso por el que una organización deportiva, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a medio y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos. Exponen además que el plan estratégico es el producto resultante de la aplicación de un proceso de planificación estratégica.

Idea similar es la ofrecida por el Comité Olímpico Internacional (2008) cuando puntualiza que la gestión estratégica es “la aplicación de una estrategia, de un plan dirigido a conseguir fines y objetivos a largo plazo y a asignar los recursos necesarios para poder cumplirlos”.

Sobre el término estrategia, este remonta sus orígenes a la antigüedad cuando fue identificada como “el arte del general” y como “las habilidades para vencer al enemigo”. Posteriormente, del campo militar su aplicación se trasladó a otras esferas de la vida social, como la académica, la empresarial, los negocios, la educación y el deporte, fundamentalmente. Paris Roche, F. (1996) precisa que “Podemos definir la estrategia como el camino que nos permite alcanzar los objetivos fijados”

Estas ideas están muy relacionadas con el objetivo del proceso de planificación estratégica, el cual consiste en la definición de la misión, metas y objetivos, y el establecimiento de planes

operativos a corto y largo plazo. Realizando para ello una evaluación interna y externa. (Comité Olímpico Internacional 2000)

A partir de la utilidad de la Dirección Estratégica, el Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (Inder), en 1998, siguiendo la decisión de la alta dirección del país de emplear técnicas gerenciales modernas con mayores componentes participativos, decide la implementación de la dirección estratégica como parte de su sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica.

La planificación estratégica del Inder se realiza cada cuatro años y la implementación de las estrategias, programas y proyectos estratégicos se hacen coincidir con los ciclos olímpicos. La Dirección Estratégica es además el sistema que permite desarrollar el ciclo de dirección de los procesos hasta la evaluación del cumplimiento de los objetivos de trabajo. (Cuba. Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación, 2013).

Rodríguez Alonso, C. A. (2008) argumenta que el enfoque estratégico en el movimiento deportivo cubano va encaminado a dirigir empleando un sistema que integra e involucra todos los procesos de las organizaciones deportivas con una proyección, contexto, ejecución y retroalimentación estratégica.

La Dirección Provincial de Deportes de Granma, considerando las ventajas de la dirección estratégica y la necesidad de mejorar los resultados deportivos alcanzados, decide a partir 2008 aplicar esta técnica con una mayor profundidad y rigor en todas sus estructuras organizativas.

Para ello se realiza de conjunto con la Facultad de Cultura Física un proyecto de investigación titulado: "Desarrollo de proyecciones estratégicas en organizaciones del deporte de la provincia Granma". Forman parte en él especialistas de la Sección Técnico-metodológica y el departamento de Programación de la Dirección Provincial de Deportes, bajo la asesoría de profesores del departamento de dirección de la mencionada entidad universitaria.

Este proyecto tuvo como acciones complementarias la impartición de cursos de postgrado a entrenadores y directivos de la Escuela de Iniciación Deportiva Escolar (Eide) "Pedro Batista" y de la entonces, Escuela Superior de Perfeccionamiento Atlético (Espa) "Simón Bolívar", así como a funcionarios de la Dirección Provincial de Deportes.

Se elaboró además una metodología para la implementación de la dirección estratégica, la cual se insertó en el currículo de dos figuras de postgrado impartidas en la provincia, la Maestría Metodología del Entrenamiento Deportivo para la Alta Competencia y el Diplomado Básico de la Especialidad de Postgrado de Entrenamiento Deportivo.

Población y Muestra: En la presente investigación se tomaron como muestra los planes estratégicos elaborados para los ciclos olímpicos 2008-2012 y 2012-2016 de la Dirección Provincial, como entidad rectora del deporte en Granma y de la Escuela de Iniciación Deportiva Escolar (Eide) y el de 2008-2012 de la Escuela Superior de Perfeccionamiento Atlético (Espa), por ser los principales centros docentes de alto rendimiento deportivo en el territorio.

De igual manera el de las Comisiones Deportivas Provinciales, encargadas de dirigir las disciplinas de Ajedrez, Atletismo, Bádminton, Baloncesto, Balonmano, Beisbol, Boxeo, Canotaje, Ciclismo, Clavados, Esgrima, Fútbol, Gimnasia Artística, Gimnasia Rítmica, Hockey sobre césped, Judo, Karate, Levantamiento de Pesas, Lucha, Nado Sincronizado, Natación, Patinaje, Pelota Vasca, Pentatlón, Polo Acuático, Remo, Softbol, Taekwondo, Tenis de campo, Tenis de Mesa, Tiro, Tiro con Arco y Voleibol.

