

# PODIUM

Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física

---

Volumen 20  
Número 2

2025

Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca"



*Artículo original*

***Estrategia para la gestión de los procesos organizacionales en una entidad deportiva cubana: estructura modélica***

*Strategy for the management of organizational processes in a Cuban sports entity: model structure*

*Estratégia de gestão de processos organizacionais em uma entidade esportiva cubana: estrutura do modelo*

Rodolfo Yovanny Pérez Céspedes<sup>1\*</sup> , Ana María Morales Ferrer<sup>2\*</sup> , Alfredo Quintana Díaz<sup>3\*</sup> ,  
Nayvett de la Paz Morales<sup>2\*</sup> 

<sup>1\*</sup>Escuela Nacional de Voleibol. Cuba

<sup>2\*</sup>Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte "Manuel Fajardo" de La Habana. Cuba

<sup>3\*</sup>Centro de Investigaciones del Deporte Cubano.

\*Autor para la correspondencia: rodopc73@gmail.com

**Recibido:** 29/04/2024

**Aprobado:** 03/06/2025



---

## **RESUMEN**

La investigación se encauzó hacia la gestión de los procesos organizacionales en la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba como entidad deportiva, cuyo encargo social consiste en incidir de manera positiva en los atletas de voleibol de sala y playa (ambos sexos), que conforman la matrícula. En la indagación factoperceptible, se observó la contradicción entre las limitaciones e insuficiencias en la gestión de los procesos organizacionales de la entidad y la necesidad de cumplir con su encargo social, para alcanzar los resultados esperados; en consecuencia, el objetivo de la investigación fue determinar la estructura modélica de la estrategia para la gestión de los procesos organizacionales en la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba. Ante esta problemática, se proyectó la solución con la aplicación del método científico en dos etapas: en la primera, se realizó un diagnóstico estratégico; en la segunda, se determinó la estructura modélica de la estrategia. Para ello se utilizaron técnicas y métodos como análisis documental, analítico-sintético, modelación, sistémico estructural funcional e inductivo-deductivo, criterio de especialista, cuestionario de valoración por indicadores y estadístico-matemático. Se cumplió el objetivo trazado, y como resultado se obtuvo una configuración de los componentes de la estrategia con un ordenamiento lógico, operativo y funcional de las necesidades del campo de acción en transformación y se mostró una estructura modélica que posibilitó orientar el diseño de la estrategia preconcebida. La valoración de los especialistas en las dimensiones viabilidad, aplicabilidad y relevancia fue de muy adecuada.

**Palabras Clave:** entidad deportiva, estrategia, estructura modélica, gestión, procesos organizacionales

---

## **ABSTRACT**

The research focused on the management of organizational processes at the Cuban National Volleyball School as a sports entity whose social mission is to positively impact the indoor and beach volleyball athletes (both sexes) who make up its enrollment. The fact-perceptible investigation revealed a contradiction between the limitations and inadequacies in the



management of the entity's organizational processes and the need to fulfill its social mission in order to achieve the expected results. Consequently, the objective of the research was to determine the model structure of the strategy for managing organizational processes at the Cuban National Volleyball School. Faced with this problem, a solution was proposed through the application of the scientific method in two stages: in the first, a strategic diagnosis was conducted; in the second, the model structure of the strategy was determined. To achieve this, techniques and methods such as documentary analysis, analytical-synthetic modeling, systemic structural-functional and inductive-deductive modeling, expert judgment, an assessment questionnaire based on indicators, and statistical-mathematical analysis were used. The objective was met, resulting in a configuration of the strategy components with a logical, operational, and functional ordering of the needs of the field of action under transformation. A model structure was demonstrated that made it possible to guide the design of the preconceived strategy. The specialists' assessments in terms of feasibility, applicability, and relevance were highly satisfactory.

**Keywords:** sports entity, strategy, model structure, management, organizational processes

---

## *RESUMO*

A pesquisa se concentrou na gestão dos processos organizacionais da Escola Nacional de Voleibol de Cuba, como entidade esportiva cuja missão social é impactar positivamente os atletas de vôlei de quadra e de praia (ambos os sexos) que compõem seu quadro de alunos. A investigação factual revelou uma contradição entre as limitações e inadequações na gestão dos processos organizacionais da entidade e a necessidade de cumprir sua missão social para alcançar os resultados esperados. Conseqüentemente, o objetivo da pesquisa foi determinar a estrutura do modelo da estratégia de gestão dos processos organizacionais da Escola Nacional de Voleibol de Cuba. Diante desse problema, propôs-se uma solução aplicando o método científico em duas etapas: na primeira, realizou-se um diagnóstico estratégico; na segunda, determinou-se a estrutura do modelo da estratégia. Para tanto, foram utilizadas técnicas e métodos como análise documental, modelagem analítico-sintética, modelagem sistêmica estrutural-funcional e indutivo-dedutiva, julgamento de



especialistas, cuestionario de evaluación basado en indicadores e análisis estadístico-matemática. El objetivo fue alcanzado, resultando en una configuración de los componentes de la estrategia con una ordenación lógica, operacional y funcional de las necesidades del campo de actuación en transformación. Fue demostrada una estructura de modelo que permitió orientar el diseño de la estrategia pre-concebida. Las evaluaciones de los especialistas en las dimensiones de viabilidad, aplicabilidad y relevancia fueron altamente adecuadas.

**Palabras-clave:** entidad deportiva, estrategia, estructura de modelo, gestión, procesos organizacionales

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, el proceso de gestión en las organizaciones se ha vuelto más complejo debido a que los entornos son cada vez más dinámicos e inciertos, por tal motivo la organización deportiva del futuro tiene que saber gestionar la diversidad.

La gestión de procesos organizacionales constituye un problema estudiado por diversos investigadores, entre ellos Espinal et al. (2020); López y del Castillo (2020); Reinoso (2021); Rozo et al. (2022); Sierra et al. (2021) están empeñados en buscar métodos y herramientas que permitan realizar una labor gerencial más efectiva en el logro de los objetivos de trabajo.

