

Original

Estrategia para la dirección de equipos de ajedrez

Strategy for teams' management of chess

Raúl Guerra López. Escuela de Iniciación Deportiva Escolar. Granma. Cuba.
raul.guerra@inder.gob.cu

Pedro Hidalgo Reyes. Dirección municipal de deportes. Bayamo. Granma. Cuba.
phidalgor@inder.gob.cu

Gonzalo Giraldo García Camejo. Dirección municipal de deportes. Bayamo. Granma. Cuba.
ggarciacamejo@gmail.com

Recibido: 23 de octubre de 2019 **Aceptado:** 14 de febrero de 2020

Resumen

La estrategia como soporte para la dirección de un equipo deportivo de ajedrez dio lugar a la presente investigación. Se utilizó como población al equipo de la EIDE “Pedro Batista Fonseca” de la provincia de Granma, que se prepara para los juegos nacionales escolares y juveniles de 2020. Como resultados del trabajo se determinaron, mediante el análisis e interpretación de la matriz DAFO, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de mayor impacto en la selección objeto de estudio y el tipo de estrategia a partir de los resultados de esta herramienta. Asimismo el empleo de las matrices de perfil competitivo (MPC) para conocer la situación competitiva del equipo de Granma, proporcionó información útil a los entrenadores para conocer entonces los equipos más competentes y elaborar de manera consensuada alternativas u opciones estratégicas específicas.

Palabras claves: ajedrez; dirección de equipos; dirección estratégica; matrices estratégicas.

Abstract

The strategy like support for the management of a sports team of chess made room to present it investigation. Pedro Batista Fonseca of the province utilized himself like population to the EIDE's team of Granma that you get ready for the national school and juvenile games of 2020. As they determined results of work, by means of analysis and interpretation of the matrix SWOT, strengths, weaknesses, threats and opportunities of principal I impact in the selection object of study and the kind of strategy as from the results of this tool. In like manner the job of the matrix of competitive profile (MPC) to know the competitive position of Granma's team, you provided

information useful to the trainers to know the most competent teams then and to make out alternatives of consensual way or strategic specific options.

Key words: chess; teams' management; strategic management; strategic matrix.

Introducción

Los progresos científicos técnicos, el aumento del número de competencias, la aceleración del nivel de juego, la aspiración a incrementar las normas de Gran Maestro en edades tempranas e insertar más jugadores en la elite mundial, constituyen retos en la actualidad del ajedrez cubano que revelan la necesidad de perfeccionar el proceso de dirección de equipos en este deporte para mantener y elevar los resultados en los diferentes niveles.

En Cuba, las categorías escolares y juveniles tienen prioridad en el sistema de formación deportiva, los equipos de cada provincia generalmente se concentran en centros de alto rendimiento, con un régimen de preparación anual que concluye con la competencia fundamental del año, al concluir cada curso escolar. En la Escuela de Iniciación Deportiva Escolar (EIDE) “Pedro Batista Fonseca” de Granma los resultados del ajedrez en los últimos años han sido inestables, por lo que se requiere incrementar los niveles de rendimiento deportivo en estas edades a partir de “establecer estrategias didáctico-metodológicas en el desempeño de la enseñanza-aprendizaje” (García Camejo, 2019, p.93).

En este sentido, no es suficiente preparar técnica, teórica, psicológica y física los atletas, sino que es necesario tener en cuenta en alto grado de incertidumbre en el que se desempeñan los equipos deportivos, donde los resultados dependen de un gran número de variables, relacionadas no solo con el propio equipo, sino también con los rivales y con el contexto competitivo, razones que justifican una dirección adecuada.

Dentro de las disciplinas que han adquirido mayor desarrollo en el ámbito de la dirección, se encuentra la dirección estratégica, herramienta surgida en la década de los sesenta del siglo anterior, inicialmente con fines empresariales, pero aplicada con posterioridad, de manera exitosa, en otras esferas, entre las que se incluyen la pública, la pedagógica y la deportiva.

Al respecto, varios autores demuestran la utilidad de la dirección estratégica. David (2008) la define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales,

que le permitan a una organización lograr sus objetivos, con un enfoque sistémico, proactivo, lógico y objetivo para la toma de decisiones.

