

Estudio diagnóstico del proceso de gestión en las instituciones deportivas de base

Oswaldo Díaz Contreras

odcontreras@inder.cu

Clara Estenia Navarro Medina

Resumen

El presente proyecto va dirigido al perfeccionamiento de los procesos que caracterizan a las Organizaciones Deportivas de base en función del incremento en la calidad, eficiencia y eficacia de las actividades físicas que se ofertan.

Las Organizaciones Deportivas de base son las entidades básicas donde se desarrollan los servicios de deporte de alto rendimiento en su etapa de iniciación y actividad física y deporte para toda la población o deporte participativo, los cuales comprenden todos los programas o servicios específicos que constituyen las salidas fundamentales del sistema. En su concepción territorial, es la encargada de cumplir la política deportiva, cubana en su espíritu de que el “deporte es un derecho del pueblo”.

El Proceso de Gestión se desarrolla en la época contemporánea con un alto dinamismo a partir de la incorporación de novedosas tecnologías de dirección proyectando las organizaciones hacia la excelencia, a partir de la utilización, con racionalidad y visión de futuro, de sus recursos humanos, materiales y financieros.

En la etapa actual el organismo deportivo trabaja en el perfeccionamiento y la consolidación institucional de las Organizaciones Deportivas de base, (Combinados Deportivos) dirigido al crecimiento y conformación de su práctica formativa, a través de la transformación de los procesos que la caracterizan.

Con el propósito de contribuir al perfeccionamiento de la Gestión Deportiva se desarrolla este diagnóstico que permite identificar potencialidades y debilidades

en los procesos de las Organizaciones Deportivas de base y el diseño de una concepción estratégica en función de la calidad y eficacia de los servicios de la institución.

Introducción

En la Constitución de la República de Cuba, Capítulo V, Artículo 38, Inciso J, se expresa: “El estado orienta, fomenta y promueve la cultura física y el deporte en toda sus manifestaciones como medio de educación y contribución a la formación integral de sus ciudadanos.”

Como se observa, en nuestra carta magna está explícito el carácter educativo y formativo de la cultura física y el deporte y del organismo que la sustenta, dirige y promueve que es el Instituto Nacional del Deporte, Educación Física y Recreación y que su estructura debe ir profundizando y conformando la actividad formativa como la tarea esencial.

Las organizaciones deportivas de la comunidad en su concepción territorial, son las encargadas de cumplir la política deportiva cubana en el espíritu de que el “deporte es un derecho del pueblo”.

En correspondencia con la connotación y el desarrollo evolutivo del Deporte, la Educación Física y la Recreación, las organizaciones deportivas en la comunidad se proponen en los momentos actuales (INDER, 2008) crecer y desarrollar con eficiencia y calidad, la gestión de los procesos de las instituciones en función del cumplimiento con el encargo social de esta organización que establece:

“La práctica de las actividades deportivas, físicas y de recreación de forma masiva para promover una población sana, vigorosa y de carácter firme, preparada para la defensa y el progreso de la patria, con un profundo sentido del deber cívico, propiciando un medio de expansión y solidaridad entre la población resaltando los valores humanos más altos”.

Se trata pues de adoptar e incrementar nuevos estilos de trabajo en función del sistema de ciencia e innovación tecnológica (SCIT, 1997) diseñado por el INDER, como base para la introducción y desarrollo de tecnologías de

dirección en función de una concepción estratégica, lo cual permitirá desarrollar una cultura organizacional que contribuya el creciente desarrollo socio-económico, político y cultural del territorio.

Las Organizaciones Deportivas de Base tienen como objetivo supremo el de satisfacer de manera creciente y hacia los niveles más altos de excelencia el desarrollo de la Cultura Física, en su concepto más amplio, en todos los sectores de la población, dando respuesta con calidad y eficiencia a las exigencias actuales, en la atención del trabajo comunitario, el deporte participativo y selectivo, la Educación Física, la Cultura Física y la Recreación del territorio.

Las Organizaciones Deportivas de Base, constituyen el eslabón fundamental de todo el sistema deportivo, están llamadas a jugar un papel receptor y acelerador de todas las instituciones deportivas, así como regulador de la implantación y perfeccionamiento de medidas asociadas a fortalecer el sistema de Cultura Física y Deporte, Montero (2008)

Es tradicional en nuestro país, abordar estudios para lograr el perfeccionamiento de los sistemas directivos y gerenciales, ya sea en las estructuras o el funcionamiento de las organizaciones.