León et al. (2023); Navas et al. (2023); Niebles et al. (2023); Pérez et al. (2023); Sanabria et al. (2023) abordan la problemática con la finalidad de convertir las entidades en estructuras organizacionales deportivas altamente competitivas, eficientes, eficaces y sustentables, a temperadas a las exigencias de cada momento y contexto.

La etimología del término gestión proviene del latín *gestio*, traducida como concluido y el participio del verbo *gerere*, que significa llevar a cabo o hacer. Este vocablo (gestión) también es aplicado al conjunto de acciones que se realizan en una entidad u organización para evitar errores y es denominado gestión de calidad; por otra parte, la gestión de riesgos es una perspectiva para el manejo de una amenaza ya existente.



En opinión de Martínez (2022), se puede considerar que la gestión es un grupo de acciones ejecutadas para lograr un fin determinado. En la literatura estudiada se encontraron varios usos del término gestión como dirección, administración, mando o coordinación.

### **La entidad deportiva estudiada**

La Escuela Nacional de Voleibol de Cuba es una entidad u organización deportiva adscrita al sistema de Escuelas de Formación de Atletas de Alto Rendimiento. Fue fundada en el año 2002, como fruto de la obra "Batalla de Ideas" liderada por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz. En su diseño estructural cuenta con tres directivos, 23 técnicos docentes, 12 técnicos no docentes, 15 como personal de servicio y 12 obreros.

La entidad tiene como objeto social elevar la calidad en la formación integral de los estudiantes-atletas y la superación de los trabajadores, con eficiencia en los procesos sustantivos del sistema deportivo cubano, énfasis en la formación político-ideológica y en la formación de valores.

Este elemento está descrito como objetivo general del proceso número tres (formación continua) del sistema estratégico de dirección por objetivos, del Instituto Nacional de Deporte, Educación Física y Recreación, en consonancia con los lineamientos y directrices del VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba (2021) y la gestión de gobierno, basada en ciencia e innovación, expuesta por Díaz-Canel (2022) como directriz estratégica del país.

La escuela funciona como seminternado y se distingue por contar con áreas de voleibol donde se desarrolla diariamente el entrenamiento de este deporte en las modalidades de salón y de playa, con una matrícula total de 91 atletas (44 del sexo femenino y 47 del sexo masculino), en edades comprendidas entre 14 y 25 años, organizados por categorías y sexo. Todos los atletas cursan estudios, según las edades, en los niveles medio, medio superior y superior.

Los resultados del estudio factoperceptual (exploración inicial), realizado en la escuela sobre la gestión de sus procesos organizacionales acreditaron insuficiencias existentes en la



concepción de la estructura y gestión de los procesos organizacionales ejecutados, sintetizados en la contradicción entre el estado real existente y el deseado, a partir de las limitaciones e insuficiencias entre la gestión de los procesos organizacionales de la entidad y la necesidad de cumplir con su encargo social, de manera que permita alcanzar los resultados esperados, para contribuir a la gestión de los procesos organizacionales en esta entidad deportiva cubana, y que el voleibol retorne a los niveles competitivos en los que siempre estuvo insertado.

En tal sentido, resultó imperioso revisar y replantear el diseño, estructura y conducción de todos los procesos sustantivos que se gestan y gestionan en la mencionada entidad deportiva, para alcanzar los resultados a los que se aspiran. Con esta perspectiva se diseñó la investigación, se considera que las acciones para la solución de la problemática deben sustentarse en bases científicas como agente de cambio. Se realizó un diagnóstico estratégico, cuyo resultado indujo a la elaboración de una estrategia para la gestión de los procesos organizacionales en la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba.

Con estos presupuestos se concibió un diseño teórico en el que una de las tareas consistió en el establecimiento de la estructura modélica de la estrategia; el cumplimiento de esta tarea estuvo encauzado por el objetivo específico determinar la estructura modélica de la estrategia para la gestión de los procesos organizacionales en la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba, que es el resultado dispuesto en este artículo científico.

### *MATERIALES Y MÉTODOS*

El diseño investigativo respondió a los presupuestos para un estudio de tipo exploratorio-descriptivo de desarrollo, como base para investigar problemas inherentes a la gestión de procesos en el ámbito organizacional, bajo un enfoque cualitativo sustentado en el paradigma analítico-interpretativo. Para el desarrollo de la investigación fue estudiada la literatura afín, con la intención de precisar la información más completa y avanzada sobre las estructuras modélicas y componentes de una estrategia, principal propósito del estudio. El empleo de las técnicas y métodos posibilitaron el cumplimiento del objetivo específico de la investigación:



Análisis de fuentes documentales:

ü Desde el punto de vista metodológico, se tomó como referencia a Bernal (2010) y se determinó como objetivo del estudio documental interpretar la información contenida en los diferentes documentos analizados y utilizarla en función de la investigación.

#### **Analítico-sintético:**

ü En la sistematización de los argumentos obtenidos, mediante el estudio y profundización de las fuentes bibliográficas utilizadas y para la redacción del informe de investigación.

#### **Modelación:**

- Para la determinación de la concepción y estructura de la estrategia y su modelación.

#### **Sistémico estructural funcional:**

- Como herramienta metodológica para establecer la lógica sistémica en la concepción de la estructura modélica de la estrategia, particularmente en la relación entre los componentes.

#### **Triangulación metodológica:**

- La triangulación se realizó con la finalidad de efectuar un control cruzado entre los diferentes resultados obtenidos con la utilización de los métodos y técnicas aplicadas para arribar a conclusiones generales. Se tuvieron en cuenta los procedimientos que garantizaron maximizar la validez o el éxito en la triangulación como efectuar un análisis cuidadoso de cada método, precisar qué y cuántos métodos se emplearon, su vinculación entre sí y la medición de la misma problemática.

#### **Cuestionario de valoración, a través de indicadores:**

- Con la intención de conocer la valoración preliminar en relación a las dimensiones viabilidad, aplicabilidad y relevancia de la estructura modélica de la estrategia, se



aplicó el cuestionario a 16 especialistas, quienes cumplieron con las características predeterminadas para emitir sus apreciaciones.

