



MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Revista Folletos Gerenciales

***Segundo Semestre
2014***

Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección

Presentación del Número Correspondiente al Segundo Semestre del 2014

Editor de Folletos Gerenciales

Ya estamos nuevamente en contacto con ustedes, nuestros distinguidos lectores y en buena medida gestores de Folletos Gerenciales, publicación semestral de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior de Cuba. Ya contamos en nuestro haber con más de 18 años de intenso bregar y ello es razón más que suficiente para expresar con este número el regocijo que sentimos por la medida en que crece la cifra de nuestros cooperantes (lectores y autores), quienes constituyen la razón de existencia en nuestra publicación.

Hace algunas semanas (Julio 2014); celebramos la realización exitosa de la 7ma edición del Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública, GESEMAP 2014, en las instalaciones del Palacio de Convenciones y el hotel Palco de nuestro país, evento que fuera acogido con extraordinario interés ante la perspectiva de intercambio de experiencias generada por el evento en todo el período de realización de las tareas preparatorias.

En el marco de tan importante evento, se presentó un número especial de Folletos Gerenciales dedicado exclusivamente a los contenidos abordados por GESEMAP 2014, pero la riqueza de tal encuentro nos obliga a incluir en nuestros próximos número, incluido el actual, trabajos presentados por los participantes del evento VII Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública 2014.

Resultó inobjetable al culminar el evento GESEMAP, que se ha ido ampliando la calidad e intensidad de los intercambios en estos eventos y en el quehacer cotidiano de investigadores, docentes y otros expertos en el tema, lo que contribuye a la profundización de las motivaciones y los más genuinos intereses profesionales alrededor de las experiencias en ellos abordados. De ahí que asumamos el compromiso de continuar difundiendo en los números futuros de nuestra publicación Folletos Gerenciales, las experiencias y aportes novedosos que le dieron relieve a GESEMAP 2014 y constituyen materias de especial motivación para nuestros lectores.

Dr.C. Luís Guillermo Abreu Mejías

Editor Folletos Gerenciales

Normas para Publicar en los Folletos Gerenciales

Los trabajos presentados deben tratar temas sobre dirección, capacitación, gestión empresarial y administración pública, así como otros temas relacionados.

Las colaboraciones presentadas deben ser inéditos, salvo aquellas que solicite el Comité Editorial.

Los trabajos presentados no deben exceder las 12 cuartillas, en formato electrónico, escritos en procesador de textos Word, con tipo de letra Arial de 11 puntos, a dos espacios y márgenes de 2,5 cm.

El título del trabajo debe ir en letra Arial de 16 puntos.

Las tablas pueden ir insertadas en el texto o al final del trabajo y deberán señalar las *fuentes utilizadas*.

Los gráficos pueden ir insertados en el texto o al final del trabajo y deberán señalar las *fuentes utilizadas*. *(Estos deben cumplir las siguientes características: utilizar como color de fuente y de línea solo el negro, sin colores de relleno. Ser pequeños y legibles).*

Las notas a pie de página se utilizarán para hacer comentarios adicionales y estar numeradas consecutivamente.

Las referencias deben ubicarse en el propio párrafo, indicándose el apellido del primer autor o la institución en caso de obras colectivas no identificadas por autor, así como el año de la publicación (Colina, A., 2002). Y la página en caso de ser textual la cita (Colina, A., 2002:21).

La bibliografía irá al final del trabajo, utilizando las normas de citación de Vancouver:

Para citar de Internet se hará de la siguiente forma: Responsable principal. Título [tipo de soporte]. Edición. Designación de los números (fecha y/o núm.)*. Lugar de publicación: editor, fecha de publicación. Descripción física*. (Colección)*. Notas*. Disponibilidad y acceso**. [Fecha de consulta]**. Número normalizado*.

De acuerdo a los criterios de ISO, los elementos con un asterisco son opcionales y con dos son obligatorios en el caso de los documentos en línea y no aplicables para los otros casos.

Deben aparecer los datos personales del autor (nombre y apellidos, título universitario, grado científico, categoría docente y científica y centro de trabajo, correo electrónico y teléfono de localización)

Los trabajos enviados serán sometidos a un arbitraje a ciegas ejercido por evaluadores del Comité Editorial u otros especialistas ajenos a la DCCED. Los trabajos aceptados se le darán a conocer a sus autores por escrito.

Folletos Gerenciales se reserva el derecho de aceptar o rechazar los materiales no solicitados.

Las colaboraciones y solicitudes de copias en formato electrónico deben ser dirigidas a:

Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior.

Calle 23 # 565; esquina a F. Vedado. C.P. 10400 La Habana

Tel. 838-2344, Fax: 831-0152, e-mail: luisam@mes.gob.cu

Colina, A., (2002) *10 Habilidades Directivas. ¿Por Qué? ¿Para Qué? ¿Cómo?*

Folletos Gerenciales, Año XI, No. 1. DCCED. La Habana. Cuba.

Índice

Modelo de Dirección Estratégica para el Área de Resultado Clave deporte para todos.

