

FACULTAD DE CULTURA FÍSICA

"NANCY URANGA ROMAGOZA"

Trabajo final en opción al título académico de
“Especialista en boxeo de alto rendimiento”



Título: Proyecto estratégico para la evaluación de las competencias de boxeo en la provincia de P. del Río.

Autor: Lic. Carmelo Fernando Hidalgo Pérez.

Tutor: MSc. Osmar Mariño Rodríguez.

Consultante: MSc. Raúl Fernandez Liranza

MSc. Jesús Domínguez García

MSc. Juan Martínez Pelegrin

**Ciudad Pinar del Río
Diciembre 2009
“Año del 50 aniversario del triunfo de la revolución”**

RESUMEN

Una de las características que ha contribuido con el desarrollo del boxeo en Cuba ha sido la dirección y organización de las competencias nacionales e internacionales, desde los Torneos Playa Girón, Torneo por equipos, torneo Giraldo Córdoba Cardín y Campeonatos Mundiales, como aquel celebrado en La Habana en 1974 sin precedentes en la historia de estos eventos. Los nuevos cambios políticos económicos y sociales que han ocurrido en el mundo en los últimos años obligan a las diferentes empresas, organismos, e Instituciones a buscar nuevas vías de control y perfeccionamiento de la calidad de sus productos y servicios. Este trabajo partiendo de un análisis estratégico a través de una Matriz DAFO, analizamos los principales problemas existentes para desarrollar con éxito las competencias de boxeo en la provincia de Pinar del Río. Partiendo de estas deficiencias se han trazado nuevas tareas estratégicas para el desenvolvimiento y desarrollo de dichas competencias en esta provincia.

ÍNDICE

	Páginas
1.- INTRODUCCIÓN	1-2
1.1.- Situación problemática	2
1.2.- Problema	3
1.3.- Objetivos	3
1.4.- Metodología	4
1.5.- Definiciones de trabajo	5
2.- DESARROLLO	
2.1.- Fundamentación teórica	7-27
2.2.- Revisión y consulta	28
2.3.- Análisis de la Matriz DAFO	29-30
2.4.- Tareas estratégicas	31-32
3.- CONCLUSIONES	33
4.- RECOMENDACIONES	34
5.- BIBLIOGRAFÍA	35-36

INTRODUCCIÓN

Las competencias de boxeo son la continuación del proceso de entrenamiento docente. Su significado pedagógico y estratégico consiste en que por medio de estas se logra el resumen del trabajo docente educativo, revelando diversos aspectos débiles y fuertes del proceso docente y pedagógico, contribuyendo además a la elevación de la calidad, mostrando los logros del colectivo en general: Entrenadores y Boxeadores.

Son la mejor manera de intercambiar experiencias, el deportista adquiere en ellas conocimientos imposibles de obtener en el trabajo de entrenamiento docente. Los combates requieren de la movilización de todas las capacidades del deportista y son una verificación peculiar de la preparación moral y volitiva, de las cualidades combativas y el medio más eficaz para educarlas.

La presencia de espectadores y las difíciles condiciones del torneo imponen al deportista gran responsabilidad por sus acciones y requieren de la disciplina y habilidad para supeditar los intereses individuales a los del colectivo.

Las competencias contribuyen a educar en los boxeadores rasgos importantísimos del carácter: perseverancia, voluntad, coraje, dominio de si mismo, sentimientos de amistad, compañerismo y respeto, Degtiariov, D, (1983).

La importancia propagandística de los torneos consiste en que estos son un interesante espectáculo deportivo y atraen a gran cantidad de espectadores. Los certámenes de boxeo popularizan esta modalidad deportiva en la juventud y son el mejor método de divulgación demostrativa en la calidad y organización del boxeo en general.

La competencia cobra cada día mayor importancia a nivel mundial, nuevos métodos de análisis de dirección se llevan a efecto para lograr mejores resultados; el análisis estratégico de la competencia del boxeo en nuestra provincia no se ha llevado a cabo con la exigencia y el requerimiento que la misma exige, hemos escogido una Matriz DAFO atendiendo a las peculiaridades

de la misma para obtener los mejores resultados y poder determinar las principales deficiencias y orientar las tareas estratégicas que resuelvan dichas deficiencias, partiendo de un análisis cualitativo.