Mientras que Riera (1995), citado por Hidalgo (2019), precisa que esta disciplina aborda aspectos globales y relevantes, que inciden en el rendimiento deportivo, entre estos: la selección de los deportistas, su formación, entrenamiento y mantenimiento de su motivación, la alimentación, la salud, el estado del terreno, el público, los árbitros y jueces, la directiva y los otros competidores.

La estrategia es el elemento clave de la dirección estratégica en cualquier contexto, cuyo término proviene del griego *estrategos* y se le relacionó inicialmente con el arte de dirigir las operaciones militares. Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) reconocen que la estrategia se ha usado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Exponen que "...otro uso muy conocido del término estrategia ha tenido lugar en los deportes y los juegos..." (p.5).

Por su parte, Paris y Lara (2006) consideran que es el proceso mediante el cual una organización deportiva, una vez analizado el entorno en que se desenvuelve y fijados sus objetivos a medio y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos, y que el plan estratégico es su producto resultante.

En los trebejos las estrategias tienen fundamentos similares a los anteriormente descritos, pero generalmente se contextualizan al juego propiamente dicho; en este sentido, Illescas (2016) refiere que en el plano estratégico, el ajedrez provee dos tipos de enseñanzas: genéricas y específicas. Entre las genéricas cita que el jugador debe recopilar toda la información acerca de la posición actual y evaluarla en profundidad antes de abordar el estudio de jugadas concretas. En tanto que en la específica, tiene en cuenta términos provenientes de la estrategia empresarial, como la anticipación al movimiento del rival y el aprovechamiento de puntos débiles.

La estrategia es entonces el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro.

Según Ruiz (2003), "...toda estrategia transita por una fase de obtención de información o puede tener carácter diagnóstico, una fase de utilización de información y una fase de evaluación de esa información, además, debe tener un margen para redirigir las acciones (p. 54). Para el desarrollo de una estrategia es necesario el cumplimiento de principios, pues estos poseen función lógica-

gnoseológica y práctica que rigen la actividad. Bermúdez, R. (2002 citado por Tejeda 2016), refiere: “un principio es la relación existente entre los conceptos. En el entrenamiento deportivo, son normas de carácter general, marcan la pauta y criterios a seguir por los entrenadores. Ellos indican qué hacer y cómo hacerlo, constituyen un instrumento muy valioso para planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso (p.75).

Población y muestra: para la presente investigación se empleó como población al equipo de ajedrez de ambos sexos, que representan a la provincia de Granma en los eventos nacionales escolares y juveniles. El cual está integrado por 2 entrenadores y 6 atletas (2 femenino y 2 masculino en escolar y 1 femenino y 1 masculino en el juvenil). Durante el proceso de investigación fue necesaria la utilización de métodos de nivel teórico y empíricos que permitieron la obtención de los resultados y el cumplimiento de las tareas previstas. Mediante la revisión documental se pudo constatar los protocolos oficiales de la competencia con vista a determinar el rendimiento de cada uno de los atletas.

Desarrollo

A partir de las definiciones ofrecidas, por diferentes autores de los ámbitos empresariales, pedagógicos y deportivos, la estrategia se concibe como un proceso global o general en el que las acciones y actividades, para dar cumplimiento a los objetivos, tienen en cuenta la relación organización-ambiente. En esta investigación, se sintetiza la estrategia como el proceso mediante el cual los equipos deportivos elaboran, aplican y evalúan decisiones, al tener en cuenta, además de los objetivos, el diagnóstico de los ambientes interno y externo.

La estrategia propuesta tiene como objetivo perfeccionar la dirección del equipo de ajedrez de la EIDE “Pedro Batista Fonseca”, que permita resultados competitivos favorables durante el curso escolar 2019-2020, la cual se sintetiza en los pasos siguientes:

1. Diagnóstico estratégico inicial.
2. Determinación de los objetivos.
3. Formulación, implementación y evaluación de opciones estratégicas.

Paso 1. Diagnóstico estratégico inicial del equipo de ajedrez

Se concreta en efectuar un análisis estructural de doble perspectiva (interna y externa). Se realiza en tres dimensiones: el equipo deportivo propio, el entorno competitivo y los rivales. Su

finalidad no es solo diagnosticar los factores favorables o negativos que apoyan u obstaculizan el cumplimiento de la misión del equipo, sino también su valoración y ponderación.