DESARROLLO

Para llevar a cabo los procesos de dirección estratégica en el ámbito deportivo internacional se utilizan diversos modelos o tecnologías, las que de manera general proponen tres fases: formulación, ejecución y evaluación, como los presentados por (Alberto Sacristán, C., Hernández Jerez, V. y Fernández Ajenjo, J. A., 1996; Mestre, J. A. 2002; Beltrán Jaramillo, J. M., 2005 y el Comité Olímpico Internacional, 2008).

En esta ocasión para el deporte en Granma se elaboró un modelo estratégico en el que se tuvo en cuenta además de estos estudios, las indicaciones establecidas por el Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (Inder), la bibliografía sobre la dirección estratégica existente y las experiencias en la implantación de esta técnica en el territorio. El Modelo creado tiene en esencia los elementos siguientes:

1. Valoración de la estrategia anterior
2. Misión.
3. Visión.
4. Valores compartidos.

5. Grupos de implicados
6. Diagnóstico Estratégico, mediante la Matriz DAFO.
7. Escenarios.
8. Áreas de Resultados Claves.
9. Objetivos Estratégicos.
10. Estrategias u opciones estratégicas.
11. Planes de acción
12. Sistema de implementación
13. Sistema de Control y Evaluación.

Fuente:Elaboración propia

Esta metodología fue aplicada durante los ciclos olímpicos 2008-2012 y 2012-2016 en las entidades del territorio objeto de estudio, etapa en la cual la provincia ascendió en los Juegos Nacionales desde un noveno lugar en la Categoría Escolar en 2009 hasta un quinto lugar en 2016, en tanto que entre los juveniles, el ascenso fue del décimo al séptimo como se aprecia en la tabla 1 y gráfico 1.

Otros indicadores importantes obtenidos son los primeros lugares nacionales en la docencia por los atletas de Granma y en la formación y actuación de los árbitros de esta provincia en eventos nacionales e internacionales. Este territorio también clasifica entre los mejores del país en la calidad de la matrícula deportiva en centros de alto rendimiento.

Los Valores Compartidos, Escenarios, Áreas de Resultados Clave, Objetivos Estratégicos y Estrategias u Opciones Estratégicas más importantes para la dirección de las principales entidades del deporte en la provincia de Granma, durante los ciclos olímpicos 2008-2012 y 2012-2016 fueron los siguientes:

Como Valores Compartidos, o sea aquellos valores básicos que guían e inspiran las conductas cotidianas de los miembros de una organización y sirven como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico, además de ser los valores críticos en el funcionamiento de cada entidad se definieron la Consagración, el Mejoramiento Continuo, el Trabajo en equipo y la Visión de futuro.

En cuanto al Escenario más probable o posible entorno futuro en el que debe funcionar una organización durante un plazo dado, el cual ejerce además cierta influencia en el comportamiento de esta, se definió que "...a pesar de las limitaciones económicas existentes en el país, se mantendría la práctica del deporte por constituir este una fuente de salud, esparcimiento y de formación de valores".

Las Áreas de Resultado Clave, actividades o categorías determinantes para los resultados de una organización, a las cuales las demás áreas administrativas tributan en sus resultados, se definieron el Deporte Escolar y el Deporte Juvenil.

Estas categorías competitivas son consideradas de gran importancia, por la cantidad de deportes que involucra, los atletas que intervienen en ellas, el calendario de que dispone y el nivel de formación deportiva y preparación integral que adquieren sus atletas. Cada año miles de competidores de todas las provincias del país se enfrentan para demostrar sus aptitudes deportivas.

Un Objetivo Estratégico es un estado deseado a alcanzar por una entidad o alguno de sus elementos. Tiene mayor importancia y profundidad que los objetivos corrientes. Constituye una meta que se persigue con un grado de eficacia definido y requiere la dirección de los esfuerzos de la organización. Debe responder a las Áreas de Resultados Clave.

Los objetivos estratégicos propuestos a alcanzar por el deporte en Granma para 2016, o sea al finalizar el segundo ciclo de aplicación de la dirección estratégica, consistían en ubicar la provincia en el sexto lugar en los Juegos Escolares Nacionales y en el séptimo en los Juegos Juveniles Nacionales.

En tanto que como otros objetivos se plantearon los siguientes:

1. Perfeccionar el sistema de detección y selección de talentos para escalar a estadios superiores en la calidad de la matrícula y sus reservas a todos los niveles.
2. Lograr la más alta integralidad en la formación de los atletas, con óptimos niveles de desarrollo en los diferentes componentes de la preparación.
3. Perfeccionar el sistema de atención, control y evaluación de las reservas deportivas en las disciplinas y pruebas que potencian los resultados de la provincia y el país.