Indicadores:

- 1- Alianza estratégica.
- 2- Negociación.
- 3- Logística.
- 4- Información interna y externa
- 5- Capacitación del personal
- 6- Congresillo Técnico
- 7- Inauguración y clausura
- 8- Evaluación del nivel técnico de la competencia
- 9- Pesaje y control médico
- 10- Reglas y arbitraje
- 11- Selección y ubicación del lugar de la competencia
- 12- Promoción y propaganda
- 13- Planificación de la competencia
- 14- Premiación

Es importante señalar para la comprensión más detallada de este trabajo que muchos de los indicadores propuestos han sido consultados con algunos especialistas del boxeo, de la gestión y la dirección de la Cultura Física, ambas direcciones han coincidido con nuestra propuesta, además de sugerirnos la unión de algunos indicadores importantes de índole más bien particular para los especialistas del boxeo. Unirlos o entrelazarlos con otros de relieve global o abarcador como lo son: los de alianza estratégica, información, entre otros,...

SITUACIÓN PROBLÉMICA

La organización de las competencias de boxeo es afectada por el incumplimiento de una serie de indicadores, al no existir un instrumento que posibilite evaluar la

calidad con la cual son gestionados los mismos, de ahí la esencia de nuestro problema a investigar

PROBLEMA CIENTÍFICO

Inexistencia de un instrumento que evalúe la calidad de las competencias de boxeo.

OBJETIVOS

Objetivo: Elaborar un proyecto estratégico a partir del diagnóstico que aporta una Matriz DAFO, para evaluar la calidad de las competencias de boxeo

Objetivos Específicos:

1. Realizar un diagnóstico mediante la aplicación de un Matriz DAFO, para determinar los indicadores de mayor efectividad en la evaluación de la calidad de las competencias.
2. Determinar las tareas estratégicas que se deriven del resultado que aportan los impactos cruzados de la Matriz DAFO
3. Elaborar un proyecto estratégico conteniendo las principales acciones que potencialicen la utilización de las fortalezas y oportunidades que la Comisión Técnica de Boxeo utilizará en la evaluación de las competencias

MATRIZ DAFO
14 indicadores

INTERNAS -- debilidades y fortalezas

EXTERNAS – amenazas y oportunidades

POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la realización de este trabajo se seleccionó una población de 15 comisionados provinciales de boxeo del país. De ellos se utilizó como unidad de análisis a 14 de ellos para un 93.3%, siendo la muestra los 14 comisionados representando el 100% de la unidad de análisis. Estos comisionados poseen más de 10 años ejerciendo la profesión. Además se valoró el criterio de 4 especialistas de la comisión provincial de Pinar del Río.

METODOLOGÍA INVESTIGATIVA

Para la realización de este trabajo se utilizaron métodos teóricos y prácticos.

Métodos teóricos

Histórico-lógico: Nos permitió conocer a partir del origen y evolución del problema, todo lo referente a proyectos de evaluación de competencias de boxeo en Pinar del Río.

Análisis-síntesis: En la determinación de las formas de evaluación de las competencias, así como el modo en que se estableció cada actividad partiendo de sus objetivos, posibilitó combinar los diferentes contenidos, de lo particular a lo general, lo que facilitó establecer generalizaciones en la formulación de los indicadores, también nos permitió concebir las diferentes tareas y acciones que serían evaluadas .

Inductivo-deductivo: Fue utilizado para abordar el objetivo y el campo de acción, descomponer los elementos esenciales del proyecto de evaluación encaminados a organizar las acciones en función de garantizar un control del proceso.

Enfoque sistémico: El método fue empleado para analizar la competencia como un sistema y poder apreciar las relaciones y contradicciones entre los diferentes elementos como partes del todo.

Métodos empíricos:

Observación: Su aplicación se debe a las diferentes observaciones realizadas al escenario competitivo, a los efectos de poder valorar la calidad de las competencias.

Entrevista: Se utilizó para valorar la opinión de algunos especialistas del boxeo que aportaron diferentes criterios claves para garantizar la evaluación de la competencia de boxeo.