En ella participan los entrenadores del equipo de ajedrez, el grupo de inteligencia deportiva y estadísticos, entre otros. El uso de matrices estratégicas y técnicas de trabajo en grupo, ofrecen mayor precisión de los análisis. De igual manera, es provechoso el sustento en la dirección estratégica, la inteligencia deportiva, la matemática aplicada y el benchmarking.

Del equipo propio y rivales se deben analizar los factores clave, entre ellos los recursos humanos, materiales y financieros que constituyen entradas en el sistema; los procesos internos de selección, preparación y otras acciones que en él ocurren; así como, los productos o salidas finales que se relacionan con la calidad, actitudes, valores y comportamientos de sus integrantes. Su fin es determinar y valorar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Del escenario o contexto se evalúan los reglamentos, calendarios, instalaciones, arbitraje, implementos a utilizar y, de manera general, las particularidades y condiciones en las que se desarrollan las competiciones. Estos son factores externos que el equipo deportivo no puede modificar, pero debe identificarlos para aprovechar los positivos y neutralizar los desfavorables. Similar situación se presenta con los adversarios, se deben evaluar los puntos fuertes y débiles, relacionados con su nivel, estructuras, instalaciones, medios que poseen, formas de preparación y competición entre otros. Es de interés conocer también sus técnicas, tácticas y estrategias más frecuentes y exitosas.

A continuación se muestra el resultado del diagnóstico del equipo de ajedrez de la EIDE “Pedro Batista Fonseca” de Granma. Entre las herramientas que proporciona la dirección estratégica se encuentra la matriz DAFO, la cual muestra el balance de fuerzas existente en una organización en un momento dado. Esta tiene como entradas, por una parte, los resultados del análisis interno, es decir, las fortalezas y debilidades; por otra parte, los resultados del análisis externo, oportunidades y amenazas.

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad del repertorio de aperturas con blancas y capacidad de cálculo en el juego combinativo. 2. Se dispone de medios automatizados para la preparación de las partidas antes y durante las competencias. 3. Experiencia de los entrenadores. 4. Estado de la preparación física. 5. Posee información básica sobre los contrarios. 6. Estado de la preparación psicológica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de pensamiento para encontrar la mejor jugada. 2. Repertorio con negras contra el peón dama. 3. Dificultades en valoración de posición y elección del plan y dificultades para encontrar la idea estratégica en las posiciones críticas. 4. Limitada posibilidad de participación en torneos nacionales. 5. No se realiza preparación conjunta con maestros y jugadores de nivel del territorio. 6. Se dispone de un solo local para el entrenamiento de la dos categorías.
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los ocho (8) primeros atletas en cada tablero son efectivos y las medallas aportan puntos en la clasificación general. 2. Acceso a la base de datos de las partidas y resultados de torneos donde participan los adversarios. 3. La existencia de un gran número de torneos nacionales. 4. Existencia de maestros y jugadores de nivel en el territorio. 5. La existencia de diversos programas y literatura especializada para la preparación de ajedrecistas. 6. Relativa baja calidad de algunas provincias rivales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. En el torneo nacional el color de las piezas en el sorteo afecta en caso de empate. 2. El nivel competitivo de los atletas rivales. 3. El sistema de doble ronda en competencias afecta el rendimiento de los atletas. 4. Cantidad de entrenadores de los equipos rivales. 5. Insuficiencias organizativas en el sistema de trabajo del ajedrez en Granma.

Cuadro 1. Diagnóstico interno y externo.

Para el llenado de cada uno de los cuadrantes se emplean las interrogantes siguientes:

- cuadrante I. (Fortaleza-Oportunidad) ¿Me permite esta fortaleza aprovechar esta oportunidad?
- cuadrante II. (Fortaleza-Amenaza) ¿Me permite esta fortaleza atenuar o resistir esta amenaza?
- cuadrante III (Debilidad-Oportunidad) ¿Me impide esta debilidad aprovechar esta oportunidad?
- cuadrante IV (Debilidad-Amenaza) ¿Me impide esta debilidad resistir o atenuar esta amenaza?

En la evaluación del impacto se dan valores numéricos como se muestra a continuación:

- si se considera el impacto muy fuerte se evalúa con 3 puntos.
- si se considera el impacto fuerte se evalúa con 2 puntos
- si se considera el impacto moderado se evalúa con 1 punto
- si se considera no significativo entonces no se otorga punto alguno

En consecuencia, aquellos factores que mayor puntuación total alcancen son considerados los más importantes para el equipo deportivo. Tabla 1.