Este trabajo tiene el propósito en primer lugar de realizar un estudio diagnóstico (Utilización de una tecnología de diagnóstico, presentada y premiada en versión anterior del forum) a los diferentes procesos que caracterizan a las organizaciones deportivas de base, permitiendo identificar potencialidades y debilidades en dichos procesos, así como las vías para influir en el perfeccionamiento de la organización a través de la introducción y desarrollo de nuevas tecnologías de dirección, su proyección estratégica y el diseño de sus principales procesos en función de una mayor eficiencia, eficacia y calidad de los servicios que se ofertan.

Desarrollo

Concepciones actuales sobre la Organización Deportiva de base

El análisis teórico sobre las diferentes tendencias y concepciones acerca de las Organizaciones Deportivas es una necesidad imperiosa. En la actualidad son muchos los autores que se refieren a esta temática y aunque hay variedad en sus enfoques, en esencia coinciden en generalidad en sus lineamientos.

El Dr.C. Omar Paulas González define a la Organización Deportiva como: "Organización social, con una estructura administrativa integral donde se desarrollan los procesos de actividad física y deporte, la cual cuenta con recursos humanos, materiales y económicos además de soporte jurídico, que garantiza la práctica de la actividad física y el deporte".

El propio autor nos ofrece un grupo de características principales de la Organización Deportiva.

- ❖ Es una organización social.
- ❖ Es un nivel micro social de grupo.
- ❖ Tipo específico de institución dentro del contexto socio-económico.
- ❖ Relacionada con el sistema de cultura física y deporte.
- ❖ Satisface las necesidades de la población a través de la actividad física y deporte.
- ❖ Entidad ejecutora de la política y planes de desarrollo deportivo.

El deporte constituye para la sociedad un indicador de progreso. Por lo tanto, las realidades de sus múltiples manifestaciones son también variadas, según los entornos externos e internos en los que se base el análisis.

Del análisis realizado a partir de los elementos relacionados con las Organizaciones Deportivas, se considera la necesidad de optimizar procesos y contenidos como objetivo esencial para el funcionamiento de una Organización Deportiva, enfatizando en la interacción entre los contextos de las organizaciones, la implementación y uso de la tecnología.

El Dr.C Rogelio Montero Delgado (2002) entre los trabajos de investigación relacionados con la Organización Deportiva se refiere a su clasificación, dirigida

fundamentalmente al contenido de sus procesos y encargo social, considerándolas organizaciones específicas y las define de la forma siguiente:

❖ **Organizaciones Básicas**

- Constituyen el componente del sistema organizativo que garantiza de forma directa la práctica de las actividades físicas y deportivas. Es donde se verifica la práctica, donde se produce el servicio de actividad física y deporte.
- Constituye la unidad a través de la cual se alcanzan los objetivos y la razón de ser del sistema y donde se desarrolla el servicio de actividad física y deporte a partir de la combinación de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros
 - Ejemplo: El Combinado deportivo

❖ **Organizaciones de Apoyo**

- Estas desarrollan procesos de apoyo en la práctica de las actividades físicas y deportivas, entre las que se encuentran:
 - De producción y comercialización de bienes.
 - De formación y capacitación de los Recursos Humanos.
 - De investigación y apoyo científico.
 - De comunicación y divulgación.
- Ejemplo: La Unidad presupuestada del deporte (UPAD)

❖ **Organizaciones Reguladoras**

- Constituyen las encargadas de regular las formas de realización de los servicios. Son trasmisoras y reguladoras de las políticas de la organización en cada nivel.
 - Ej.: Dirección municipal de deportes

El autor antes señalado puntualiza el papel de las Organizaciones deportivas comunitarias definiendo que:

“Son las entidades básicas donde se desarrollan los servicios de deporte de alto rendimiento en su etapa de iniciación y actividad física y deportes para toda la población o deporte participativo, los cuales comprenden todos los programas o servicios específicos que integran estas salidas del sistema”

Con relación a la clasificación de las Organizaciones Deportivas, en la generalidad los especialistas coinciden con la diferencia, que cada cual la expresa atendiendo al contexto donde se desenvuelve y a los objetivos que cumple, según el Sistema. Lo importante de esta es que en ella se materialicen los servicios de actividad física y deporte que respondan a las necesidades y satisfacción de la población.