Jorge Félix Pozo

La Dirección Estratégica Por Objetivos En Villa Clara. Consideraciones Para Su Perfeccionamiento.

Noyla Machado Noa y Zoe María Vila Alonso

Experiencias Sobre La Planificación En La Educación Superior: La Formulación De Los Objetivos De Trabajo.

Daniel González González, Mariela Columbié Santana y Carlos Suárez Méndez

Experiencias Sobre La Planificación En La Educación Superior: Algo Más Sobre La Planificación De Actividades.

Mariela Columbié Santana, Daniel González González y Carlos Suárez Méndez

Procedimiento desde un enfoque sistémico de las competencias laborales, evaluación del desempeño y formación en la sucursal transtur s.a., Santiago de Cuba

Marianela Bermejo Salmon

Gestión Por Procesos Con Enfoque De Competencias Para El Desarrollo Del Personal Académico De La Universidad De Cienfuegos

Daylí Taillacq Blanco, Orquídea Urquiola Sánchez, Mario Alberto Cúvelo Hernández y Orestes Raúl Zulueta Torres

Un Sistema Integral Para La Gestión De La Capacitación Del Personal Y Los Directivos Para Las Empresas En Perfeccionamiento Empresarial De La República De Cuba

Raúl Hernández Ortega

Competencias Gerenciales en Líderes Barriales

Marco Ramiro Torres Lema y Varna Hernández Junco

A Propósito Del Control Y El Cambio En Las Organizaciones

Esperanza Carballal Del Río Y Antonio Iglesias Morell

El Perfeccionamiento de la Actividad Económico-Financiera en la red de Instituciones del Ministerio de Educación Superior.

Miriam Alpízar Santana

Satisfacción Laboral y Calidad: cerrar la brecha

Jorge Ricardo Ramírez García y Silvia García García

Modelo de Dirección Estratégica para el Área de Resultado Clave Deporte para todos. Jorge Félix Pozo

Resumen.

El objetivo del artículo es, revelar la fundamentación teórica del modelo de Dirección estratégica, propuesto para el Área de Resultado Clave No 1. Deportes para todos, de la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba. Los métodos utilizados fueron: sistemático- estructural –funcional, participa en la construcción del modelo y, en la concepción de la estrategia de su validación práctica, así como la modelación, para construir el modelo y, el hermenéutico, para interpretar cuales fueron los fundamentos de la implementación de la dirección estratégica en la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba. Entre otros.

La importancia está dada, en aportar un modelo teórico para la Dirección estratégica específico para el Área de Resultado Clave No 1. *Deportes para todos*, que no existía, cuyo beneficio tiene alcance provincial e incluye los niveles de dirección inferiores.

Palabras claves. Modelo, Dirección Estratégica y Área de Resultado Clave No 1. Deportes para todos.

Introducción.

Se es del criterio: *“que no será factible el camino al perfeccionamiento del modelo de gestión económico cubano, si no hay desarrollo del pensamiento económico de los directivos del deporte”*. Esta afirmación se realiza, para sustentar que es la administración de la actividad física un aporte significativo que realiza el sistema

deportivo, al contribuir a la formación y desarrollo multilateral de la personalidad de los individuos por más de dos generaciones y medias de cubanos.

Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial de la república de Cuba, constituyen la guía y el instrumento de dirección para que las empresas estatales, los grupos y uniones, puedan de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficacia y eficiencia en su gestión integral.

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial tiene como objetivo garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. De esta forma, cuando se hace referencia a los Organismos, abarca a los Organismos de la Administración Central del Estado. Por tanto, se incluye al Instituto Nacional de Educación Física y Recreación (INDER).

Esta investigación se desarrolló, dentro del sistema de dirección y gestión empresarial, para tributar al Sistema de Métodos y Estilos de Dirección.

Por lo anterior, tuvo como objeto de estudio, el proceso elaboración de un modelo teórico para la Dirección estratégica específico para el Área de Resultado Clave No 1. *Deportes para todos*, cuyo beneficio tiene alcance provincial e incluye los niveles de dirección inferiores.

Lo anterior, forma parte de las acciones de auto gestión del perfeccionamiento empresarial y organizacional, derivado del perfeccionamiento del modelo de gestión económica cubano.

El objetivo fue, contribuir a ampliar el conocimiento sobre un tema de la economía cubana cardinal como es, el Perfeccionamiento Empresarial, con la singularidad de tener como contexto el sistema deportivo cubano a escala de la

Unidad Provincial del Deporte de Santiago de Cuba, la que necesitada mejorar insuficiencias de la implementación de novedosas técnicas gerenciales, apoyada en la colaboración del potencial científico de la Facultad de Cultura Física. El resultado que se espera es aportar un modelo teórico para la Dirección estratégica en el contexto de la gestión deportiva.

La importancia se expresa al favorecer la interpretación de directivos, profesores, investigadores y, estudiantes, sobre el modelo que se presenta y sus novedades.