Método matemático estadístico.

Análisis porcentual: Este método se utiliza en el procesamiento de la información que emitieron las diferentes Comisiones Provinciales, atendiendo al resultado de la entrevista.

DEFINICIONES DE TRABAJO

El término *estrategia* procede del griego “*strategos*” que significa *un general*. A su vez, esta palabra proviene de otras raíces que tienen como significado “*ejército*” y “*acaudillar*”. El verbo griego, *stratego* significa: planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos.

Alianza estratégica: proceso de negociación que se realiza entre la comisión de boxeo y otras instituciones para garantizar el éxito de la competencia.

Negociación; es la acción o acto que realiza la comisión de boxeo frente a la otra parte interesada en la participación y ejecución de la competencia.

La Comisión Técnica, organización que analiza la situación actual en que se encuentra la competencia desde el punto de vista externo e interno, recogiendo los principales criterios del desarrollo de la misma y la toma de decisiones .

La toma de decisiones “Es un conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la organización frente a su entorno”¹.

“Es competitiva y consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la organización va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”².

“La estrategia de la organización consiste en elegir las áreas de competencia en las que intenta presentarse y gestionar recursos de modo que esta se mantenga y desarrolle”³

“Las estrategias son programas de acción general y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, la determinación de los objetivos básicos a largo plazo, de políticas principales y la adopción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar las grandes metas de la organización”⁴

¹ (Tabatoni, P y P. Jarniu, 1975

² PORTER, Michael. “¿Qué es la estrategia?”. Editorial CCED, La Habana, 1998.

³ Strategor, 1995).

⁴ Koontz, H.Y H. Weihrich, 1984).

“La estrategia como una combinación lógica de actores, factores y acciones, seleccionadas entre alternativas de combinación, para lograr determinado objetivo en un contexto específico”.⁵.

“DAFO”: Matriz estratégica que nos permite el estudio externo e interno de la competencia de boxeo (Diagnóstico), posibilitando la realización de un plan estratégico el que asegura resolver las deficiencias detectadas (6)

⁵ Citado por: RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, F. O. y ALEMANY RAMOS, Sonia. “Enfoque, Dirección y Planificación estratégicos. Conceptos y Metodología”. En: “Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana En: Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana, Cuba, 1998, pp. 41-51.

⁶ Mariño Rodríguez. La competencia de boxeo. Universidad del deporte. 2008

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Según las tareas planteadas las competencias se celebran de distintas maneras: En los campeonatos de las secciones deportivas, instituciones, ciudades, regiones, territorios, y republicas, donde se hace un resumen del trabajo de entrenamiento docente y se revelan los boxeadores, equipos y organizaciones de más calidad y más fuerza.

Los torneos conmemorativos celebrados por organizaciones deportivas o sociales, redacciones de periódicos, ministerios o departamentos, estando dedicados a fechas festivas, eminentes personalidades o deportistas.

Los encuentros deportivos entre grupos de deportistas, secciones de colectivos de Cultura Física, sociedades deportivas, ciudades y repúblicas federadas, contribuyendo al intercambio de experiencia.

Las competencias eliminatorias se celebran entre los boxeadores más fuertes para integrar las selecciones.

Las competencias de clasificación: cuadrilátero abierto como forma de preparar boxeadores de categorías inferiores.

Las competencias territoriales se realizan con el fin de comprobar el estado del desarrollo del boxeo en las ciudades, distritos y territorios.

Las competencias internacionales, las organizan las asociaciones nacionales e internacionales, solo por mencionar algunas de las más importantes.

La exitosa realización de la competencia depende mucho de una preparación minuciosa y profundamente meditada, dividiendo el trabajo preparatorio en varias etapas:

1ra etapa:

a.-) Incluye la determinación de los plazos y el lugar donde se desarrollará la

competencia.

- b.-) Confección de las reglas y presupuesto.
- c.-) Designación de los responsables por la celebración de la misma (Comité Organizador).
- d.-) Elección y aprobación del presidente del jurado principal.