La gestión deportiva y sus nuevas realidades

El reto al cambio está dado en modificar la cultura organizacional de sus sistemas de dirección de la organización deportiva de base, es decir se trata de organizar el sistema de trabajo de las organizaciones y sobre todo, en las estructuras de base, que es donde se brindan los servicios deportivos de actividad física y deporte a los cambios que están ocurriendo a su alrededor.

En correspondencia con lo expresado por García (2000), la eficiencia y la eficacia en las organizaciones deportivas de base se logran, entre otros elementos, con la aplicación de modelos estratégicos que influyan en el trabajo del colectivo y en los servicios que se desarrollan.

En el proceso de cambio actual en las organizaciones del deporte se introducen dos aspectos fundamentales:

- ❖ La introducción de nuevas tecnologías.
- ❖ Formas de organización del proceso de dirección.

Estos dos aspectos se están dando simultáneamente en el mundo de las organizaciones del deporte, ambos están relacionados entre sí y tienen en común que están fundamentados en el aprovechamiento de las capacidades humanas. La eficiencia de las organizaciones del deporte depende de su capacidad para manejar estos dos tipos de relaciones.

El método está dado por la forma de instrumentar las formas de organización de los procesos de dirección y gestión, los cuales se dan a partir de la introducción de las nuevas tecnologías, de las técnicas de dirección que se apliquen, en la toma de decisiones de autoridad, etcétera.

Los objetivos de la gestión deportiva son las principales metas que se traza la organización deportiva de base, son los fines o resultados que trata de alcanzar la entidad, encaminada a lograr su excelencia y pueden considerarse, siguiendo a García (2000).

Satisfacer las necesidades e intereses de la población.

1. Ofrecer un servicio variado de actividad física y deporte con la calidad requerida.
2. Efectuar y controlar la utilización adecuada de los recursos humanos, económicos y financieros.
3. Establecer procesos colaborativos y de alianzas estratégicas en la organización y con otras instituciones.
4. Propiciar la correcta utilización y explotación de las instalaciones y equipamiento deportivo.
5. Incrementar la práctica de las actividades físico-deportivo en las organizaciones.

Diseño del sistema de dirección en las organizaciones deportivas de base

En el INDER el sistema de dirección ha venido evolucionando en base al Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica (Antes señalado) y desde el año 1997 se han introducido y generalizado las nuevas tecnologías de dirección.

Hoy el sistema esta conformado por:

- ❖ Planificación estratégica (concebida para 4 años).
- ❖ Planificación táctico-operativa anual (objetivos anuales en todos los niveles y unidades organizativas).
- ❖ Los valores en la dirección (determinación de las conductas y su evaluación).
- ❖ Sistema de control y evaluación.

Lo anterior se concreta en una concepción de **dirección estratégica con objetivos y basada en valores** para todos los niveles y unidades organizativos o instituciones.

La Dirección tiene cuatro fundamentos o fases: planificación, organización, dirección (ejecución), control.

La planificación ha evolucionado, de la centralización a la descentralización, de la planificación por tareas (operativa) a la planificación estrategia, de la actividad, a los objetivos. En la actualidad se estudian previamente la misión (objeto o encargo social) la visión (ser en los escenarios futuros mas probables) y se tiene una base mas sólida al planificar. La planificación presupone los objetivos.

La organización es esencial, esta unida al concepto de disponer, utilizar adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros en el tiempo.

La dirección es el fundamento principal, porque concreta las acciones.

El control y evaluación es la forma de conocer y valorar el resultado del cumplimiento del proceso.

Basado en lo anterior, en las indicaciones metodologicas y prioridades establecidas para el curso 2008-2009, se establece un diseño de dirección concretado a las características de los Combinados Deportivos, que se define de la siguiente forma:

- ❖ El sistema de objetivos y acciones o proyectos para cumplirlos.
- ❖ El sistema organizativo y de dirección que garantice cumplir los objetivos.
- ❖ El sistema de control y evaluación que compruebe y valore eficientemente los resultados.