4. Incrementar el aporte de atletas a los Centros Nacionales de Alto Rendimiento, sobre la base de un proceso sostenible de perfeccionamiento de los planes y programas, utilizando la inteligencia colectiva y alianzas estratégicas.
5. Alcanzar altos niveles de preparación y superación de entrenadores, directivos y árbitros, a tono con las exigencias del deporte olímpico y mundial.
6. Perfeccionar el sistema competitivo del territorio, profundizando en los eventos deportivos de interés nacional, con énfasis en los deportes de larga duración y de carácter estratégicos a nivel de provincia, municipio y Combinados deportivos.

Otro aspecto importante en el ascenso de la provincia fueron las Estrategias u Opciones Estratégicas. Estas se definen como un conjunto lógico de decisiones para orientar la institución hacia el logro de los objetivos. El compromiso y la participación de los decisores es factor principal en el éxito de las estrategias. Las organizaciones deben tener varias, jerárquicamente relacionadas y sustentadas entre sí.

Una muestra de las elaboradas por el deporte en Granma para los periodos 2008-2012 y 2012-2016 es la siguiente:

Opciones estratégicas dirigidas a la preparación y superación de los Recursos Humanos:

- La prioridad a la atención y utilización correcta del capital humano, así como potenciar su desarrollo.
- El fortalecimiento de la Política de Cuadros, de manera tal que se garantice la superación, disciplina, atención y estabilidad de estos.
- El fomento de la superación metodológica como herramienta fundamental para el tratamiento a los recién graduados, profesores en formación.
- El incremento del número de jueces y árbitros y la elevación del nivel y capacitación de los existentes.
- Continuar potenciando y perfeccionando la actividad científica investigativa del deporte en la base y en el alto rendimiento, como una opción eficaz para la solución de

problemas técnicos, metodológicos, pedagógicos, de enseñanza, perfeccionamiento de habilidades y de desarrollo de las capacidades motrices condicional y coordinativa.

- El diseño de un sistema de capacitación y actualización para los recursos humanos a tono con los últimos impactos del deporte mundial y olímpico.
- Dar prioridad a la atención y utilización correcta del capital humano, así como potenciar su desarrollo.

Opciones estratégicas dirigidas a la reorganización del sistema competitivo provincial:

- El rescate de los juegos estudiantiles de la primaria y secundaria en vínculo estrecho entre el profesor de deporte del Combinado Deportivo y el profesor de educación física, como vía estratégica de seguimiento y control a la reserva deportiva.
- El perfeccionamiento del sistema competitivo provincial para lograr un mejor cumplimiento y evaluación de los objetivos pedagógicos y el uso eficiente de los recursos asignados.
- La consolidación del desarrollo de los torneos de larga duración en los niveles municipal y de base, en las categorías pioneril, escolar, juvenil y de mayores, fundamentalmente en los deportes estratégicos y los que constituyen espectáculos deportivos.

Opciones estratégicas dirigidas a los aspectos económico y financiero:

- La realización de convenios con organizaciones y organismos nacionales e internacionales que financian proyectos.
- El aseguramiento de un uso racional del presupuesto asignado a la provincia y territorios.
- La gestión para el incremento del presupuesto en Moneda Libremente Convertible

Opciones estratégicas relacionadas con los convenios con otras instituciones y organismos:

- La realización de alianzas estratégicas con entidades nacionales y extranjeras con posibilidades de aportar al desarrollo del deporte en Granma.
- El fomento de convenios con el Ministerio de Educación (Mined) para asegurar el cuidado y uso óptimo de sus instalaciones.

- El perfeccionamiento del funcionamiento de las Comisiones Provincial y Municipales de Educación Física para hacer cumplir las Indicaciones conjuntas Inder-Mined
- La coordinación, de conjunto con la Dirección de Educación de los municipios y los profesores de educación física, de las acciones para la atención, control, evaluación y selección de talentos a partir de los resultados de la aplicación de las pruebas del percentil y la realización de los festivales.
- Dar prioridad a la superación y el trabajo conjunto con los profesores de educación física para incrementar la calidad de la matrícula perteneciente al Primer y Segundo ciclo de la enseñanza primaria.
- El perfeccionamiento del sistema de Aulas de Perspectivas Deportivas en los municipios, de forma tal que permita utilizar mejor los horarios para la clase de deporte.

Opciones estratégicas relacionadas con la infraestructura deportiva:

- El incremento de las capacidades para alojamiento y mejorar el confort de las existentes.
- El impulso en la reparación, recuperación y construcción de instalaciones deportivas en escuelas, barrios y comunidades que permita la práctica masiva del deporte.