		OPORTUNIDADES						Sub total	AMENAZAS					Sub total	Total
		O1	O2	O3	O4	O5	O6		A1	A2	A3	A4	A5		
FORTALEZAS	F1	2	2	2	1	2	2	11	2	2	2	2	1	9	20
	F2	2	3	2	2	1	2	12	1	2	1	2	2	8	20
	F3	2	2	2	2	2	2	12	2	2	1	2	2	9	21
	F4	1	1	2	1	1	1	7	1	1	3	1	1	7	14
	F5	2	2	2	2	1	3	12	2	2	2	1	1	8	20
	F6	1	2	2	1	2	2	10	1	2	2	1	1	7	17
Sub total		10	12	12	9	9	12	64	9	11	11	9	8	48	112
DEBILIDADES	D1	2	2	1	1	1	2	9	1	2	1	1	1	6	15
	D2	2	1	2	1	1	2	9	2	2	1	1	1	7	16
	D3	2	1	2	1	1	2	9	2	2	1	0	1	6	15
	D4	1	1	2	1	1	2	8	2	2	1	1	3	9	17
	D5	1	1	1	3	2	1	9	1	3	1	1	2	8	17
	D6	1	1	1	1	1	1	6	0	1	1	1	1	4	10
Sub total		9	7	9	8	7	10	50	8	12	6	5	9	40	90
Total		19	19	21	17	16	22	114	17	23	17	14	17	88	202

Tabla 1. Matriz DAFO.

A partir de los resultados obtenidos en la matriz DAFO, se comprueba que las fortalezas más importantes para el equipo deportivo de ajedrez de Granma son: la experiencia de los entrenadores (F3), la calidad del repertorio de aperturas con blancas y capacidad de cálculo en el juego combinativo (F1), disponer de medios automatizados para la preparación (F2) y poseer información básica sobre los contrarios (F5).

En tanto, que entre las debilidades que más afectan se encuentran: la limitada posibilidad de participación en torneos nacionales (D4) y la no realización de preparación conjunta con maestros y jugadores de nivel del territorio (D5). Mientras que las oportunidades más relevantes son: la relativa baja calidad de algunas provincias rivales (O6), la existencia de un gran número de torneos nacionales (O3), que los ocho (8) primeros atletas en cada tablero son efectivos y las medallas aportan puntos en la clasificación general (O1), así como la existencia de una base de datos de los resultados en los torneos (O2). En tanto que la amenaza más significativa a tener en cuenta es el nivel competitivo de atletas rivales (A2).

Asimismo, al analizar la concentración en cada uno de los cuadrantes, se observa que el cuadrante número uno (fortalezas-oportunidades) es el que presenta la mayor puntuación con 64 puntos. Estos resultados sugieren el empleo de estrategias ofensivas en las que se prioricen

dichos factores apoyándose en su fortalezas para aprovechar las oportunidades que les ofrecen los rivales y el escenario competitivo.

Otra herramienta útil a los efectos de un preciso diagnóstico estratégico es la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), que sugiere David, F. (2008), la cual se empleó para conocer la situación competitiva del equipo de Granma con respecto a otras provincias. Su procedimiento de manera sintética es el siguiente: en la primera columna se seleccionan los factores clave en los resultados deportivos de cada equipo; luego se procede a dar un valor a partir de su importancia relativa y se evalúa cada provincia en una escala de 1 a 10. Tabla 2.

Esta matriz permitió conocer los equipos más competentes en comparación con otros y qué aspectos le dan esta ventaja. Los resultados numéricos son siempre sometidos al consenso del colectivo y la información que proporciona es considerada en la toma de decisiones.

Como se observa, según la aplicación de la matriz de perfil competitivo, los equipos de Villa Clara (881), Camagüey (779), La Habana (663) y Matanzas (655), por ese orden, reflejan una mejor posición competitiva con respecto al resto de los equipos. Granma con 509 puntos aparece en el octavo lugar.