Como vemos todo se organiza a partir de los objetivos pues como señala Montero (2008) "La formulación de objetivos claros y medibles constituye el eslabón primario de cualquier sistema de gestión"

Metodología del diagnóstico y caracterización de los resultados

Variables e Indicadores de la Gestión Deportiva

En la temática de la Gestión Deportiva, diferentes especialistas utilizan el término de indicador para enumerar y calificar los factores que se manifiestan e influyen en la Organización Deportiva de Base.

Desde el punto de vista teórico y metodológico, determinamos las variables e indicadores de la gestión deportiva que permitieran diagnosticar el estado actual de dichos procesos en las organizaciones estudiadas.

❖ Variable: Servicios Deportivos:

Prestación o función desempeñada por la organización deportiva (función de satisfacer las necesidades de la población).

Indicadores:

- Ofertas.
- Calidad del servicio.
- Programas de actividades.
- Promotores, entrenadores y especialistas.

❖ Variable: Usuario o Cliente:

Persona que utiliza y recibe los servicios de las instalaciones deportivas en función de satisfacer su necesidad e intereses.

Indicadores:

- Satisfacción de necesidades.

❖ Variable: Infraestructura Deportiva:

Conjunto de instalaciones deportivas y recreativas de diferentes usos, así como el equipamiento deportivo necesario para desarrollar las actividades).

Indicadores:

- Equipamiento Deportivo.
- Explotación de instalación (uso, cuidado y mantenimiento, horario, tiempo y variedad).

❖ **Variable: Recursos Humanos:**

Personal que integra una organización deportiva el cuál esta vinculado a las actividades físicas y deportivas que oferta la entidad y que mediante él se logra el cumplimiento de los objetivos propuestos

Indicadores:

- Especialistas.
- Profesores.
- Directivos.

Métodos de trabajo

Se realizaron indagaciones teóricas y empíricas, utilizando diversos métodos, técnicas y procedimientos lógicos.

Ejemplo:

Encuesta a directivos. Permitió recoger información para el diagnóstico acerca del comportamiento de varias organizaciones deportivas (Combinados deportivos), así como las funciones, conocimientos y experiencias que poseen sobre gestión deportiva.

Encuesta a participantes. Se aplicó a estudiantes de diferentes equipos deportivos pertenecientes a la estructura de base del deporte (Combinados deportivos), así como de los usuarios que utilizan las instalaciones deportivas y reciben el servicio de actividad física y deporte.

Observación. Se aplicó a diferentes actividades competitivas, docentes y reuniones directivas de las instituciones, además a la comunidad, en el cual se analizó la utilización de las habilidades profesionales, pedagógicas y gerenciales, mediante instrumentos creados para tal efecto.

Caracterización de los resultados

En las siguientes tablas se muestran algunos de los resultados obtenidos en la indagación a partir de la aplicación de los instrumentos diseñados en correspondencia con las variables e indicadores predeterminados para el estudio diagnóstico de las organizaciones de base que conformaron la muestra.

FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

No	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿LA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ES ACORDE CON LA ESTRUCTURA Y DISTRIBUCIÓN DE TAREAS?	40%	60%
2	¿ESTÁN CLARAMENTE DEFINIDAS LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS PUESTOS?		100%
3	¿EXISTE DUPLICIDAD DE FUNCIONES?	40%	60%
4	¿SE BUSCA LA ESPECIALIZACIÓN DE LOS EMPLEADOS?	70%	30%

DISPOSICIÓN AL CAMBIO

No	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿PUEDEN HACERSE MODIFICACIONES EN LA ORGANIZACIÓN PARA OBTENER MAYOR COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES?	100%	
2	¿HA VARIADO SIGNIFICATIVAMENTE LA ORGANIZACIÓN EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS?	30%	70%
3	¿SE REQUIERE DE REFORMAS PARA FUNCIONAR MÁS ADECUADAMENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?	75%	25%
4	¿SE HAN APLICADO EN LA DIRECCIÓN, PROGRAMAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y DE CALIDAD TOTAL?		100%

Variable: Servicios deportivos

Indicadores: satisfacción de la oferta físico-deportiva, calidad de las actividades físico-deportiva