Opciones estratégicas dirigidas a la organización y práctica deportiva:

- El apoyo al cumplimiento estricto del proyecto para el estudio de la reserva deportiva de la provincia, que permita perfeccionar el sistema de detección y selección de los talentos deportivos.
- El perfeccionamiento de los procesos de identificación y selección de talentos considerando de las limitaciones del somatotipo, que de manera general presenta la población granmense
- Dar prioridad a la atención a las disciplinas: judo, taekwondo, gimnasia artística, rítmica, softbol y natación como deportes estratégicos para el territorio.
- El aumento de la práctica y desarrollo de deportes con limitado nivel en otras provincias del país, tales como voleibol de playa, triatlón y pentatlón moderno, considerando las

condiciones naturales en el primer caso y la experiencia de nuestra provincia en los deportes base de los otros dos.

- Dar prioridad al deporte femenino para aprovechar las ventajas competitivas que significan el desarrollo de este.
- El cumplimiento de las indicaciones para la atención diferenciada de los atletas de perspectiva inmediata en centros, academias y escuelas comunitarias.
- El incremento de los deportes en los distintos territorios, considerando los estratégicos, los que tienen arraigo o tradición en determinados municipios y aquellos que se adaptan a su entorno.
- El desarrollo como espectáculo deportivo en el territorio del baloncesto, fútbol, béisbol y boxeo. Trabajar para que otros deportes también constituyan fuentes de recreación y esparcimiento en municipios y localidades.
- El perfeccionamiento del trabajo de las comisiones técnicas de manera que se utilice la inteligencia colectiva en función de la correcta dirección de cada deporte en cuestión.
- Efectuar competencias deportivas por zonas en su primera fase para lograr mayor participación de los atletas.
- La obligatoriedad de que todos los municipios asistan a eventos provinciales en los deportes practicados en la clase de educación física (fútbol, baloncesto, atletismo y voleibol)

Otras opciones estratégicas:

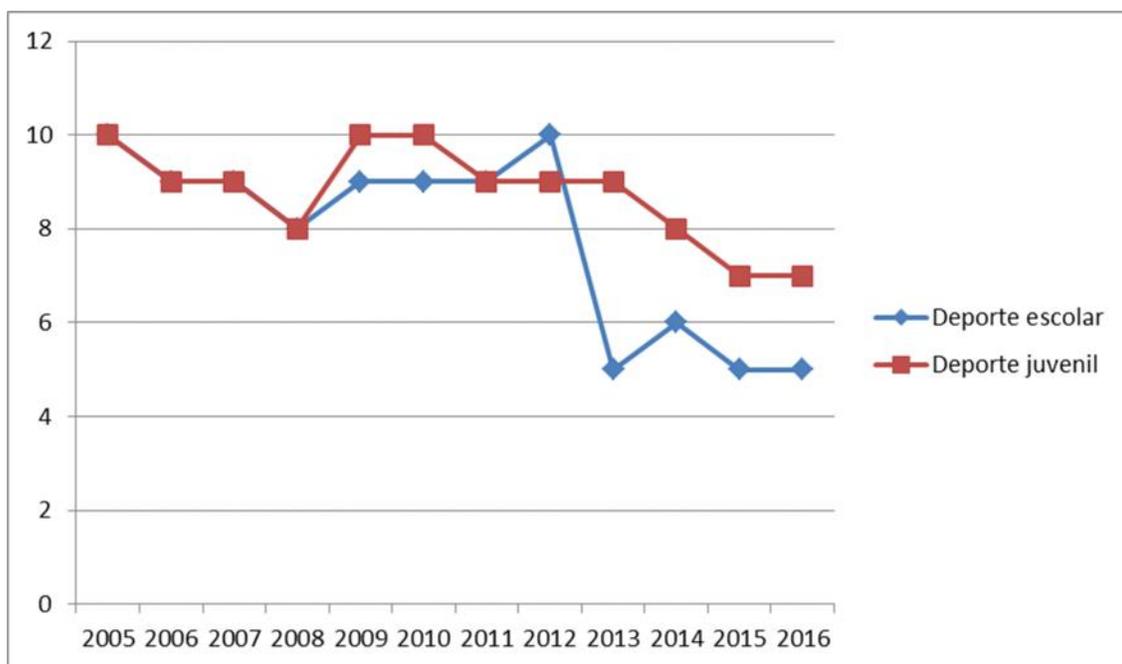
- La aplicación en toda su dimensión el proyecto de Formación y Educación en el deporte, haciendo énfasis en la formación de valores.
- El perfeccionamiento del funcionamiento de las comisiones de ingreso, que permita mejorar el sistema de ingreso y la entrega pedagógica para el tránsito por el proceso piramidal del Alto Rendimiento.
- El mejoramiento en la realización del concurso de la clase de educación física y deporte, como vía estratégica de superación y perfeccionamiento docente.