#### **Indicadores de la dimensión viabilidad:**

1. Posibilidades reales de su utilización en el diseño de una estrategia para la gestión de los procesos organizacionales de la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba.
2. La propuesta estuvo elaborada atendiendo a las políticas trazadas por el Estado para el proceso de gestión de las organizaciones deportivas en Cuba.
3. Existencia de correspondencia con las necesidades de una estrategia para la gestión de los procesos organizacionales de la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba.

#### **Indicadores de la dimensión aplicabilidad:**

1. La propuesta facilitó el diseño de una estrategia para la gestión de los procesos organizacionales de la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba.
2. En la propuesta se percibió la posibilidad de aplicación de la ciencia y la tecnología para favorecer la gestión de los procesos organizacionales de la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba.
3. Los componentes dispuestos en la propuesta fueron aplicables a una estrategia para la gestión de los procesos organizacionales de la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba.

#### **Indicadores de la dimensión relevancia:**

1. La contribución de la propuesta fue original, auténtica y favoreció el diseño de una estrategia para la gestión de los procesos organizacionales de la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba.

#### **Escala valorativa:**

1. Muy adecuada
2. Bastante adecuada



3. Adecuada
4. Poco adecuada
5. Inadecuada

### **Estadístico-matemático.**

- Se empleó la distribución empírica de frecuencia, para procesar los datos obtenidos con la aplicación del cuestionario de valoración a través de indicadores.

### **Sobre la estructura modélica de la estrategia para la gestión de los procesos organizacionales en la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba**

En la investigación fueron tomados en cuenta los presupuestos de García et al (2017) quienes aluden que uno de los principales propósitos de la planificación estratégica es que las organizaciones dispongan de un soporte para asumir los procesos de cambio de manera eficiente, así como disposición para gestionar transformaciones.

La estrategia se definió como una planeación enfocada en el largo plazo de la organización o entidad, a través de características prescriptivas y normativas, con un elevado grado de formalización, destinada a dar solución a problemas detectados en la organización. Para el cumplimiento del objetivo planteado se determinó la estructura modélica de la estrategia, con el siguiente procedimiento:

1. Conocimiento de los resultados del diagnóstico estratégico.
2. Estudio de la literatura para la sustentación teórica-metodológica de la estructura modélica.
3. Determinación de los componentes de la estructura modélica.
4. Determinación de la estructura modélica y su ordenamiento lógico y funcional.
5. Modelación de la estructura.
6. Descripción de los componentes.



## *RESULTADOS Y DISCUSIÓN*

Para la consecución de una comprensión más perfilada de esta parte del artículo, se decidió exponer los resultados logrados, desde el proceder utilizado en el desarrollo de la investigación.

### **Resultados obtenidos mediante el procedimiento aplicado:**

El resultado del diagnóstico del estado actual de la gestión de los procesos organizacionales en la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba, a partir de las técnicas y métodos científicos aplicados (análisis de la matriz DAFO, análisis CAME, diagrama de Ishikawa y la matriz MIC-MAC), para la determinación del tipo de estrategia a construir aportó que la táctica para la elaboración de la estrategia debió estar dirigida a una estrategia ofensiva (Maxi-Maxi), de manera que esta entidad fuera capaz de afianzar sus fortalezas, en función de aprovechar las oportunidades para la solución del problema estratégico tratado.

Esta aportación robusteció la necesidad de la estrategia reseñada; en tal sentido, este conocimiento como primer paso del procedimiento, se tomó de fuente orientadora para decidir la estructura modélica a asumir, a modo de acción previa al proceso de elaboración de la estrategia.

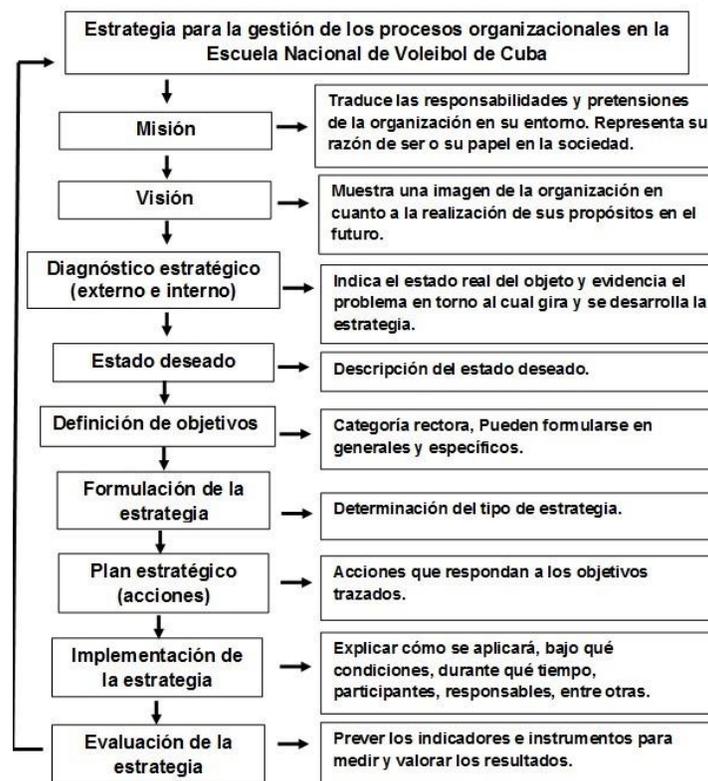
La concepción y determinación de la estructura modélica, se sustentó en un estudio minucioso de los criterios, valoraciones y estructuras desarrolladas por diferentes investigadores como Chiavenato y Sapiro (2017); Elizalde et al. (2020); León et al. (2023); Pérez y Rojas (2022); Sánchez (2003), además de los argumentos de Casseti y Paredes (2020); Garza (2019); Melgar (2022) sobre la teoría del cambio que posibilitaron determinar los componentes idóneos a asumir para el diseño de la estrategia. A partir de este análisis, unido a una consecuente ejercitación para dar respuesta a determinadas interrogantes inductivas inferenciales, se facilitó la selección de los componentes:

1. ¿Dónde estamos? Misión.
2. ¿Dónde queremos ir? Visión.



