

# **CONCEPTOS GENERALES DE LA DIRECCION Y EL CICLO DE LAS FUNCIONES GENERALES EN LOS COMBINADOS DEPORTIVOS.**

**Lic. Yamilé de la Caridad Gómez Carol.**

## **Resumen**

El INDER es una unidad presupuesta, en el municipio de Cárdenas, se divide en tres combinados deportivos, cada uno con su consejo de dirección compuesto por un director y tres subdirectores, uno deportivo, otro que atiende la Cultura Física, Educación Física y Recreación y el administrador. Con la creación de los combinados deportivos se logra una mejor, eficacia eficiencia y efectividad en los servicios prestados ya que estos fueron diseñados para llegar a cada uno de los ciudadanos de la población comprendida en su demarcación, con el fin de mejorar su calidad de vida e incrementar el número masivo de practicantes sistemáticos. Por lo que se debe tener una correcta planificación, organización, mando y control de los recursos humanos y materiales. Llevando a cabo una correcta estrategia en dirección por objetivos, donde se derivan un grupo de criterios de medidas que se cumplimentan a través de acciones que se materializan en cada combinado teniendo en cuenta su Estrategia Deportiva. El personal que dirige tiene que ser Licenciados en Cultura Física y Deportes , gozar de habilidades técnicas , conocimientos y destreza en cada una de las actividades o acciones , donde tienen que utilizar métodos , procesos y procedimientos , tener la capacidad para trabajar en equipo donde cada uno pueda expresar sus opiniones sin ser atacado. Deben tener capacidad para resolver problemas en beneficio de la organización.

**Palabras Claves:** Combinados deportivos, Planificación Estratégica, Dirección por Objetivos, Organización, Mando y Control.

## Introducción

La Dirección por objetivo es una tecnología participativa de planeación y evaluación de resultados del trabajo en un período de tiempo dado, la cual busca un nivel de compromiso de todos los elementos del sistema, aumentando la motivación hacia el trabajo y por tanto la eficacia y la eficiencia. Ello implica que en cada una de las áreas debe buscarse el mayor nivel de participación de todos los miembros, tratando de involucrarlos en el proceso.

La utilización de estas técnicas debe focalizarse hacia la determinación de Objetivos, de los Criterios de medida, y de los Indicadores de desempeño:

a) Para enunciar los objetivos:

- Ser realistas, coherentes, desafiantes, ponderados, comprensibles y aceptados.
- Numéricamente pocos e integrales.
- Tener como componentes un atributo, un estándar, una meta y un horizonte temporal (indicadores que lo definen).
- Responder a las siguientes preguntas en su confección: qué, cómo, quién, para qué, dónde, cuándo.

b) Para enunciar los criterios de medida:

- Ser la meta que se pretende alcanzar en cada indicador seleccionado.
- Se escriben en presente.
- Ser mensurables y concretos.
- Que no sean funciones ni acciones.
- Que se les puedan establecer indicadores de desempeño.

c) Para enunciar los indicadores de desempeño:

- Deben permitir evaluar tanto el resultado como el desempeño de las unidades organizativas y de las personas que tienen que cumplir los objetivos.
- Restablecen un rango de calificación para evaluar el cumplimiento de los objetivos.

- Establecen calificaciones de Bien (B), Regular (R), y Mal (M) para medir los objetivos, criterios de medida y proyectos de nuestro Organismo.

Lo más importante y decisivo para lograr una buena planeación estratégica es que cada instancia "se corte el traje a la medida", lo que significa que su versión del programa responda a sus posibilidades y necesidades específicas, y no se copien mecánicamente objetivos y criterios de medida de la instancia superior. Luego, para lograr la coherencia del sistema a partir de la misión y la visión de la institución, se desarrollará un proceso de negociación entre las partes. Como se expresa en las citadas Indicaciones del Presidente del INDER...