En este sentido, vale destacar que la principal característica del sistema de organizaciones deportivas cubanas es que no tiene como su fundamento socioeconómico, la función de producción, o sea, maximizadora de beneficios económicos, así como de los mecanismos de asignación de precios por los servicios de actividad física que se ofertan, sino, que tiene su fundamento socioeconómico, al amparo de los Fondos Sociales de Consumo del Estado, asignado el presupuesto central que garantiza de forma cada vez mas creciente, las ofertas de proyectos de actividades físicas recreativas, programas de deportes y de cultura física profiláctica y terapéutica. Estas ofertas, generalmente son transferidas al practicante de la actividad física, de forma gratuita.

Desarrollo.

“Un modelo es una corriente de decisiones o acciones”.

(H. MINTZBERG)

La no existencia de un modelo teórico para la dirección estratégica en la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba, dado en el pobre desarrollo teórico alcanzado en este aspecto de la gerencia deportiva, hizo compleja la tarea de su elaboración con las características propias de un Área de Resultado Clave específica. Por lo antes expuesto, se considera al nuevo modelo como parte del perfeccionamiento del sistema organizativo de cultura física y deporte cubano.

Contribuciones teóricas y ventajas que ha de propiciar el nuevo modelo.

Con el nuevo modelo surge una tecnología para la dirección estratégica más efectiva e integradora, aspectos que no logra el diseño actual ni a escala corporativa, ni de Áreas de Resultados Claves.

- Se ha de considerar como un documento normativo de la dirección estratégica con impacto directo sobre la formación y el desarrollo del talento estratégico de los directivos de la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba, y su Área de Resultado Clave No1. Deporte para todos.

- Se propicia el intercambio entre diferentes generaciones de directivos, lo que respalda la integración entre las organizaciones de diferente formato existentes a escala provincial.

- Se contribuye a un mejor ordenamiento interno de estructuras y recursos, al cambio cualitativo de la cultura organizacional y al perfeccionamiento de las acciones encaminadas a la gestión de servicios de dicha área.

- Garantiza la continuidad de estudios especializados de administración pública.

-Se realiza la dirección estratégica como un sistema y un ciclo de dirección, dando fin al carácter intermitente de la ejecución de la dirección estratégica, de etapas precedentes.

Fases de la dirección estratégica.

Partiendo de lo expuesto en el análisis teórico realizado a la dirección estratégica y sus autores, se ha considerado denominar las fases de la dirección estratégica en correspondencia con el conocimiento teórico que poseen los directivos en estudio, por tanto, se han de asumir como nueva denominación de las fases de la dirección estratégica las siguientes:

-Fase de proyección de la dirección estratégica: representada por el plan de dirección estratégica y sus procedimientos de planificación, ejecución y control.

- Su ejecución se realiza, a través de la dimensión de planeación: el modelo establece un procedimiento novedoso para el diseño de un plan de dirección estratégica, a través del cual se valida la misma en cada nivel de sistematicidad del área en estudio.

-Fase de práctica socioeconómica de la dirección estratégica: representada por la demostración del pensamiento, la actitud e intención estratégico de los directivos, se concreta en un procedimiento para evaluar la efectividad de la dirección estratégica.

- Su ejecución se realiza, a través de la dimensión de ejecución: establece cómo debe ser implementado el modelo en cada nivel de sistematicidad del área que se investiga.

-Fase de balance de estándares de la dirección estratégica: representada por los procedimientos y metodologías aportadas para ese fin.

La referencia anterior, sirve como modelo teórico de las fases de la dirección estratégica, con un nuevo enfoque.

- Su ejecución se realiza, a través de la dimensión de balance de estándares: establece qué evaluar, quién debe evaluar, cuándo, y para qué. Vale destacar que estos procedimientos no existían.

-Fase de talento estratégico: representada por el conjunto de dotes intelectuales de una persona, en concreto referido a los directivos de la cultura física y el deporte que les permite ser más efectivos en la dirección de sus respectivas organizaciones deportivas.

- Para lograr el desarrollo del talento estratégico, el mismo transita por la influencia ejercida por los proyectos de investigación desarrollo y de innovación, así como otras acciones de capacitación o superación, a que son convocados en el ejercicio administrativo los directivos.

De esta manera, el talento estratégico contribuye a formar el pensamiento, la actitud e intención estratégico pero, como un todo único, que puede ser validado en la práctica de la dirección estratégica, apoyándose en los procedimientos que han sido adecuados en el marco de esta investigación y que son presentados a través de anexos.

De lo anterior se comprende que la nueva definición, va a tener como propósito principal integrar los conceptos de pensamiento, actitud e intensión estratégicos.

-Ciclo de vida del modelo. Relaciones esenciales del ciclo de vida del modelo.

La relación más general está dada por el carácter interactivo y dialectico que caracteriza el modelo, se expresa entre el sujeto de dirección (directivos) y el objeto de dirección (proceso de introducción de la dirección estratégica). Se destaca que no se pretende sustituir el diseño actual de dirección estratégica, sino que se complementa el mismo.

Por tanto, es modelo de dirección estratégica en tanto describe y explica de manera teórica las relaciones reales y complejas que existen, acumuladas en el pensamiento de los directivos, que ahora a través del método científico, salen a la luz, en forma de un sistema o modelo y que representa la voluntad colectiva de los directivos de la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba, en particular del Área de Resultado Clave No1.