3. ¿Cuál es el estado actual? Diagnóstico estratégico externo e interno.
4. ¿A dónde queremos llegar? Estado deseado.
5. ¿Cuál es el fin? Definición de objetivos.
6. ¿Cómo proceder? Formulación de la estrategia.
7. ¿A través de qué llegaremos? ¿Con qué recursos? Plan estratégico (acciones).
8. ¿Cómo llegaremos? Implementación de la estrategia.
9. ¿Cómo mediremos el cumplimiento? Evaluación de la estrategia.

Estas respuestas permitieron establecer los componentes de la estrategia para la gestión de los procesos organizacionales en la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba, basados en la lógica de los requerimientos operacionales. En la representación de la figura 1, se visualizaron los componentes, las relaciones entre ellos y la retroalimentación.



*Figura 1. Estructura modelica de la estrategia para la gestión de los procesos organizacionales en la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba.*



## **Particularidades de los componentes de la estructura modélica de la estrategia para la gestión de los procesos organizacionales en la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba**

Para el desarrollo de este contenido, se estudiaron diversas fuentes de información y se consideró la más adecuada la ofrecida por Navarrete et al (2023) porque brindó argumentos claros y precisos sustentados en la teoría de la planeación estratégica, y sus apuntes e ideas se ajustaron a las necesidades de esta investigación.

La construcción de la misión y visión implicó el inicio de la planificación estratégica. La formulación adecuada consideró los resultados sobre los que respondieron los principales involucrados en el proceso, así como el futuro deseado de la organización. Con este razonamiento se comenzó a configurar las particularidades de estos dos componentes.

### **1. Misión ¿Dónde estamos?**

En Melgar (2022; como cita Navarrete et al. 2023), se hace referencia a la historia de la palabra misión como un encargo histórico realizable, con un hacia y de un hacer, donde su contenido lleva implícito una dirección y una acción. Desde otra perspectiva, se interpretaron las ponderaciones de Mondéjar (2023); Pérez et al. (2022); Reyes (2022): la misión no es más que una delimitación de acciones posibles para la empresa o entidad, con una intención permanente o semipermanente. Su definición, recordatorio o redefinición permitió reflexionar sobre: ¿en qué empresa, organización o entidad hemos estado? y ¿en cuál deberíamos estar?

De acuerdo con Navarrete et al (2023), iniciado el proceso de formulación de la misión, se hace importante:

- Revisar la misión actual de la entidad u organización, para determinar la claridad de su definición.
- Redefinir la misión en los casos en que la entidad u organización atravesase por cambios importantes, con necesidad de una nueva formulación de la misión.
- Definir los participantes en la formulación de la misión.



- Identificar los aspectos importantes a considerar, en la formulación de la misión.

Sobre esta base se redactó la misión de la estrategia estudiada como: La escuela nacional de voleibol del deporte cubano, formadora de atletas integrales contribuye decisivamente, al mejoramiento de los resultados del deporte, demuestra la excelencia del modelo deportivo revolucionario, y cuenta para ello con un potencial humano de alto nivel político, ideológico, científico y técnico.

## 2. *Visión ¿Dónde queremos ir?*

La visión para una empresa representa la imagen idealizada de lo que proyecta ser en el futuro apunta Reyes (2022); y Navarrete et al. (2023) la define como una proyección de futuro que permite trazar el camino que la empresa debe seguir para alcanzar las metas a largo plazo. Adiciona que para el planteamiento de la visión, el equipo estrategia debe responder a determinados cuestionamientos, tales como: ¿qué y cómo queremos ser?, ¿para qué lo hacemos?, ¿hacia dónde vamos?, ¿qué valores tenemos? Para el proceso de formulación de la visión, este investigador recomienda tener en cuenta:

- Enfocarse en cómo quiere ser vista la entidad u organización en el futuro.
- En su redacción no deben faltar los valores de la empresa.

A partir de estos presupuestos la visión para la propuesta, se formuló de la siguiente manera:

- Continuar el legado de ser la Escuela Nacional de Voleibol con mayor contribución a los resultados competitivos nacionales e internacionales, de Cuba.
- Alcanzar la calidad integral en todo el proceso de formación de los atletas.
- Ratificar la pureza y ventajas del modelo deportivo revolucionario.
- Ser un centro vanguardia en la aplicación del sistema de ciencias e innovación tecnológica.

## 3. *Diagnóstico estratégico ¿Cuál es el estado actual?*



Es importante señalar que un diagnóstico estratégico efectivo determina los problemas existentes y proporciona claridad en la selección de la estrategia a elaborar y las acciones para su solución, pues crea las bases para un plan estratégico exitoso (Navarrete, et al., 2023).

Por tal motivo, el diagnóstico permitió delimitar gradualmente, el estado de la entidad u organización deportiva a través de la aplicación de diferentes técnicas y métodos científicos como análisis de fuentes documentales, entrevista, encuesta, tormenta de ideas (brainstorming), matriz DAFO, análisis CAME, diagrama de Ishikawa (causa-efecto), matriz de impactos cruzados Mic-Mac, triangulación metodológica, reunión de planeación participativa. También conformaron este juicio factores claves de éxito y una consecuente profundización en el estado actual de los mismos, así como sus agentes causales hasta la elaboración de los posibles escenarios.

#### ***4. Estado deseado ¿A dónde queremos llegar?***

Este componente orientó el futuro de la entidad u organización, hacia dónde se proyectó desde el punto de vista de prospectivo, su misión, visión y los resultados del diagnóstico estratégico (externo e interno).

El estado deseado que se dispuso para la estrategia propuesta fue transformar la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba en una organización deportiva creativa e innovadora, a partir de la utilidad en explotar y desarrollar las capacidades del talento humano, en función de lograr el cumplimiento exitoso del objeto social, en consonancia con los resultados deportivos esperados.