"Las negociaciones entre niveles, es decir, entre la nación y las provincias, y entre la provincia y los municipios, constituyen una actividad esencial de la Dirección por objetivo, aquí se adecuan los objetivos, criterios de medida e indicadores de desempeño, a las condiciones específicas de cada territorio, velando la dirección superior que no decrezca el nivel de exigencia y alcance de las mismas.

El nivel nacional, con una visión global del desarrollo, presenta sus consideraciones de política general nacional, prioridades y alcance de las metas que deben lograrse para el período. Mientras, los territorios presentan sus propias proyecciones, derivadas del análisis profundo de las condiciones particulares. La negociación consiste en desarrollar la fórmula ganar-ganar, a partir de la integración de los criterios nacionales y territoriales.

El resultado del proceso de negociación será un acuerdo entre las partes, que definirá los objetivos generales, los criterios de medida y los indicadores de desempeño del territorio para el período que se planifica".

Así, el proceso de negociación se realiza en dos etapas, según un cronograma que generalmente comienza en abril y culmina en septiembre, cada año:

1-Una horizontal, donde se concilian las propuestas propias con las estructuras que tendrán incidencia en ella, dentro de la misma instancia.

2-Una vertical, donde se concilian las propuestas propias con el nivel superior.

Muchas veces los representantes de un determinado nivel se quejan de que en el proceso de negociación les fueron impuestas condiciones por la instancia superior, cuando en realidad lo que ocurrió fue que no estuvieron suficientemente preparados para demostrar la certeza de su versión, y en consecuencia fueron dominados por las exigencias de desarrollo que ejerce el nivel superior. De ahí la importancia del acto de negociación, para el cual se recomiendan las siguientes condiciones:

- La imagen que exponemos. Llegar al acto de la negociación es el primer paso para lograr su éxito a partir de nuestra imagen, que incluye el dominio de la situación, el conocimiento de sus interioridades, el alcance de su impacto.
- La comunicación que establecemos. Saber escuchar, saber defender nuestras ideas y criterios sin apasionamiento, con elementos, cifras, datos, ejemplos, motivar y estar motivados, estar relajados, darnos el tiempo necesario, confiar e inspirar confianza.
- Nuestros compromisos. El resultado final de la negociación se realiza en compromisos a los que arribamos, más que en metas que alcanzamos; somos responsables de cumplir lo que alcanzamos, de llevar adelante los logros de la negociación. No perder nunca de vista que por eso seremos evaluados en lo adelante.
- El protocolo. Es el documento final, que obliga al seguimiento de los acuerdos resultantes de la negociación y por el cual la instancia superior ejercerá su control y evaluación a la inferior, debiendo estar firmado por las partes, tras lo cual no podrá ser modificado total o parcialmente si no es mediante otra negociación.

Al acto de negociación con la Dirección Nacional, los territorios deben llevar:

1. La versión provincial de los diferentes programas para la Dirección por objetivo, del año que concluye y la que van a negociar para el que comienza.
2. El Protocolo de Negociación del año que concluye y la propuesta que van a negociar para el que comienza, con las metas numéricas y

compromisos que asumen para cumplir los criterios de medida de su Programa (no existe un esquema único para este documento).

3. Toda información complementaria que sirva para fundamentar sus propuestas.

Es muy importante en el proceso de negociación tener en cuenta que aquello que negociemos con la instancia superior será la “varita” por la que medirán nuestros resultados en la *Emulación por la sede del 26 de Julio*. Es decir: estaremos cortando nuestro “traje a la medida”. Precisamente lo que más caracteriza a este proceso emulativo es que se trata de competir con nosotros mismos, con nuestros resultados anteriores y con los compromisos asumidos para la actual etapa, sobre la base de alcanzar siempre logros progresivos, y no poner el énfasis en compararnos con los demás territorios, ya que las características de cada uno no son las mismas.

No profundizaremos más aquí en torno a este proceso emulativo, pues cada año puede actualizarse su metodología.