El modelo es resultado, de las complejas relaciones que se dan en un primer anillo epistemológico integrado por:

-El Modelo de Gestión Económico Cubano: las relaciones económicas de Cuba, con el exterior, sustentados en los cambios del entorno internacional, en los cambios de la ciencia y la técnica como contexto de la gestión económica, han devenido en el perfeccionamiento de la construcción del socialismo en las condiciones cubanas, donde al madurar premisas objetivas y subjetivas a escala nacional, sustentadas en las conquistas

obtenidas en un grupo importante de sectores de la economía nacional, dan origen al denominado Modelo de Gestión Económico Cubano.

Esta oportunidad, se ha empleado para proponer soluciones y tecnologías flexibles de dirección de la economía y sus estructuras de dirección a escala del sector económico social, cultura física y deporte, en la provincia Santiago de Cuba.

El Sistema Organizativo de Cultura Física y Deporte: es, el modelo que representa la gama de tipos de organizaciones que caracterizan la cultura física y el deporte, a través de las cuales se satisfacen un grupo importante de necesidades, para realizar los recursos humanos del deporte, con salida al mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo multilateral de la personalidad a través de la realización de actividad física para todos.

-La Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba: es, la máxima institución a escala de la provincia que representa la cultura física y el deporte, asegura el cumplimiento del objeto social sin ánimo de lucro que caracteriza al deporte para todos, sustentado en modelos empíricos del saber administrativo, que pudieran ser progresivamente complementados por modelos teóricos validados y viables, como el propuesto en esta tesis.

En un segundo anillo epistemológico, se encuentra el Área de Resultado Clave No1. Sus particularidades se dan en su objeto social, su misión a través del desarrollo que pueda lograrse del talento estratégico que caracteriza la gestión de sus directivos, aspectos principales para una eficiente y eficaz introducción e implementación de la dirección estratégica y que es necesario contribuir a formar.

El soporte de estas particularidades está en sus departamentos, sus estructuras, sus respectivas visiones, sus experiencias individuales y colectivas, su alcance social, sus estrategias y planes de acción, sus resultados positivos y negativos y sus expectativas. Por todo ello se afirma que el Área de Resultado Clave No. 1 Deporte para todos, tiene personalidad e identidad estratégica para la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba.

Carácter dialéctico del modelo: se concreta en las relaciones simultáneas de todos los subsistemas y funciones de la dirección estratégica que prevé el modelo, aportado por el análisis integral de relaciones esenciales explicadas, unido a los aportes del marco teórico referencial de la investigación, es decir, cada subsistema o función, es la vía para pasar al otro, sustentado en la probabilidad de relaciones contradictorias (naturaleza interactiva del proceso de dirección estratégica) que constituyen la fuente de su desarrollo y conduce a una etapa de su posible perfeccionamiento.

Relaciones esenciales de las categorías que integran el modelo.

Las relaciones entre los subsistemas se expresan en la siguiente forma:

Subsistema administrativo: es vital para cualquier organización, sin él no se pueden desarrollar la dirección estratégica y sus actividades. Por estas dos razones fue incluido en el modelo. Guía a los directivos al logro de las metas, planes, estrategias, programas, proyectos recreativos físicos y objetivos estratégicos que tributan a su misión, según el nivel de sistematicidad en que se aplique.

El mismo queda compuesto por: los directivos de los departamentos de actividad física comunitaria, departamento de actos masivos, departamento de relaciones nacionales y Plan Turquino y el departamento de Recreación Física, integran además este subsistema los directivos que se desempeñan en la esfera de deporte para todos a escala de todos los municipios de la Provincia, así como todos los directivos a escala de Combinado Deportivo Recreativo.

-Forman parte de este subsistema, los planes estratégicos de las organizaciones a escala provincial, desde los que se hará énfasis en la realización de los otros subsistemas del modelo y de las funciones del mismo.

Este subsistema se caracteriza por propiciar que los directivos del Área de Resultado Clave No 1 una vez capacitados desde los fundamentos teóricos del modelo tengan desarrolladas las habilidades para aplicar en su práctica operativa, táctica y estratégica la administración estratégica, contribuyendo a mejorar la eficacia y eficiencia administrativa y organizacional.

La eficacia, dentro del proceso de la dirección estratégica debe ser entendida como el desempeño administrativo y será reflejado en la evaluación anual individual. De igual forma, la eficacia con que cada colectivo de directivos en cada organización cumpla con sus obligaciones se ha de llamar desempeño organizacional.

Este subsistema, contribuye a formar en los directivos la capacidad de hacer correctamente las cosas, con lo que se forma el concepto de

eficiencia, recordar que la eficacia es la clave del éxito de una organización, este es, el objetivo de este subsistema.

El mismo se relaciona con el subsistema de estructuras, a través de una alta formalización en los procesos. Para ello, es necesario desarrollar la autoridad centralizada y una fuerte normalización de tareas.

Sus relaciones esenciales con el resto de los componentes del modelo, no se fragmentan en funciones básicas de la dirección, debido a que el modelo aporta una función de capacitación especializada que da salida a las necesidades que en ese sentido vayan surgiendo en los directivos a escala provincial.