Para ello, se realizaron adecuados diagnósticos organizacionales que permitieron tener una visión clara y objetiva del entorno interno y externo, conocer el potencial creativo e innovador, el clima organizacional de la entidad, propiciar la creatividad y la innovación a todos los niveles y áreas funcionales, y establecer conciliaciones y alianzas estratégicas como organización deportiva.



Al visualizar el futuro de la organización se proyectó la explotación e identificación de líderes creadores e innovadores, con visión de futuro, generadores y administradores de incertidumbres y desafíos; colaboradores con autonomía para pensar, crear, decidir, planear, evaluar y mejorar desde la creatividad, el aporte de ideas y sugerencias.

**Por último, se planteó en la organización:**

- Una cultura orientada al entorno de la organización deportiva. Entendida como el conjunto de prácticas colectivas significativas, basadas en los procesos de trabajo en función de la satisfacción de la amplia gama de necesidades humanas, institucionalizadas en estructuras de signos y símbolos, transmitidas por una serie de vehículos de comunicación, e internalizadas en hábitos, costumbres, formas de ser, de pensar y de sentir.
- Una infraestructura tecnológica, en función del ambiente de la organización deportiva. Construida de acuerdo al sistema en que se desarrolló, con herramientas digitales utilizadas por los usuarios del sistema deportivo, para facilitar el acceso a la información y al conocimiento del entorno.
- La relación directa entre el clima organizacional y las estrategias de desarrollo adoptados por la organización, comunidad o personas alineadas con los valores en los que se sustentó la entidad deportiva en el quehacer de las mismas.
- La armonización del lenguaje (comunicación) fue fundamental, especialmente, cuando coexistieron dentro del mismo espacio culturas, profesiones, ambientes y experiencias diferentes.
- La visualización de las ventajas del sistema, en la percepción de los integrantes del sistema, en cuanto a los beneficios obtenidos por incorporar entornos favorables, creativos e innovadores, claves para las actividades y para los recursos; no se olvidó que lo gestionado fueron personas, cultura y tecnologías.

**5. Definición del objetivo estratégico ¿Cuál es el fin?**

Tal como aclaró Navarrete et al. (2023) los objetivos son la declaración que realiza la entidad u organización para enunciar lo que se propone lograr en un plazo determinado de tiempo.



Deben expresar los factores relevantes o críticos del desempeño esperado, y son la base para la definición de indicadores de resultado final o de impacto, lo que permite medir el avance de las acciones de las entidades o de las organizaciones hacia los resultados.

Autores como Acosta (2019); Elizalde et al. (2020); León et al. (2023); Mondéjar (2023); Navarrete et al. (2023) son del criterio que en función de una estrategia determinada y de los resultados esperados con ella, se fijan los objetivos cuantitativos o cualitativos a corto, mediano o largo plazo de una empresa, entidad u organización.

El objetivo estratégico como componente de la estructura modélica presentada fue convertir la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba en una organización deportiva creativa e innovadora, mediante la interacción con el entramado de actores colectivos, para el despliegue de acciones estratégicas en función del cumplimiento exitoso relacionado con el objeto social, en consonancia con los resultados esperados.

#### **6. Formulación de la estrategia ¿Cómo proceder?**

Esta se refiere, según Navarrete et al. (2023), a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen para dar respuesta a las numerosas limitaciones, insuficiencias, dificultades, falencias, presiones e influencias identificadas en el diagnóstico estratégico.

En atención a los resultados del análisis externo e interno obtenidos en el diagnóstico del estado actual de la gestión de los procesos organizaciones de la entidad en estudio, la estrategia que se prefijó, se clasificó como ofensiva (Maxi-Maxi), de manera que la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba afianzó sus fortalezas, en función de aprovechar las oportunidades para la solución del problema estratégico, dados por las insuficiencias en la gestión de los procesos organizacionales.

#### **7. Plan estratégico (acciones) ¿A través de qué llegaremos? ¿Con qué recursos?**

La planificación estratégica o plan estratégico, se convirtió en un plan operativo práctico para la ejecución, ya que las acciones fueron definidas y visualizadas en un tiempo. Una



cuestión de particular importancia en la elaboración del plan estratégico fue dirigir las acciones a atenuar las dificultades, insuficiencias y falencias detectadas en el diagnóstico estratégico, y proyectarlas en función del cumplimiento del objetivo estratégico determinado en atención al progreso futuro de la entidad. El plan de acciones tuvo: objetivo, número de la acción, temporalidad (corto, mediano o largo plazo), responsable, ejecutor y participantes.

El responsable directo de la aplicación del plan estratégico consideró la elaboración de un cronograma de trabajo, que de manera organizada y planificada permitió la instrumentación con las modificaciones y precisiones derivadas del estudio previo y particularizado, garantizaron su cumplimiento exitoso y por consiguiente del objetivo. Este proceso estuvo precedido por varias sesiones de trabajo para garantizar la lógica comprensión de la estrategia, en función de la eficacia de su implementación o implantación.

#### ***8. Implementación o implantación de la estrategia ¿Cómo llegaremos?***

La implementación estratégica no es más que la ejecución o puesta en marcha de la estrategia formulada. Mientras la formulación de la estrategia es un proceso intelectual (de reflexión y análisis), la implementación es un proceso operativo (de ejecución). Por tanto, aunque la formulación e implementación son dos fases o etapas diferentes dentro de la planificación estratégica, mantienen una conexión constante, necesaria para que la empresa, entidad u organización alcance el éxito.

Para la implementación de la estrategia fueron considerados los resultados de las investigaciones de Acosta (2019); Mondéjar (2023); Navarrete et al. (2023) que estimaron que la implantación efectiva de estrategias depende en gran medida de la coordinación, control y buen manejo de los dominios de acción con los que se cuenta, en otras palabras, con los planes de acción dispuestos en la estrategia. Señalaron además que la implantación o implementación de las estrategias se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica.