La determinación de la fecha de los certámenes está relacionada con el calendario deportivo y el plan de la competencia confeccionado racionalmente y materializado poco a poco, contribuyendo a la propaganda del deporte, la atracción de la juventud, realización de las prácticas del entrenamiento docente y la elevación del nivel de preparación de los boxeadores.

El reglamento de las competencias se elabora a partir de los plazos determinados de este plan, teniéndose en cuenta que es un documento no solo organizativo, sino también metodológico, el cual determina la dirección del trabajo docente.

La preparación para cualquier certamen comienza con la elaboración de su reglamento, por la organización deportiva que lo celebra, de esto dependerá la calidad de la realización de la competencia, los reglamentos deben ser claros y breves.

1. Objetivos y tareas; el objetivo de la competencia es popularizar el boxeo, hacer un resumen del trabajo docente y determinar los boxeadores y equipos más fuertes.
2. Dirección del certamen, indica quien los organiza y dirige.
3. Fecha y lugar donde se celebrarán.
4. Participantes en las competencias; composición de los equipos y el número de boxeadores por categoría de peso, donde se indica la calificación de cada uno.
5. Condiciones del certamen, se indica el sistema de eliminación inmediata.
6. Premiación de equipos.
7. Solicitud de participación.
8. Recepción de los participantes, se indicará la llegada y salida de los participantes, condiciones de su alojamiento, y alimentación.

Después de confeccionar las bases de la competencia, se calculará el presupuesto en base al cual las organizaciones que realizan dichas competencias designan los medios necesarios. Al calcular los presupuestos se indica el nombre del torneo, los plazos y el lugar de celebración, el número de árbitros, jueces y participantes, los gastos, de la alimentación, viajes, etc.

La competencia de envergadura debe crear un comité organizador de 5 a 7 personas experimentadas. Este comité elabora un plan de trabajo invitando a participar a diferentes sectores de la comunidad.

2da etapa:

- a.-) Elegir y equipar el lugar de la competencia.
- b.-) Preparar los implementos deportivos.
- c.-) Acondicionar el lugar de alojamiento.
- d.-) Garantizar la alimentación.
- e.-) Preparar los gimnasios para el entrenamiento.
- f.-) Implementar el local del pesaje y control médico.
- g.-) Documentar previamente reglas y arbitraje.
- h.-) Realizar a través de los medios de información detalles de la competencia.
- i.-) Aseguramiento de la logística.

Por todo lo antes expresado, apoyados en los criterios aportados por diferentes autores (Ditiriov, Harri, Corteza, Mariño), hemos elaborado un material que recoge las principales concepciones sobre la Matriz DAFO o técnicas estratégicas permitiéndonos evaluar las competencias de boxeo en la provincia de Pinar del Río, además garantizándonos una evaluación o análisis de los resultados finales del proyecto que nos hemos trazado.

El origen del concepto estrategia data desde los primeros momentos del surgimiento de las clases sociales, el surgimiento del estado y la aparición de las guerras y la diplomacia, funciones de poder y dominación de unos países y territorios sobre otros. De manera que todos los autores especializados coinciden plenamente en que el origen se ubica fundamentalmente en estas esferas de la

vida política. Este concepto ha ido evolucionando y en esa misma medida ha ocupado un lugar preponderante en la esfera de la dirección.

Aunque el concepto de estrategia es originado en el campo militar aparece en el campo económico y académico con la teoría de los juegos creada por los científicos Von Neuman y Morgenstern en 1944. Posteriormente se introduce en el campo del management con las obras pioneras de Alfred Chandler y Kenneth Andrews en 1962, como la determinación conjunta de objetivos de la organización y de las líneas de acción para alcanzarlos, o sea expresa lo que quiere hacer la organización en el futuro.

Si bien los administradores eficientes siempre han elaborado grandes estrategias, no es sino hasta recientemente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizativo de los eventos competitivos de boxeo.

Argumentando la anterior afirmación podemos mencionar los siguientes aspectos:

1) Existe un crecimiento considerable en el tamaño y complejidad de las organizaciones.

2) Los cambios que se producen en el entorno han aumentado así como su rapidez.