Subsistema de estructura: tiene como objetivo, contribuir a capacitar a los directivos sobre el tema estructura, es significativo señalar que, este tema ha sido poco tratado en la capacitación de los directivos, a escala provincial, de esta forma se hace necesario auxiliarse de la función de capacitación especializada del modelo para profundizar en él y formar sólidos conocimientos.

Este subsistema es incluido en el nuevo modelo porque, se necesitan estructuras flexibles de dirección estratégicas adecuadas a las condiciones reales locales, que permitan a las organizaciones cambiar cuando varían los escenarios de dirección, o las expectativas de los clientes internos y externos, y surge la necesidad de mantener la organización en equilibrio con el entorno.

En este sentido destacar que el nuevo modelo, privilegia el análisis de las fuerzas del entorno y asume como primer cliente los recursos humanos

propios, los que, capacitados, representan el acercamiento a un paradigma de cambio, expresión de perfeccionamiento organizacional, ante las nuevas exigencias de actualización del Modelo de Gestión Económico Cubano.

La capacitación de los directivos constituye una acción de beneficio directo al activo intangible, tanto en lo individual como para la cultura organizacional. Vale destacar que este hecho califica como una novedad científica en el contexto del deporte a escala provincial.

Para mejor comprensión, se hace una clasificación de sus componentes, los que son subdivididos en:

Operaciones con una alta formalización.

La alta formalización se expresa en el tipo de estructura burocrática existente, válida para entornos de gestión económicos estables como es el caso desde donde operan las organizaciones del sistema deportivo cubano, es decir, las organizaciones ofertan sus servicios sin que exista una concepción de competencia, más aun si su objeto social es sin ánimo de lucro. Además de existir en la sociedad un fuerte sustento de estabilidad política, económica y social.

En este sentido, es de señalar que el nuevo modelo al plantear la capacitación especializada de los directivos en este tema, aporta una acción novedosa que en el corto, mediano y largo plazo proporcionará beneficios.

Autoridad centralizada.

Característica de la supervisión directa, se mantiene en el nuevo modelo, será manifiesta desde el nivel provincial hasta los Combinados Deportivos

Recreativos. Son procedimientos utilizados por los directivos desde su experiencia individual básicamente, sirven para realizar el subsistema socio técnico del modelo. Es preciso, continuar profundizando en el ejercicio de la delegación de autoridad para lograr ser más eficiente y eficaces.

Fuerte normalización de tareas.

Se expresa en el modelo, mediante el cumplimiento del diseño propuesto para elaborar un plan de dirección estratégica, sustentado en la idea de diseñar diferentes tipos de estrategia que garantiza mayor flexibilidad en la asignación de recursos, que harán posible alcanzar las metas y objetivos estratégicos. Con esta propuesta se supera la etapa precedente.

Normalización de habilidades, representada por la necesidad de capacitación, la cual tiene salida en forma especializada en dirección estratégica a través de un sistema de capacitación y se ejecuta a través de la función para ese fin, al amparo de proyectos de investigación desarrollo mixtos.

Lo anterior es novedoso porque, la superación antes de la existencia del nuevo modelo era dirigida de manera centralizada por la subdirección de docencia de la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba, actualmente existe una tendencia a reconocer un compromiso de capacitación en cada nivel de sistematicidad de la dirección, aceptado por la mayoría de los directivos del Área de Resultado Clave No 1, a partir de sus necesidades diagnosticadas, en respuesta a las exigencias teóricas del modelo.

Las relaciones esenciales de este subsistema, se verifican: con el subsistema administrativo porque, son los dirigentes quienes dan vida a las

estructuras de la organización. Se relaciona con el subsistema socio técnico porque son los directivos a través de las estructuras administrativas de cada nivel jerárquico, quienes dan salida desde sus funciones administrativas y básicas, hacia la sociedad de los distintos recursos, programas y proyectos de actividad física para todos, en cumplimiento de los objetivos propuestos. Lo anterior, sin dudas aporta como beneficio, calidad de vida a toda la sociedad.

Las estructuras guardan una estrecha relación con la salida al entorno de la dirección estratégica. Pero para lograr este propósito, es necesario acometer las acciones estratégicas desde el subsistema administrativo del modelo encaminado a:

- Formalizar proyectos de investigación desarrollo con diferentes centros e instituciones del territorio.
- Solicitar asesorías y auditorías internas a organizaciones deportivas del territorio que puedan diagnosticar las causas objetivas que están originando las desviaciones de los estándares negociados en el proceso de implementación de la dirección estratégica.

Al ejecutar el subsistema estructura, se ha de observar también la normalización de outputs (entendido los outputs, como las salidas del proceso de validación del nuevo modelo). En este sentido se ha de continuar trabajando por fortalecer el sistema de valores compartidos.

El análisis realizado, encuentra su destinatario principal en el subsistema técnico social.