## LOS VALORES EN LA DIRECCIÓN

En el perfeccionamiento de la Dirección por objetivo se llega a un instante superior con la consideración de los valores en los resultados de la gestión institucional, generándose lo que se ha dado en llamar *Dirección por Valores*, aunque en realidad es más correcto nombrarlo como, *valores en la dirección* pues se trata de incorporar los mismos al proceso de la Dirección por objetivo. "No es algo completamente nuevo; expresa en todo caso un grado superior de reconocimiento acerca de la necesidad de trabajar con el hombre, y aprovechar la sinergia que produce la identificación, desarrollo y consolidación de los valores positivos compartidos por la organización, en función del cumplimiento de la misión y la búsqueda de la visión anhelada. Las gentes son las que hacen las cosas, y hay que trabajar con la gente, hay que trabajar con los valores de la gente, si es que queremos obtener algún resultado".

¿Qué es un **valor**? Es una convicción o creencia estable en el tiempo, que tiene una connotación personal y social. Es también un aprendizaje estratégico,

por cuanto los valores se forman, lo que establece un reto a su formación desde la niñez, con la participación de la familia, la escuela y la comunidad. En resumen: es una referencia ética para poder establecer qué está bien y qué está mal en un determinado contexto.

Los valores son: prioridades, opciones, límites, lo que se está dispuesto a hacer y a tolerar en función de la sociedad y de sí mismo. Son forjadores de optimismo y autoestima, y definen la personalidad del individuo. Aun cuando tienen alcance universal, son igualmente relativos por cuanto su concreción se expresa y mide en un marco cultural y temporal específico. Cuando resultan comunes a un colectivo humano dentro de dicho marco referencial específico, se les designa como *valores compartidos*.

En el marco de un colectivo -familia, institución, sociedad- los valores compartidos no podrán ser demasiados, pues deben referirse a los intereses comunes a todos los miembros de la organización, a partir de la coincidencia de los valores individuales más generalizados. Así, para establecer los valores compartidos es preciso conocer el *sistema de valores* de cada persona e institución.

Los valores pueden ser:

- Finales: los vinculados al propósito principal establecido en la misión y la visión de la organización.
- Instrumentales: los que facilitan alcanzar los valores finales.
- De competencia: los que incorporan capacidades al individuo u organización para alcanzar los valores finales en comparación con otros factores presentes en el entorno.

*Operacionalizar los valores* significa establecer el proceso de incorporación de los mismos a la dirección, esto es:

- Trabajar con los valores compartidos ya incorporados, y que por tanto forman parte de la cultura de la organización.
- Trabajar con los valores deseados, con el propósito de incorporarlos.

- Definir el significado exacto de cada valor en el marco de la organización.
- Definir los criterios de medida e indicadores de desempeño que permitan evaluar los resultados a partir de los valores operacionalizados.

Trabajar por el desarrollo de valores en la organización, bajo el principio de que los problemas nuevos hay que resolverlos siempre con nuevas aplicaciones de los sistemas de valores, requiere un *proceso de cambio* que es indispensable prever y diseñar, para que no sea impuesto por la vida. Los procesos de cambio mal instrumentados se designan como *reactivos*, por actuar como reacciones a las presiones del entorno, que toman por sorpresa a la organización, provocándose en consecuencia resultados desastrosos. En los procesos de cambio *integrales* la organización prevé las presiones del entorno y se prepara para ello, por lo que la previsión permite realizar planificadamente los ajustes necesarios, lo que implicará un efecto de desarrollo permanente.

### **Desarrollo**

El calendario es el documento rector en cada uno de los Combinados deportivos donde todos tienen incidencias y para su cumplimiento tienen que estar bien clara la Estrategia Deportiva enmarcada por Ciclo Olímpico.

La Planificación de la Estrategia consta de los siguientes pasos:

- Misión.
- Problemas Estratégicos (DAFO).
- Visión.
- Objetivos Estratégicos.
- Objetivos Generales.
- Principales Alianzas.
- Principales Impactos.
- Definición de valores.