Estas definiciones se complementan entre sí, y apuntan al desarrollo de los elementos básicos de la organización de la competencia de boxeo, propiciando el desarrollo del pensamiento colectivo de todos los miembros del colectivo provincial de boxeo en la provincia, así como propician el desarrollo del pensamiento colectivo de los miembros de la misma, lo que pone de manifiesto la necesidad de eclecticismo en ellas. En síntesis, la estrategia propuesta le confiere a nuestra dirección, cohesión y organización, con lo que pretendemos adquirir gran sentido de propósito y misión.

Como se conoce en la actualidad no se distingue una definición universalmente aceptada sobre el concepto de estrategia, el término es utilizado con diversas acepciones por muchos autores y administradores. Gran parte de la confusión que prevalece en este campo, proviene de los usos contradictorios y las deficientes definiciones. Varios autores definen estrategia como un conjunto lógico de decisiones para tomar un determinado curso de acción para lograr objetivos, otros la definen como conjunto de acciones organizadas para orientar la institución hacia el logro de un objetivo determinado, mientras que otros la definen

como conjunto de objetivos y políticas de la institución. Si definimos una organización como una acción colectiva de una misión común, entonces la estrategia postula la temática de cómo se difunden las intenciones en un grupo de personas para que estas sean compartidas como normas y valores sociales y cómo se involucran y aprenden los patrones de comportamiento.

Sobre todo esta última definición sugiere que la estrategia es un concepto, lo cual tiene una implicación particular, es decir, que todas las estrategias son abstracciones que existen sólo en la mente de las partes interesadas. Es importante recordar que nadie ha podido tocar o ver una estrategia, cada estrategia constituye una inversión, un sistema creado por mentes imaginativas. Sin embargo, lo que resulta clave de esta definición consiste en que la perspectiva es compartida.

Desde las perspectivas de Mintzberg, la estrategia conduce también a algunos conceptos fundamentales sobre las organizaciones como instrumentos de percepción y acciones colectivas.

Mintzberg señala que aunque entre las diferentes definiciones existen varias relaciones, ni una sola de ellas como tampoco ninguna definición predomina sobre las otras. En cierto modo, estas definiciones compiten (ya que unas pueden sustituir a otras), pero lo más interesante son las diversas formas en que se complementan. No todos los planes se vuelven patrones, como no todos los modelos que se desarrollan fueron planeados, algunas pautas de acción son aún menos que posiciones, mientras que otras estrategias no son más que posiciones y menos que perspectivas. Cada definición añade estrategia ya sea como posición o como perspectiva, resulta compatible con la estrategia como plan o como patrón. Sin embargo, las relaciones entre estas diferentes definiciones, de hecho pueden ser mucho más profundas. Por ejemplo, mientras algunos consideran que la perspectiva es un plan, otros las describen como las que dan origen a los planes. Una perspectiva puede surgir a través de experiencias previas; la organización intentó varias cosas en sus años de formación y de manera gradual consolidó una perspectiva que funcionó bien.

Borges-Andrade destaca que lo más importante es entender que las estrategias tienen su razón de ser porque existen oportunidades para ser aprovechadas, amenazas para ser evitadas, fortalezas para ser utilizadas, debilidades para ser

eliminadas y brechas (...) para ser superadas. Partiendo de que no se conoce una definición universalmente aceptada sobre el concepto de estrategia es recomendable insistir en las características comunes y no complicar con definiciones.

Las características principales de las definiciones de estrategia

1. La mayoría de las definiciones apuntan a que la estrategia permite orientar las decisiones que determinan los recursos y las principales acciones para lograr el objetivo propuesto y por tanto la efectividad del funcionamiento de la organización.
2. La estrategia debe entenderse como un fenómeno objetivo, las condiciones surgen, quieran o no sus participantes, sean advertidas o no de sus alcances o influencia.
3. La estrategia tiene un carácter dinámico dado que lo favorable de hoy mañana puede convertirse en amenaza.
4. Lo que maneja la estrategia son posibilidades que podrían plantear amenazas o presentar oportunidades.