Subsistema técnico social: el objetivo de este subsistema es, la formación de habilidades y competencias técnicas de los directivos y con ello lograr gradualmente la excelencia de la carpeta de servicios que oferta el Área de Resultado Clave No 1. Este objetivo se logra a través de la función de capacitación especializada del nuevo modelo.

Aspecto técnico.

Quedó integrado por (las tareas y actividades que las aseguran, los planes, proyectos físico recreativos, cronogramas, programaciones, instalaciones físicas, equipos e instrumentos a utilizar, manuales metodológicos, procedimientos, reglas, normativas y sobre todo la exigencia del cumplimiento de las tareas, las técnicas operacionales, la existencia de una base de datos, informes, tecnologías de la información para apoyar la gestión de los directivos, el conocimiento del entorno y el medio ambiente), como parte de los aspectos más necesarios para desarrollar el mismo, y conducir la organización al éxito.

Una premisa obvia es, la insuficiencia en la asignación de todo tipo de recurso, tanto a escala nacional como provincial, lo que no debe entenderse como una amenaza; todo lo contrario, es una nueva oportunidad que tienen los directivos de salir en busca de las soluciones más eficaces, sustentados en el denominado talento estratégico, en cuyo caso el nuevo modelo debe potenciar que los directivos encuentren alternativas.

Aspecto social.

Dado en las ofertas de, (programas y proyectos de actividad físico - recreativa) representan el aspecto social de este subsistema, se incluye en

el modelo porque potencia la formación de nuevos conocimientos en los directivos, transformándose en una fuente de mayor eficiencia y eficacia a escala provincial.

Está integrado por los directivos, los profesores de deporte para todos, los practicantes de la actividad física y física recreativa, sus conocimientos de administración, sus características físicas psicológicas, las relaciones sociales, clima social en general entre los directivos y los practicantes, entre los practicantes, las exigencias de sus organizaciones, tanto formales como informales, entre otros aspectos.

Es significativo observar, las variables demográficas (tasa de crecimiento de la fuerza técnica profesional, la tasa de crecimiento de la población, distribución de grupos de edades, entre otras). En virtud, de la inexistente aplicación de los estudios de mercado con enfoque marketing social deportivo, que contribuiría a mejorar la satisfacción de necesidades y deseos internos y externos.

Se recomienda observar las variables socioculturales (sistemas de valores compartidos de los directivos y docentes, en los practicantes sistemáticos de actividad física, creencias, normas de conductas) y las variables medio ambientales.

Al ser complejo el control de este subsistema, el modelo plantea un procedimiento control con una frecuencia anual de la dirección estratégica, denominado (balance de estándares) o sea, una estructura de control flexible que garantice que los directivos participen en la observación sistemática del comportamiento de cada una de estas variables sociales y

que busquen en el aspecto técnico su respuesta, auxiliados de la función de retroalimentación.

Las relaciones esenciales de este subsistema, además de las ya señaladas, se alcanzan cuando las metas trazadas contribuyan a la transformación del aspecto técnico, o sea, crear un pensamiento, una actitud y una intención estratégicos en cada directivo, que aspire a la excelencia de la carpeta de servicios que oferta, con privilegio hacia sus recursos humanos internos y hacia el entorno.

No obstante, si no se logra el objetivo propuesto en el subsistema, entonces no se garantiza la supervivencia de esta Área de Resultados Claves, dentro del sistema Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba.

Así, se puede afirmar que se complementan los tres subsistemas y estos con las funciones, es decir, el modelo constituye en sí mismo un sistema, con enfoque integrador.

Después de haber explicado, el objetivo de cada subsistema, sus relaciones esenciales, los factores que lo integran y la forma de aplicarlo en la práctica de la dirección estratégica, se puede afirmar que se ha aportado una concepción novedosa que ofrece ventajas, porque es posible visualizar, medir y corregir la realización de la dirección estrategia, como expresión de perfeccionamiento.

De esta manera, se van erradicando un grupo significativo de insuficiencias de la dirección estratégica de la etapa anterior, como consecuencia de una nueva fórmula, que garantiza una adecuada ejecución de la dirección

estratégica, en la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba y sus áreas de resultados claves.

Vale señalar que los subsistemas bien organizados, deben tener la capacidad de optimizar la utilización de los recursos disponibles, como fuente de maximizar la eficiencia administrativa, con buenas estrategias, dada la escasez de recursos que caracteriza la gestión y administración de organizaciones deportivas.

A continuación serán analizadas las funciones del modelo, las mismas son estructuras organizativas flexibles que complementan el funcionamiento dinámico del núcleo del modelo, las mismas no poseen igual connotación que los subsistemas, que son categorías clásicas de las estructuras de modelos de dirección estratégica tradicionales. Lo anterior representa una novedad científica para el contexto cultura física y deporte.

Funciones del modelo.

Para obtener el efecto deseado de eficacia y eficiencia del deporte para todos, se incluyen en el modelo tres funciones, que tienen el objetivo de potenciar en la gestión, la función administrativa de coordinación, ejerciendo el efecto de integración.