La implementación, se completa con las restantes etapas, se elabora el sistema de programas, proyectos o planes de acción para acometer la estrategia de manera operativa, y se asignan los responsables de su ejecución. Es aquí donde se confecciona un sistema o acciones ajustadas a la estructura de cada estrategia. Según Mondéjar (2023), la fase de implementación pone en marcha la estrategia formulada para el éxito de objetivos, lo que implica asignar recursos, definir responsabilidades y establecer un plan de acción detallado.

La implementación de la estrategia diseñada implicó establecer programas para crear una serie de nuevas actividades organizacionales, presupuestos para asignar fondos a las nuevas actividades y procedimientos para manejar los detalles diarios, se consideró como el propósito del programa una estrategia orientada hacia la acción. La implementación tuvo la intención de orientar la aplicación de la estrategia en la práctica. Constituyó solo una guía, con posibilidades de ajustes y flexibilidad, acorde con la realidad existente en el momento de su puesta en práctica.

Para ello, fue necesario implicar a todos los actores de la entidad, como miembros de la organización, desde sus responsabilidades y funciones, de manera que participaron conscientes y activamente para lograr el dominio de la finalidad, concepción, funcionalidad y preparación para implementarla, con el rigor y exigencia requerida. El objetivo de la implementación consistió en establecer la ruta crítica para la aplicación de la estrategia que se estableció en etapas y acciones indicadas, para la implementación práctica.

### *9. Evaluación de la estrategia ¿Cómo mediremos el cumplimiento?*

Uno de los aspectos fundamentales durante la implementación de la estrategia es la evaluación apoyada en un sistema de control que se logra mediante la medición y corrección del desempeño de manera sistemática, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos y se realiza mediante el cumplimiento de su ejecución en las etapas planificadas. Se sugirió realizar los controles con un carácter participativo de los actores de la entidad.

En el control, la retroalimentación (feedback) es de suma importancia, al posibilitar reformular o ajustar objetivos, tareas, acciones y elaborar planes contingentes de apoyo,



para lograr la eficiencia en el proceso. Fue indispensable tener en cuenta los indicadores o variables para precisar el cumplimiento de los objetivos, formas de cuantificarlos (de ser necesario), el análisis, la evaluación de los resultados y las medidas a adoptar.

Se realizó un control inicial, para prever los problemas presentados y adoptar decisiones previas a la ejecución, monitorearla y adoptar las medidas pertinentes para su efectividad y control final, con la evaluación de la actividad en su conjunto una vez concluida la aplicación práctica. Para tales efectos se sugirieron en el plan, acciones específicas orientadas a la creación de un equipo de trabajo para la evaluación de la estrategia y la determinación de indicadores de evaluación, por el equipo evaluador dispuesto.

Se hace necesario acotar la descripción de los componentes de la estrategia para la gestión de los procesos organizacionales en la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba, por su funcionalidad, concebida con carácter sistémico y cimentada, a través del procedimiento de ejecución del ciclo de Deming o PHVA, en atención a los razonamientos de Castillo (2019); Molina et al. (2021); Sánchez et al. (2022). En este caso, se decidió que para la funcionalidad de la estrategia preconcebida:

1. Conocer el problema: como una forma inicial de identificación de lo posible a mejorar, con un estudio preliminar, factoperceptible, empírico.
2. Planificar: primera etapa del ciclo de Deming. En este caso, se consideraron cada uno de los componentes de la estrategia ya descritos, se puntualizaron y explicaron sus funciones, de manera de que se apreció la claridad de su diseño, lo que facilitó el proceso en la práctica.
3. Hacer: como segunda etapa del ciclo de Deming, se concretó en la práctica el diagnóstico, para después establecer los objetivos e implementar el plan estratégico y las acciones, acorde a los objetivos. Este plan fue lo más razonable posible, de manera que respaldó la toma de decisiones sobre las acciones planificadas, así como en la selección de los principales actores que participaron en su ejecución. La planeación se estableció en los tres niveles: el estratégico, el táctico y el operacional.



4. Revisar: esta fue la tercera etapa del ciclo de Deming, donde prevaleció el control y seguimiento de lo dispuesto como parte de la evaluación de la estrategia. Su principal función fue la de detectar las fallas, incumplimientos, dificultades y mejoras, entre otras del desarrollo de la estrategia.
5. Actuar: última etapa del ciclo de Deming. Le correspondió a esta etapa retroalimentar el proceso, se realizaron los ajustes necesarios al plan, para con posterioridad probarlo nuevamente. Por eso fue necesario incluir dos pasos más en el procedimiento descrito. Se precisó realizar una aplicación práctica.
6. Nueva actuación: se realizó otra aplicación práctica del plan, con los ajustes previstos. Se precisó de un eficiente control para medir los resultados. Entonces, en dependencia de los resultados logrados, se usó la estrategia para su verdadero fin.
7. Actuación final: Ya la estrategia estuvo corregida y ajustada con el paso anterior, de no hacerse así se corrió el riesgo de que los resultados fueran negativos, porque no es lo mismo fallar en una aplicación preliminar y en un ambiente controlado, que en el proceso real donde hay consecuencias tangibles con la organización.

La estructura modélica, se concibió para facilitar el diseño de una estrategia con las siguientes características:

- Contextualizada: con acciones que respondieron a las necesidades de transformación detectadas en el diagnóstico del contexto actual, por lo que fue irreplicable.
- Objetiva: con acciones esbozadas, a partir de los resultados del diagnóstico del estado actual de la gestión de los procesos organizacionales en la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba.
- Sistémica: concebida desde un presente diagnosticado hasta un futuro deseable, como un proceso continuo y participativo en espiral ascendente.
- Creativa e innovadora: la gestión se apoyó en el pensamiento creativo e innovador de los actores participantes para enfocar los problemas en la búsqueda de soluciones, así como su habilidad novedosa de combinar viejas ideas, pues la idea creativa no solo debió ser nueva, sino interesante.