El pensamiento estratégico puede definirse como la capacidad del ser humano de percibir las influencias del entorno en términos de totalidades para analizar, comprender y accionar, a diferencia del pensamiento tradicional que solo percibe partes de éste y de manera inconexa y estática. Como consecuencia de este pensamiento, es posible ver a la organización fuera del esquema tradicional con diversos fines, en correspondencia a cómo los involucrados lo vean, surgiendo variedad interpretativa.

La estrategia debe elaborarse con un pensamiento particular basado en interrelaciones, en vez de las consecuencias lineales causa-efecto y en concebir los procesos de cambio, en vez de instantáneas, centrándose en las actividades o en los negocios y no tanto en las capacidades. Los esquemas mentales de los principales actores limitan, a partir de las ideas preconcebidas, estáticas o conservadoras las soluciones creativas. El pensamiento estratégico debe

sobrepasar los fenómenos y los eventos de los escenarios reales obtenidos con un modelo lineal y por un método paso por paso.

La primera incursión del pensamiento estratégico es determinar el asunto crítico de la situación, es decir, el núcleo del asunto.

La razón por la cual herramientas sofisticadas de pronóstico y análisis, así como fundamentadas estrategias, en ocasiones no generan las mejoras previstas; en gran parte se debe a que están diseñadas sin considerar la complejidad dinámica. De hecho se desestiman factores o situaciones donde la causa y el efecto son sutiles y las consecuencias convencionales, que muchos emplean, y no están equipados para afrontar la complejidad dinámica.

Cuando una acción tiene efectos marcadamente diferentes a corto y a largo plazo o hay que considerar su complejidad dinámica, cuando la acción tiene consecuencias locales y también en otras partes del sistema debemos considerar su complejidad dinámica.

Es necesario saber hacer las preguntas que conduzcan a la esencia. Si la comprensión del asunto crítico del problema es claro para todos los integrantes, podrán surgir soluciones creativas.

Las opciones estratégicas surgen con los diferentes escenarios alternativos y analizando qué pasaría en caso que sucedieran las hipótesis formuladas. Una vez que el proceso de abstracción se ha completado, debe decidirse el enfoque apropiado para implementar los programas y la redacción de planes de acción detallados, basándose en la solución estratégica. Recordar siempre que la estrategia es buena solamente si la táctica es exitosa, lo que quiere decir que ninguna solución, por perfecta que parezca, resolverá el asunto crítico y será de poca utilidad hasta que haya sido implementada.

Las visiones, generadas con pensamiento estratégico, estarán condicionadas por los intereses y los valores que posean los involucrados y las estrategias generadas consideran las dinámicas de los factores asociados al sistema total es decir ,aquellos sistemas que afectan o se ven afectados por el problema de que se trata independiente de la organización formal a que pertenecen.

En sentido general la estrategia está estrechamente vinculada al desarrollo de la organización teniendo como elementos comunes: a) el concepto de ambiente, b)

alcanzar objetivos trazados, c) desarrollo de planes de acción que conduzcan al cumplimiento de políticas emanadas por la alta dirección⁶.

Henry Mintzberg, estudioso de este tema ha elaborado un enfoque muy diferente del concepto de estrategia al que se conocía hasta ese momento sobre la base del contraste entre el análisis y la acción. En su opinión, los objetivos, los planes y la base de recursos para la organización, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la organización ha hecho. Define el término estrategia como *“el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”*⁷.

El término es ampliamente utilizado con diversas acepciones por muchos de los directivos y especialistas de la teoría de la gestión, lo que determina gran parte de la confusión que prevalece en ese campo, provenga precisamente de los usos contradictorios y las definiciones que se proponen. Varios autores definen estrategia como un conjunto lógico de decisiones para tomar un determinado curso de acción para lograr objetivos, otros la definen como un conjunto de acciones organizadas para orientar la institución hacia el logro de la alta eficiencia ejecutiva.

Otros la definen como el arte y la ciencia de concebir, desarrollar, organizar y utilizar medios para realizar objetivos, venciendo resistencias y oposiciones. Por eso la estrategia tiene relación con la movilización de los recursos para realizar objetivos en un ambiente o escenario dinámico cambiante y en ocasiones hostil. Al mismo tiempo se considera como arte porque en la selección de las varias opciones científicamente posibles y en su realización, el factor humano tiene una intervención muy importante y decisiva.