Estas funciones marcan una diferencia respecto de otros modelos teóricos de dirección estratégica. Esta diferencia se debe a que en las condiciones actuales de pobre conocimiento teórico de dirección estratégica y de estructura de modelos de análisis estratégicos, se ha considerado atinado potenciar el núcleo del modelo a partir de una categoría que sea de fácil interpretación y aceptación. .

También se ha considerado la idea de que, muchos subsistemas complejizaría la correcta interpretación de las relaciones esenciales del mismo, razón por la que se decide incluir las funciones.

Función integradora: tiene como objetivo, explicar el carácter integrador de la gestión de los directivos desde un nuevo modelo, en la búsqueda de la mejor eficiencia y eficacia. La misma es ejecutada por el subsistema administrativo, coordina los distintos subsistemas y funciones hacia un fin común, teniendo en cuenta todas sus interrelaciones, explotándolas al máximo y obteniendo como resultado la sinergia del modelo.

Es responsable, de la dinámica interna del subsistema administrativo para que puedan tener lugar las salidas del proceso de dirección estratégica con enfoque estratégico, responde por el equilibrio del modelo como un sistema. Su aplicación transita por el cumplimiento de las siguientes indicaciones metodológicas para su aplicación. Desarrollo de:

-Talleres de negociación: tiene como objetivos básicos:

1. Coordinar la dirección estratégica de la organización en el plano horizontal y vertical. Sustentados en la comunicación.
2. Capacitar a los directivos en la ciencia de la administración. Se basa en el estado actual.
3. Aportar beneficios económicos a la organización. Permite aplicar métodos de valor si fuera necesario.

Se determina, que la dirección estratégica debe realizarse en un período de tiempo no menor de un curso escolar, ello permite obtener las evidencias mínimas necesarias de su aplicación, que permitan a cada nivel de

sistematicidad de la dirección del Área de Resultado Clave No 1 a escala provincial, efectuar la tercera fase de la dirección estratégica propuesta es decir, el balance de estándares negociados y con ello evaluar el cumplimiento de la efectividad de la dirección estratégica, así como evaluar el impacto del modelo a través de la cuarta fase de la dirección estratégica, es decir, el talento estratégico, y con ello se evalúa el desempeño administrativo y organizacional de los directivos.

Lo anterior garantiza la salida de la planeación estratégica hacia los niveles de dirección inferiores, según el nuevo modelo.

Se recomienda apoyarse en técnicas de trabajo en grupo para la solución de problemas, lo cual aporta consenso en la toma de decisiones. Como resultado de los talleres de negociación se debe obtener el eje de cooperación. Categoría novedosa.

- “Eje de cooperación”: significa, lograr que todos los directivos que participan el taller de la negociación de la dirección estratégica a través de un intercambio, alcancen la motivación, el interés y la *actitud participativa estratégica* necesaria como subsistema administrativo a escala provincial.

Así, apoyados en el sistema de valores compartidos se contribuye a tomar las decisiones en equipos de trabajo, determinando cuál de los elementos de la dirección estratégica propuesto por el modelo es más conveniente que aparezca en el plan de dirección estratégica según el nivel de dirección (provincia, municipio o combinado deportivo recreativo), y atendiendo al tipo de programa o proyecto físico recreativo que se debe incluir en el plan

estratégico de cada organización o departamento, en respuesta a las prioridades negociadas en cada estrategia.

Esta actitud participativa estratégica, refleja la formación progresiva que debe alcanzar del pensamiento, la actitud y la intención estratégicos de los directivos, derivados de la capacitación obtenida.

Se enfatiza, en la necesidad de reconocer que la experiencia de los directivos y el sistema de valores compartidos son decisivos en los resultados obtenidos con la aplicación de esta función. Lo anterior es novedoso, porque propicia utilizar una función con el objetivo de relacionar el subsistema administrativo al sistema de valores compartido dentro de la estructura organizativa de cada organización y ello se revierte en una óptima declaración de las estratégicas corporativas.

Existen otros aspectos sistematizados en torno a la relaciones esenciales de las categorías del modelo, las mismas como en otros aspectos, por una razón obvia de espacio aparecerán en nuevos trabajos, permitiendo así la más completa interpretación metodológica del modelo.

Diseño gráfico del nuevo modelo dirección estratégica.

El nuevo modelo, puede ser asumido para implementar la dirección estratégica desde el resto de las áreas de resultados claves de la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba, porque la dirección estratégica es una sola, lo que es diferente, es el contexto y el tipo de actividad donde se aplica.

El gráfico muestra el contexto de inserción del modelo al supra sistema. Ver gráfico 1.

El núcleo del modelo es, un sistema de entidades complejas, formadas por subsistemas y funciones que interactúan, representadas de manera simbólica por los aros olímpicos, que representan unidad y fortaleza entre cada una de estas categorías.

De esta forma, estas entidades complejas, interactúan manifestando unidad indisoluble y armonía entre los subsistemas y funciones que han sido identificadas y diseñadas como mínimas y necesarias, para implementar la dirección estratégica.

Vale destacar, que en el modelo existe la suficiente capacidad de aporte en sus subsistemas y funciones, como para trascenderse a ellas mismas y por ello, se ha considerado el modelo como un sistema. De igual forma otros aspectos del modelo como los indicadores de viabilidad, sus características y procedimientos a observar para su implementación, deben ser conocidos en próximo artículo.