Ejemplo:

Nuestra Misión, es trabajar por la incorporación masiva del pueblo a la práctica sistemática del Deporte la Educación Física y la Recreación a partir del mejoramiento de la competencia (Fuerza técnica) de la Institución.

Problema Estratégico (DAFO).

Debilidades:

- 1- Poca fuerza técnica en la zona rural.
- 2- Insuficiente calificación F. técnica.
- 3- Carencia de implementos y recursos materiales.
- 4- Mal estado de las Instalaciones.
- 5- Déficit de instalaciones Deportivas.
- 6- No existen nuevas tecnologías.
- 7- Insuficiente reconocimiento del trabajador.

Amenazas:

- 1- Cercanía al polo turístico de varadero.
- 2- Deficiente estimulo salarial.
- 3- Deficiente planificación del calendario.
- 4- Deficiente aseguramiento de los eventos.
- 5- Indisciplina para cumplir con el calendario.
- 6- No aplicación de las nuevas tecnologías.
- 7- Dificil situación financiera.

Fortaleza:

- 1- Valor del capital humano.
- 2- Preparación de nuestros cuadros.
- 3- La planificación estratégica.

Oportunidades:

- 1- La existencia de la EPEF y la SUM.
- 2- Alargamiento del límite de edad para la licenciatura.
- 3- Desarrollo de proyectos asociados a la investigación.



- 4- Movimiento de forum.
- 5- Estructura aprobada.
- 6- Cumplir misión dentro o fuera del país.

#### Visión:

Somos una institución presupuestada que cuenta con el personal técnico y profesional comprometido y consagrado con alta calificación, capaces de prever y mantener los cambios, con instalaciones deportivas adecuadas y los recursos materiales necesarios para desarrollar en condiciones óptimas el deporte, la cultura física y la recreación de toda la población en el fomento de la salud y la protección del medio ambiente.

#### Objetivo Estratégico:

Proyectar nuestro trabajo al logro de un mayor desarrollo deportivo, de la cultura física, educación física y recreación a partir de las nuevas concepciones técnicas en el orden de la masificación y calidad de los servicios, garantizando un incremento en el potencial de servicio técnico.

#### Objetivos generales

- Ampliar el calendario con eventos de larga duración.
- Desarrollar las competencias de base con alta calidad.
- Propiciar diferentes escenarios deportivos conjugando la formación integral de los practicantes.
- Incrementar el número de los practicantes sistemáticos.
- Tributar por la calidad de los servicios a competencias provinciales y nacionales.

#### Principales alianzas.

- 1- Con educación.
- 2- Dirección de salud.
- 3- CDR
- 4- La SUM de Cultura Física.

- 5- La EPEF.
- 6- CTC.
- 7- Museos.
- 8- Asociación de combatientes de la revolución.
- 9- FMC.

Principales Impactos.

- 1- Permite tener en cada consejo popular una fuerza técnica para la práctica masiva del deporte y la recreación.
- 2- Mejora la calidad de vida y retarda la longevidad.
- 3- Se incrementan los escenarios y el nivel de eventos.
- 4- Se crean disciplinas deportivas que no eran practicadas en la zona.
- 5- Se fomentan los valores.

### **Conclusión**

Cada instancia tendrá que acometer su propio proceso de gestión por lo que en los combinados deportivos se analizaran cada uno de los gustos y preferencias de la población para encausar los objetivos específicos de cada programa y planificar las actividades que requieran los calendarios.

Con la aplicación de una correcta planificación, organización, mando y control por objetivos se logra prestar un mejor servicio, teniendo en cuenta que cada función desempeñada depende de la otra para su complementación por lo que este proceso se desarrolla en forma de espiral y si alguno de los pasos no se cumplen entonces los resultados del trabajo no son satisfactorios.