- Flexible: con posibilidad para ser modificada, ajustarse a diferentes situaciones y enriquecerse sistemáticamente, en función de las nuevas necesidades.
- Participativa: propició la participación consciente y activa de todos los factores y actores implicados no solo en su ejecución, sino durante todo el proceso.
- Prospectiva-sensibilizadora: la planificación de las acciones y todo el proceso en sí mismo hasta el control y evaluación constituyó objeto de análisis en todos los niveles de dirección de la institución, así como de los factores y miembros activos, los que estuvieron motivados, comprometidos y responsabilizados con su ejecución para cumplir con los objetivos propuestos.

### **Resultados de la valoración preliminar a través de indicadores:**

Con la intención expresa de indagar sobre la viabilidad, aplicabilidad y relevancia de la estructura modélica, se le aplicó un cuestionario a 16 especialistas, con las siguientes características:

**Nivel escolar:** superior 16/100% (todos licenciados en Cultura Física) M. Sc. 9/56,25 %.

Ocupación: directivos de entidades deportivas: 10/62,5 % y funcionarios de entidades deportivas 6/37,5 %.

**Años de experiencia:** más de 15 años de experiencia: 16/100 %.

**Dominio de la problemática que se investiga:** sí: 16/100 % No: 0.

**Dispuestos a participar en la investigación:** 16/100 %.

Para la valoración preliminar, se asumió el cuestionario dispuesto por Martínez (2017) y adaptado por Pérez y Morales (2023) al contexto investigado. Se consideraron tres dimensiones (viabilidad, aplicabilidad y relevancia), siete indicadores con cinco escalas valorativas. Los resultados de la valoración se exponen en la tabla 1.



**Tabla 1.** Resumen de la valoración de la estructura modélica de la estrategia a través de indicadores

No.	DIMENSIONES E INDICADORES	ESCALAS									
		Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
		MA	%	BA	%	A	%	PA	%	I	%
I.	VIABILIDAD (3 INDICADORES)	33	68,8	9	18,8	6	12,5	-	-	-	-
II.	APLICABILIDAD (3 INDICADORES)	35	73	10	20,9	3	6,3	-	-	-	-
III.	RELEVANCIA (1 INDICADOR)	15	93,8	1	6,7	-	-	-	-	-	-

**LEYENDA:** MA: Muy adecuado BA: Bastante adecuado A: Adecuado PA: Poco adecuado I: Inadecuado Fa: Frecuencia absoluta del nivel evaluativo correspondiente Fr: Frecuencia relativa del nivel evaluativo

Como se observa en la tabla 1, los resultados de la valoración realizada por los 16 especialistas, tuvo tendencia a ser muy adecuado y los valores obtenidos así lo confirmaron, en las tres dimensiones analizadas. Esta estimación sirvió de base como elemento influyente en la toma de decisiones en la aceptación de la estructura modélica propuesta como guía o patrón en el diseño de la estrategia para la gestión de los procesos organizacionales en la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba.

Los especialistas adicionaron apreciaciones que, en términos de positivo, negativo e interesante, resultaron indispensables para su consideración. Los criterios positivos resaltaron la pertinencia de la propuesta ante las necesidades detectadas y se mostró con claridad asumirla como guía en el diseño o elaboración de la estrategia.

En términos negativos, se hizo alusión desde lo subjetivo, a las barreras presentadas en la toma de decisiones para asumir la estructura modélica, debido a lo arraigado de las formas tradicionales empleadas hasta el momento, pues la propuesta indujo a cambios, desde el pensamiento estratégico con la comprensión de nuevas maneras de pensar, hasta el establecimiento de originales formas de hacer.

Complementaron además que lo interesante estuvo marcado por el procedimiento empleado para la determinación de la estructura modélica de la estrategia, fundamentado



y sustentado en una lógica derivada de la interpretación de la literatura científica y especializada, relacionada con la dirección y planificación estratégica.

### **CONCLUSIONES**

El objetivo específico trazado en la tarea de investigación se cumplió, pues se logró determinar la estructura modélica de la estrategia, sustentada en fundamentos científicos metodológicos que fortalecieron y documentaron la concepción y funcionalidad del ordenamiento lógico de sus componentes y se distinguió como agente de cambio o transformación.

Los resultados de la valoración preliminar realizada por los especialistas en las tres dimensiones analizadas en el cuestionario (viabilidad, aplicabilidad y relevancia) fueron de muy adecuada, según evidenciaron los productos obtenidos a través de los indicadores evaluados. A lo que se adicionó la apreciación de lo positivo, negativo e interesante estimado en la propuesta, todo lo cual constituyó un criterio importante a considerar en la toma de decisiones relacionadas con el diseño de la estrategia para la gestión de los procesos organizacionales en la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba.

### **REFERENCIAS**

- Acosta, R. (2019). Gestión y administración de organizaciones deportivas. Edit. Paidotribo. pp. 382
- Bernal, C. (2010): Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 3ra edición. Editorial Pearson Educación. Colombia.
- Cassetti, V. Paredes, J. J. (2020). La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria. *GacSanit.* 2020;34(3):305307 (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Chiavenato, I. Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. Tercera edición. Facultad de Economía y Negocios. Universidad Anáhuac, México ISBN: 978-1-4562-5663-0

Díaz-Canel Bermúdez, M. (2022). Gestión de Gobierno basada en ciencia e innovación: avances y desafíos. *Anales de la ACC* [online]. 2022, vol.12, n.2, e1235. Epub 20-Jun-2022. ISSN 2304-0106.

Espinal Ruiz, D. J., Carranza Bautista, D., Maldonado Maldonado, E., Pacheco Ríos, R., Cruz González, N., David Tenorio, L. E., Scarpetta Calero, G., Sandino Rodríguez, M. C., López Aragón, W., Rojas Núñez, C. F., Brand Ortiz, J. I., Henao Colorado, L. C. (2020). Nuevas tendencias en la gerencia deportiva. Editorial Escuela Sin Fronteras, 2020 Institución Universitaria. Escuela Nacional del Deporte. ISBN: 978-958-52543-3-6.