Villa Clara aventaja al resto de las provincias en la fuerza técnica, matrícula deportiva y estructura organizativa del deporte, en tanto que Camagüey tiene una situación favorable con la fuerza técnica al servicio del deporte, además de los recursos e instalaciones; mientras que La Habana lo hace fundamentalmente en la cantidad de eventos, condiciones de las instalaciones y el aprovechamientos de los recursos financieros, tanto personal como los destinados por las instituciones organizadora de los eventos y entrenamientos.

Estrategia para la dirección de equipos de ajedrez

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	Peso	PROVINCIAS											
		GRM		VCL		CMG		ART		LHA		MTZ	
		C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P
Cantidad	12	5	60	10	120	8	96	5	60	7	84	6	72
Nivel	18	6	108	8	144	7	126	5	90	7	126	5	90
Fuerza técnica	30		168		264		220		150		210		162
Cantidad	15	5	75	7	105	9	135	5	75	8	120	7	105
Nivel	20	5	100	10	200	5	100	3	60	8	160	8	160
Matricula deportiva	35		175		305		235		135		180		265
Eventos	12	5	60	10	120	8	96	6	72	10	120	6	72
Organización del deporte	8	4	32	10	80	7	56	8	64	6	48	7	56
Estructura organizativa del deporte en la provincia	20		92		200		152		136		168		128
Local de entrenamientos	6	5	30	7	42	9	54	7	42	6	36	6	36
Medios auxiliares	4	6	24	7	28	7	28	5	20	6	24	6	24
Aseguramiento financiero	5	4	20	9	45	8	40	9	45	9	45	8	40
Instalaciones y recursos de que dispone	15		74		112		122		107		105		100
Total	100		509		881		729		528		663		655

Tabla 2. Matriz de perfil competitivo.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	Peso	Provincias											
		PRI		HG		SCU		CFG		LTU		CAV	
		C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P
Cantidad	12	6	72	4	48	6	72	4	48	4	48	3	36
Nivel	18	5	90	6	108	4	72	3	54	4	72	3	54
Fuerza técnica	30		138		156		144		102		120		90
Cantidad	15	4	60	4	60	6	90	4	60	4	60	5	75
Nivel	20	3	60	5	100	5	100	5	100	3	60	5	100
Matricula deportiva	35		120		160		190		160		120		175
Eventos	12	5	60	4	48	6	72	3	36	2	24	3	36
Organización del deporte	8	6	48	6	48	5	40	3	24	3	24	2	16
Estructura organizativa del deporte en la provincia	20		108		96		112		60		48		52
Local de entrenamiento	6	6	48	7	42	6	36	4	24	3	18	3	18
Medios auxiliares	4	5	20	4	16	4	20	3	12	3	12	3	12
Recursos financieros	5	7	35	8	40	6	35	4	20	5	25	5	25
Instalaciones y recursos de que dispone	15		103		98		91		56		55		55
Total	100		469		510		537		318		343		372

Tabla 2. Cont. Matriz de perfil competitivo.

En tanto, Granma es inferior en recursos financieros, organización del deporte y cantidad de entrenadores en el alto rendimiento. Otras deducciones son las siguientes:

- El equipo Granma debe resolver las insuficiencias en la organización del ajedrez en su territorio, tanto en su estructura organizativa como en la realización de eventos.
- El equipo Granma debe apoyarse fundamentalmente en el nivel de su fuerza técnica.

Paso 2. Determinación de los objetivos. Se elaboran para todo el ciclo competitivo y se controlan durante este. Los mismos dependen en gran medida de la información de alto valor obtenida del diagnóstico estratégico inicial. Constituyen, igualmente, el componente de los pasos sucesivos de la estrategia. A partir de la información obtenida en el paso 1, se procedió a la determinación de los objetivos del equipo deportivo, los cuales se muestran a continuación:

1. Lograr una adecuada preparación física, psicológica y técnico-táctica de los alumnos ajedrecista.
2. La ubicación del equipo escolar entre los cinco primeros del país.
3. La ubicación del equipo juvenil entre los tres primeros del país.

Paso 3. Formulación, implementación y evaluación de opciones estratégicas.

Resultan alternativas para apoyarse en las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas, por lo que en todos los casos están precedidas de sus respectivos diagnósticos estratégicos. Principales opciones estratégicas a tener en cuenta para protegerse de las amenazas, debilidades y aprovechar las oportunidades.