Conclusiones.

- Describir las bases de un nuevo modelo teórico de dirección estratégica para el Área de Resultado Clave No 1 Deporte para todos, en la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba, constituye un acontecimiento científico sin precedentes en el territorio, debido a que no existe otro similar.
- El nuevo modelo convierte al Área de Resultado Clave No 1, en un líder de la dirección estratégica en la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba, al poseer un conjunto de instrumentos

que le permiten implementar la dirección estratégica como parte del proceso de perfeccionamiento gerencial.

- Las contribuciones teóricas y prácticas de este artículo, constituyen una señal del tránsito de un paradigma gerencial esencialmente por instrucciones, hacia un paradigma gerencial esencialmente de dirección estratégica, sustentado en el denominado Talento Estratégico, como enfoque integrador.

Recomendación.

-Generalizar el reconocimiento de la Dirección estratégica, como una herramienta del presente y el futuro de la gerencia deportiva en Cuba.

Bibliografía.

1. Bonavia, T., Luna Arocas, R., García, J. Y. Mundina, J. J. Planificación estratégica: adaptación del modelo de Vrooni y Yago al ámbito deportivo; 1997.

2. Gandarilla Bermejo A., Ferriol Sánchez F. Folletos gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. (CCED). Ministerio de Educación Superior. Ciudad de la Habana; 2002.

3. Grandío Botella A. Calidad total, dirección estratégica y organización inteligente: Propuesta de una marco teórico integrador. En: VII Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas (ACEDE). Almería. ACEDE. 1997. [Consultado: 30 de mayo de 2010.

Disponible en: <http://www3.uji.es/~agrandio/Acede97gran.htm>

4. Gutiérrez Castillo O. Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional. "Una contribución al perfeccionamiento empresarial" CEEC-UH. La Habana, Cuba; 2000.
5. Menguzzato, M. y Renau, J. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Editorial MES. Ciudad de la Habana; 1993.
6. Mintzberg, H. "La estructura de las organizaciones". Editorial. Abril. Barcelona, España. 1984.
7. Pozo Gaskin J.F. Análisis del proceso de administración de la actividad física en el programa adulto mayor en Santiago de Cuba. [Tesis de master].Facultad de Cultura Física, Santiago de Cuba.; 2008.
8. Rodríguez González F. O., Alemañy Ramos S. Dirección por objetivo, dirección estratégica. Centro coordinador de estudios de dirección. Ministerio de Educación Superior. La experiencia cubana. La Habana, Cuba; 1998.
9. Ronda Pupo G. A., Marcané Laserra J. Á. Folletos gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED). Ministerio de Educación Superior. Ciudad de la Habana. Material en soporte magnético; 2002.

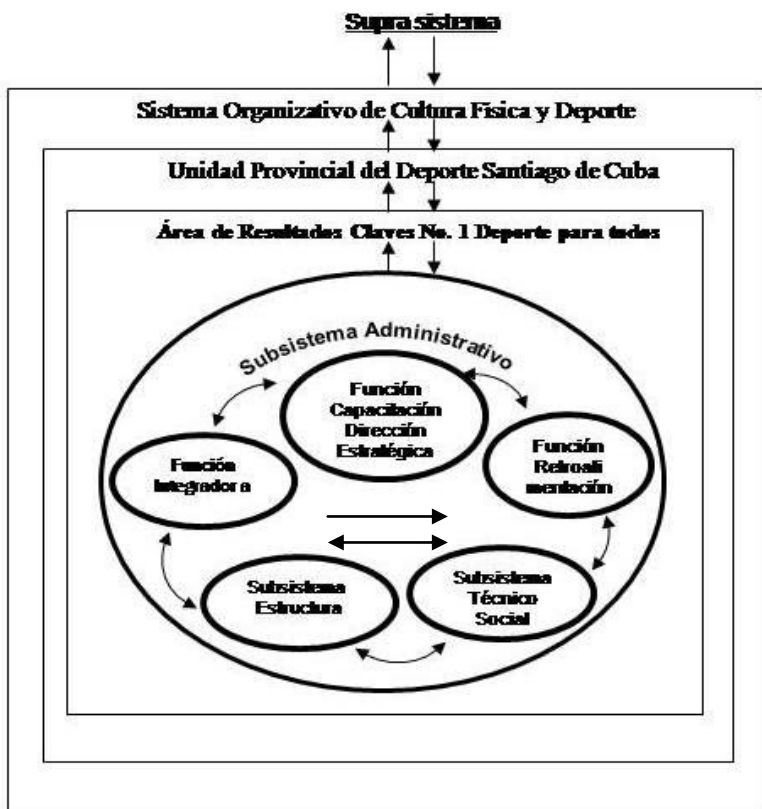


Gráfico 1. Modelo de dirección estratégica para el Área de Resultado Clave No 1.Deporte para todos.

Leyenda: Flujo de entrada y salida de recursos, informaciones y tecnología.

Circulación de informaciones entre las categorías que integran el modelo.

(Integración).