- El perfeccionamiento en la calidad del Movimiento de Fórum, que garantice la generalización, aplicación de los resultados y asignación de presupuesto.
- El mejoramiento del sistema de estimulación y atención a atletas, entrenadores y personal del deporte.

Tabla No 1. Ubicación de la provincia Granma en los campeonatos nacionales de las categorías Escolar y Juvenil en los últimos tres ciclos olímpicos.

Categoría/Años	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Juegos Escolares	10mo	9no	9no	8vo	9no	9no	9no	10mo	5to	6to	5to	5to
Olimpiada Juvenil	10mo	9no	9no	8vo	10mo	N/C	9no	9no	9no	8vo	7mo	7mo

Gráfico No 2. Ubicación de la provincia Granma en los campeonatos nacionales de las categorías Escolar y Juvenil en los últimos tres ciclos olímpicos.



CONCLUSIONES

La utilización consecuente de la Dirección Estratégica en el deporte de la provincia de Granma ha contribuido de manera significativa en el mejoramiento integral de sus resultados en los Juegos Nacionales.

1. En el ciclo olímpico 2012-2016 se observan los mejores resultados deportivos de la provincia debido a la experiencia adquirida en la aplicación de la Dirección Estratégica y un progreso en el pensamiento, la actitud y el comportamiento estratégico de sus integrantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alberto Sacristán, C., Hernández Jerez, V. y Fernández Ajenjo, J. A. (1996). *Gestión y dirección de empresas deportivas: Teoría y práctica*. Madrid: Editorial Gymnos.
2. Blanco Rosales, H., Carballal del Río, E., Columbié Santana, M., Cruz Cordero, T., Díaz Crespo, R., Díaz Llorca, C. (...) y Zenea Montejó, M. (2008). Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. (Segunda Parte). *Revista Folletos Gerenciales*. Año XII, No. 8.
3. Comité Olímpico Internacional. (2000). *Manual de Administración Deportiva*. Lausana, Suiza: Editado por el Comité Olímpico Internacional. (Solidaridad Olímpica).
4. Comité Olímpico Internacional. (2008). *Gestión de las Organizaciones Deportivas Olímpicas*. Editado bajo los auspicios del Comité Olímpico Internacional, Solidaridad Olímpica. (Human Kinetics).
5. Hidalgo, P. (2014). *Manual para la implementación de la dirección estratégica en las comisiones deportivas de la provincia de Granma*. (CD-ROM). Bayamo, Facultad de Cultura Física de Granma.
6. Hidalgo, P. Carmenate, R. y Rodríguez J. (2008). Planeación Estratégica del Deporte en la provincia de Granma para el ciclo 2008-2012. *Revista Olimpia*. 5 (19).
7. Hidalgo, P., Mesa, R. y Gutiérrez, J. (2009). Planeación Estratégica para el ciclo 2008-2012 en la ESPA "Simón Bolívar y Palacios" de la provincia de Granma. *Revista Olimpia*. 6 (20)
8. Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación. Grupo "Reto". (1998). *Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica (SCIT)*. La Habana: Editorial Deportes.
9. Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación. (2013). *XXV Seminario Nacional de Preparación del Curso Escolar 2013-2014*. La Habana: Editorial deportes.
10. Mestre, J. A. (2002). Planificación estratégica deportiva. En Mestre, J. A., Brotóns, J. M. y Álvaro, M. (Eds), *La gestión deportiva: Clubes y Federaciones*.(65-94).Barcelona, España: Editorial Inde Publicaciones.
11. Paris Roche, F. (1996). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Editorial Paidotribo.

12. París Roche, F. y Lara, B. (2006). *Dirección y planificación estratégica en entidades y organizaciones deportivas*. Editado por Afpggrupo Consultores del Deporte. Comité Olímpico Internacional
13. Rodríguez Alonso, C. A. (2008). El enfoque estratégico en el movimiento deportivo cubano. El Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica (primera parte). *Revista Cubana de la Cultura Física Acción*, 8, 3-8.
14. Del Toro Reyes, L., Taboas Pereira, P. y González Juviel, L. (2006). Concepto de Dirección. Funciones Generales. Dirección Estratégica. En Del Toro Reyes, L. (Comp.), *Dirección de la Cultura Física: Tomo II*. La Habana.