La estrategia es en la organización de hoy en día, el tema gerencial más importante. La estrategia como concepción actual, ha cambiado de la lucha clásica por lograr la mayor participación de mercado y la configuración de escenarios dinámicos y cambiantes, donde se generan oportunidades de negocios que generen nuevos y mayores ingresos, a proponer enfoques estratégicos audaces para mantenerse en un nuevo mundo de múltiples ecosistemas organizacionales, los que constantemente hay que explorar y analizar. El director de hoy debe sumergirse en las realidades del mercado,

⁶ FALOH BEJERANO, R. “Curso Iberoamericano de gestión del conocimiento y la innovación” Editado por el Centro de Gerencia de Ciencia y Tecnología (GECYT) del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. La Habana, 2005.

⁷ MINTZBERG, H., QUINN, Brian J. y VOYER, J. “El proceso estratégico”. Editorial Deusto, Barcelona, 2001.

interactuar con sus clientes internos y externos y crear un punto de vista con respecto al futuro.

Al nivel de un sistema social de optimizar de forma eficiente y eficaz las fortalezas de su capital humano, como principal recurso, así como de los materiales, tecnológicos y financieros disponibles, actuando para neutralizar los factores de vulnerabilidad y explotar potencialmente todas las grandes oportunidades que nos ofrece el medio externo para lograr los objetivos, trabajando de forma conveniente para eliminar los antagonismos que hacen peligrar su estabilidad organizacional y funcional.

Pero para poder decidir con realismo y equilibrio qué conjuntos de objetivos se han de lograr y poder formular las estrategias de gestión, es necesario que los directivos conozcan las posibilidades y las limitaciones de su organización y de sus antagonistas y también los obstáculos y oposiciones a vencer.

Por eso la modelación y diseño de estrategias de gestión deben responder correcta y positivamente a las pruebas de adecuación a las condiciones concretas es decir, a la posibilidad de realizar el objetivo, considerando la disponibilidad de los medios materiales y humanos apropiados y la aceptabilidad de acuerdo al balance objetivo que define que los costos de todo tipo estén en correspondencia y valgan la pena arriesgarlos para conseguir los objetivos superiores planteados.

No obstante todos coinciden en que una estrategia permite plantearse y tomar las decisiones para determinar los recursos, que la organización ha de destinar a sus principales acciones. Igualmente la prospectiva de la efectividad del funcionamiento de la organización ha de estar influenciada por tales decisiones, es decir si sus objetivos planteados están o no bien dirigidos y de acuerdo a sus recursos potenciales dándole la importancia adecuada a las tareas individuales.

Puede afirmarse que aún hoy es muy común ver como muchos teóricos y directivos utilizan principios estratégicos clásicos, que datan de épocas históricas anteriores de la práctica de la gestión organizacional. Esta vigencia quedó demostrada en la Segunda Guerra Mundial, donde las analogías más sobrecogedoras se atribuyen a las estrategias de Patton y Romell⁸, las cuales fueron casi copias de conceptos anteriores.

En la actualidad prevalecen conceptos similares en las estrategias gubernamentales, diplomáticas, militares o de negocios. Por otra parte para H.

⁸ Patton y Romell (La estrategia en función de la matriz pagina 51

Mintzberg el reconocimiento implícito de muy variadas definiciones puede ayudar a comprender y apropiarnos de este concepto. Por ello a continuación se presentan algunas definiciones que da este propio autor y que las denomina como “*las cinco P*”⁹

Estrategia como plan: Para casi todos, a los que se pregunte, la estrategia es un plan, una especie de curso de acción consciente determinado, una guía para abordar una situación específica orientada a lograr objetivos establecidos. La estrategia como plan aborda el aspecto fundamental de la percepción, es decir cómo se conciben las intenciones en el cerebro humano y qué significan en realidad las mismas. Las estrategias tienen dos aspectos esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicaran y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

Estrategia como pauta de acción: en este caso se utiliza una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor. Una organización puede amenazar con ampliar la capacidad de sus plantas para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia es la amenaza de la expansión. La estrategia nos lleva al plano de la competencia directa, donde las amenazas, los artificios y otras maniobras son empleados para obtener ventajas.