García, J. E., Duran, S. E., Cardeño, E., Prieto, R., Garcia, E., Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios* ISSN 0798 Vol. 38 (Nº 52) Año 2017. Pág. 16 1015

Garza González, L. A. (2019). Proceso de cambio y desarrollo organizacional. Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA). Primera Edición, 2019 ISBN: 978-607-8686-00-1. Hecho en México <http://acacia.org.mx/www.acacia.org.mx>

León Reyes, Y., Miranda Lorenzo, Y. O., Marqués León, M., Claudio Pérez, E. & González Paris, E. (2023). Tendencias actuales de la gestión integrada en las Organizaciones de Gobierno Deportivo. *Universidad y Sociedad* 15(6),159-168.

López Castro, J., & Del Castillo Chasquibol, L. (2020). Modelo de gestión integral para mejorar estándares educativos en escuelas de Chachapoyas. *Revista Científica de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas*.

Martínez, B. (2022). El 2022: el año del replanteo de las áreas de gestión de personas. Universidad de la república. BM&Asoc. Montevideo, Uruguay.



- Martínez E. (2017). La superación profesional de los cuadros educacionales de la universidad para la formación de sus reservas. La Habana: Editorial Universitaria, 2017 ISBN 978-959-16-3536-5.
- Melgar, M. A. (2022). La teoría de cambio una estrategia para la transformación social: estudio de caso mujeres de comunidades rurales de Langué, Valle, Honduras. ISSN-e: 2221-7002 Periodicidad: Anual vol. 18, 2022 mae.demografiaydes@unah.edu.hn
- Molina, R. A. Rossit<sup>1</sup>, D. G. Álvarez, A. E. (2021). Mejora de procesos en la gestión mediante implementación del ciclo PDCA: caso de aplicación en empresa de servicios. INVESTIGACION OPERATIVA - Año XXIX - N° 49 P. 62 a 80 - Mayo 2021.
- Mondéjar, G. (2023). Planeación estratégica: fases e implementación. Glosario. Tickelia blog. Abril 12, 2023
- Navas López, A. I., Cumbreira Sánchez, D. Silveira Pérez, I., Peña Fernández, J. M. (2023). La gestión de la actividad física, deportiva y recreativa. Una mirada desde lo epistemológico en la intervención comunitaria. Ciencia y Educación L-ISSN: 2790-8402 E-ISSN: 2707-3378 Edición Especial 2023
- Navarrete Pilacuan, M. P., Cevallos Imbaquingo, S. P., Rodríguez Cisneros, L. M., Tito Espinosa, M. J. (2023). Planificación Estratégica. 1ª. Edición. Año 2023. Editorial CID - Centro de Investigación y Desarrollo. DOI: [https://doi.org/10.37811/cli\\_w838](https://doi.org/10.37811/cli_w838)
- Niebles Núñez, W., Sanabria Navarro, J. R., Silveira Pérez, Y. (2023). Análisis sistémico del contexto mundial de gestión deportiva: aportes significativos de la revista Retos. 2023, *Retos*, 48, 481-493 © Copyright: Federación Española de Asociaciones de Docentes de Educación Física (FEADEF) ISSN: Edición impresa: 1579-1726. Edición Web: 1988-2041 (<https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/index>)
- Partido Comunista de Cuba (junio, 2021). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Lineamientos de la política económica y social del partido y la*



*revolución para el período 2021-2026. VIII Congreso del PCC. Redacción: Comité Central del Partido Comunista de Cuba, pp.57.*

Pérez Fernández, B. J., & Rojas Martínez, C. P. (2022). Aproximación a las escuelas de pensamiento estratégico y su evolución a la estrategia empresarial. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), XXVIII(4), 157-179.  
<https://www.redalyc.org/journal/280/28073811010/html/>

Pérez, R. Y., Morales, A. M., de la Paz, L. (2023). Gestión de las organizaciones deportivas en Cuba: principales retos desde la ciencia y la tecnología. *DeporVida. Revista especializada en ciencias de la cultura física y del deporte. ISSN 1819-4028. 20, (2), pp.136-152.* <https://deporvida.uho.edu.cu/index.php/deporvida/article/view/918>

Reyes López, O. (2022). Planeación estratégica para alta dirección. <https://www.researchgate.net/publication/362170359>

Reinoso M. O. (2021). Generalización de la administración y gestión deportiva en Ecuador. *Arrancada. ISSN 1810-5882, Vol. 21, núm. 39, mayo-agosto, 2021*

Rozo, K. D., Porras, K. A., Bolívar, O. D., Castro, J. A., Liévano, J. A. (2022). La gestión deportiva en Latinoamérica: horizonte epistemológico y perspectivas actuales. 2022 · Retos N° 46 / Págs. © Copyright: Federación Española de Asociaciones de Docentes de Educación Física (FEADEF) ISSN: Edición impresa: 1579-1726. Edición Web: 1988-2041 <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/index> -1015-1021

Sanabria Navarro, J. R. Silveira Pérez, Y. Cortina Núñez, M de J. (2023). Gestión organizacional deportiva: Revisiones sistemáticas. 1ra Edición. Digital- Corozal (Colombia). FUNDACIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, DEPORTIVA Y EMPRESARIAL FUNGADE, Fondo Editorial FUNGADE, 2023. 133 p. 24cm. ISBN: 978-628-95469-3-4

Sánchez, G. (2003) Técnicas participativas para la planeación. Ciudad México: Fundación ICA.



Sánchez Cruz, R. A., Meléndez Vásquez, C. A., Lozano Salcedo, J. S. (2022). La gestión de calidad a partir del ciclo PHVA en organizaciones deportivas. Ciencias del deporte y la Educación Física, 2022 <https://hdl.handle.net/20.500.12558/4137>

Sierra García, L. G., Morquecho Sánchez, R., & Gadea Cavazos, E. A. (2021). La gestión deportiva y su implicación en la resolución de los conflictos. Eirene Estudios De Paz Y Conflictos, Vol. 04, Núm. 7, julio-diciembre 2021 pp. 163-182. <https://www.estudiosdepazyconflictos.com/index.php/eirene/article/view/151>

***Conflictos de intereses:***

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

***Contribución de los autores:***

Los autores han participado en la redacción del trabajo y análisis de los documentos.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional.