- Participar en los eventos nacionales convocados, hacer análisis y estudio óptimo de los rivales y del equipo propio para obtener ventajas competitivas (O3, O4, A2, A3, D2, D4).
- Incluir en el repertorio de aperturas con negras contra el peón dama un sistema que este en correspondencias con su estilo de juego; así como, tener una línea de reserva principalmente un gambito que se corresponda con la preferencia del atleta (D1, D2, D3, A1, A2, A3).
- Jugar partidas de entrenamiento clásicas contra los programa Fritz 15 con control de tiempo igual al de la competencias fundamental, trazando diferentes objetivos (D1, D2, D3, D4, A1, A2, A3, A4).

- Coordinar con las provincias orientales para hacer base de entrenamiento donde participen los maestros, jugadores de nivel y entrenadores de experiencias (D2, D3, D5, A4, A5).
- Fortalecer el sistema de trabajo de la Comisión Provincial de Ajedrez de Granma (D4, D5, D6, A4, A5).
- Lograr la participación de los maestros y jugadores de nivel del territorio en el sistema de preparación y entrenamiento, para el logro de una dirección óptima y eficiente para la obtención del máximo rendimiento del equipo (D4, D5, D6, A4, A5).
- Imprimir de materiales relacionado con las líneas de los principales sistema aperturas contra el peón dama (D1, D2, D3, A1, A2).
- Aprovechar el tiempo prolongado de preparación para el logro y mantenimiento de una adecuada forma deportiva (D4, D5, D6, A4, A5).
- Establecer un sistema de retroalimentación permanente que permita evaluar las opciones aplicadas para potenciar las más útiles y modificar o corregir las restantes (D4, D5, D6, A4, A5).
- Estudiar e identificar las aperturas más frecuentes de los equipos contrarios ante determinada situación de juego y prepararse para ellas (D1, D2, D3, D4, D5, A1, A2).
- Mejorar el sistema de pensamiento y entendimiento del juego de cada alumno para jugar la partida a través del análisis de partidas y partida de entrenamiento (D1, D2, D3, D4, D5, A1, A2, A3, A4).
- Profundizar en el trabajo de valoración de posiciones y elección del plan con posiciones típicas del medio juego y solución de ejercicios con tiempo de reflexión encontrando el plan ganador (D1, D2, D3, D4, D5, A1, A2, A3, A4, A5).

Conclusiones

1. El diagnóstico estratégico realizado determinó que en el equipo de ajedrez de la EIDE “Pedro Batista Fonseca” de Granma hay un predominio de fortalezas y oportunidades, por lo que se recomienda la aplicación de opciones estratégicas ofensivas mediante las cuales se apoye en sus fortalezas y aproveche las oportunidades del contexto y los rivales.

2. Se logró un perfeccionamiento de la dirección del equipo de ajedrez de la EIDE “Pedro Batista Fonseca” de Granma, el cual dispone de un gran número de opciones estratégicas relacionadas con la preparación del equipo y su participación en las competencias fundamentales.

Referencias bibliográficas:

- Bermúdez, R. (2002). *Dinámica de grupo en educación: su facilitación*. La Habana:
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimoprimer edición. México: Pearson Educación.
- García Camejo, G. (2019). *Sistema didáctico para la iniciación deportiva en ajedrez* (tesis doctoral). Cuba: Universidad de Holguín.
- Hidalgo, P. (2019). *Estrategia de dirección de equipos deportivos de béisbol* (tesis doctoral). Cuba: Universidad de Holguín
- Illescas, M. y Guerras, L. A. (2016). *La dirección estratégica de la empresa. Aplicaciones en el ajedrez*. Recuperado en: www.ajedrezyempresa.com
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. (Edición breve). México: Pearson Education, p.5.
- París, F. y Lara, B. (2006). *Dirección y planificación estratégica en entidades y organizaciones deportivas*: Suiza: Afpgrupo Consultores del Deporte. Pueblo y Educación.
- Riera, J. (1995). *Estrategia, táctica y técnica deportivas*. *Educación Física y Deportes*, (39), 45-56.
- Ruiz, A. (2003). *Teoría y práctica curricular*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Tejeda, M. (2016). *Estrategia didáctica para desarrollar la subdirección intelectual durante la preparación táctica de los esgrimistas*. (tesis doctoral). La Habana: UCCFD “Manuel Fajardo”.