INDICADOR	LO CONSIDERAN BIEN	LO CONSIDERAN REGULAR	LO CONSIDERAN MAL
SATISFACCIÓN DE LA OFERTA FÍSICO- DEPORTIVA	22%	48%	30%
CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES FÍSICO- DEPORTIVA	22%	57%	21%

CONCLUSIONES

1. Los estudios diagnóstico constituyen una importante herramienta para la caracterización y toma de decisiones en las Organizaciones Deportivas
2. Permitió evaluar el nivel de conocimientos de los directivos del deporte de las organizaciones deportivas sobre la Gestión Deportiva, lo que determina las posibilidades de organización y desarrollo de los procesos en función de una oferta de actividades físico-deportivas que satisfaga plenamente los objetivos y necesidades sociales de la comunidad.
3. Posibilitó determinar los gustos e intereses de la población con relación a las ofertas de la Organización Deportiva de Base, así como. en qué medida el programa de actividades físico-deportivas y su calidad cumplen las expectativas de la población, y el estado de las instalaciones y el material deportivo en función de ello..
4. El criterio sobre el proceso de desarrollo de las clases de entrenamiento deportivo y los resultados que se obtienen en las competencias realizadas demuestra satisfacción por parte de los alumnos, lo cual se aprecia en la calidad de las actividades docentes-deportivas.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados y las conclusiones de la presente investigación se realizan las siguientes recomendaciones.

1. Generalizar el desarrollo de estudios diagnósticos a partir de la tecnología propuesta como base de la caracterización de la organización deportiva y del diseño de una estrategia adecuada a sus características y encargo social.
2. Utilizar los estudios diagnósticos para determinar los gustos e intereses de la población a la cual van dirigidos las ofertas de actividad física y deportes.
3. Incrementar la capacitación y el desarrollo de conocimientos de la gestión deportiva en los directivos y profesores de las organizaciones deportivas de base.

4. Adecuar las estructuras y sistemas de trabajo de los Combinados Deportivos en función de sus características, medios con que cuenta y la población a la que están destinados sus servicios.

Bibliografía

1. Aguirre de Lázaro, Edwin (1998): *La Dirección (o Administración) por Objetivos (o resultados). Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana*. CCED, MES, La Habana, pp. 279-295.
2. Blanco Rosales, Humberto (1998): *Antes, durante y después de la estrategia. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana*. CCED; MES, La Habana, pp. 157-162.
3. Colectivos de autores (1997): *Introducción a la dirección Estratégica*, Material de apoyo MINBAS, La Habana, 34 pp.
4. _____ (1998): *Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica*. INDER.
5. Columbié Santana, Mariela (1998): *Dirección por Objetivos y desarrollo en Cuba: una experiencia inédita. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana*. CCED, MES, La Habana Cuba, pp. 215-222.
6. Díaz, Carlos y Esperanza Carvajal: *Modelo para una gestión efectiva*. La Habana: Editorial Gente Nueva, 1997.
7. Goldsmith, Joan y Kenneth Cloke: *Planificación estratégica para el Ministerio del futuro*. Conferencia impartida durante la consultoría al INDER. Joan Goldsmith. La Habana, 2000.
8. Henry Mintzberg (1997): *El proceso estratégico: Concepto, contexto y casos*. México: Prentice- Hall Hispanoamérica.
9. Menguzato y Renau (1995): *La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management*. S.P.I, 427 pp.
10. Montero Delgado R y Fernández Castellanos L. (2008): *Gestión de la Educación Física y el Deporte*. (Curso Pre-Congreso) I Cumbre Iberoamericana de Educación Física y deporte Escolar.
11. Paulas González, Ornar y Mirtha Echeverría Urdaneta (1998): *Administración y Gestión de la Cultura Física y el Deporte*. (Libro en proceso de edición). Ornar Paulas González. La Habana.

12. Paris Roche, Fernando (1999): *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Editorial Paidotrivo, Primera Edición.
13. Porter, Michael (1998): *¿Qué es la estrategia?* Editorial CCED.
14. Portuondo Vélez, Ángel Luis (1997). *¿Son estos los valores que deben tener los gerentes y dirigentes cubanos en el siglo XXI?* Folletos Gerenciales, Número 8, pp. 23-24.
15. Taylor, Frederick W. (1952): *Principios de Administración Científica*, Herrero Hermano.