Estrategia como patrón. Ella no es suficiente definirla como plan, es necesario definirla también como el comportamiento que deseamos que se produzca. Para que una estrategia sea en realidad deliberada, o sea que se haya asumido un patrón tal cual se planteó en forma consciente, su concepción tiene que venir de los altos mandos. Las intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización.

Como patrón la estrategia permite a los líderes saber cómo intentar establecer la dirección y especificar los objetivos para las organizaciones y así encausarlas por vertientes de acción predeterminados, también introduce la noción de convergencia y el logro de la consistencia en el comportamiento de la organización.

Estrategia como organización. En particular es un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos suelen llamar “*medio ambiente*” o “*entorno*”. De acuerdo a esta definición, la estrategia viene a ser una fuerza media que permitirá lograr una adecuada interacción entre la organización y el medio

⁹MINTZBERG, H. “La estructuración de las organizaciones”. Editorial Ariel, Barcelona.1988, pp. 561.

ambiente, o sea, entre el contexto interno y externo. Nótese que este enfoque puede ser compatible con cualquiera de las anteriores o con todas. Se puede aspirar incluso a una posición, mediante un plan o patrón de comportamiento. El enfoque estratégico de la gestión nos incita, como enseñanza y recomendación, a considerar objetivamente a las organizaciones en su entorno competitivo, cómo se encuentran sus posiciones y cómo las protegen para enfrentar, evitar o vencer la competencia.

Estrategia como perspectiva. En este sentido su contenido implica no solo la selección de una posición sino una manera de participar en la percepción del mundo. Existen organizaciones que favorecen la mercadotecnia y construyen toda una ideología alrededor de ella. Existen muchos ejemplos en el mundo organizacional de hoy donde la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo.

Como perspectiva el enfoque estratégico plantea un cuestionamiento en relación con las intenciones y el comportamiento en un contexto colectivo. Si definimos una organización como una acción colectiva en busca de una misión común, entonces la estrategia postula la temática de cómo se difunden los objetivos en un grupo de personas para que estos sean compartidos de conjunto con las normas y valores sociales y cómo se definen, aprenden, se fijan y se generalizan integralmente los patrones de comportamiento deseados para alcanzar un proceso de gestión.

De manera que el enfoque estratégico plantea que el diseño de estrategia es un concepto que tiene una implicación particular, es decir, que todas las estrategias son abstracciones que existen solo en la mente de las partes interesadas. Es importante recordar que nadie ha podido tocar o ver una estrategia; cada estrategia constituye una versión, un sistema creado por mentes imaginativas. Pero que al mismo tiempo son objetivas en el sentido de que ellas están elaboradas a partir del reflejo cognoscitivo que se tiene por los ejecutivos diseñadores del medio interno y externo y de los pronósticos de sus tendencias de desarrollo¹⁰.

Desde las perspectivas de Mintzberg, la estrategia conduce también a algunos aspectos fundamentales sobre las organizaciones como instrumentos de

¹⁰ GONZALEZ ECHEVARRIA, C. L. "El desafío de la Escuela Cubana de Gestión a la Modernidad" Academia de Ciencias de Cuba, 1995.

percepción y acciones colectivas. Este autor señala que, aunque entre las diferentes definiciones existen varias relacionadas, ninguna de ellas predomina sobre las otras¹¹.

En cierto modo estas definiciones compiten en el sentido de que unas pueden sustituir a otras. Sin embargo lo más interesante son las diversas formas en que se complementan. No todos los modelos que se desarrollan fueron planeados; algunas pautas de acción son aún menos que posiciones, mientras que otras estrategias son más que posiciones y menos que percepciones. Cada definición añade elementos importantes a la comprensión de la estrategia.

Refiriéndose al carácter eminentemente metodológico del enfoque de la gestión estratégica Borge-Andrade¹² destaca que lo más importante es entender que las estrategias tienen su razón de ser porque existen oportunidades para ser aprovechadas, amenazas para ser evitadas, fortalezas para ser utilizadas, debilidades para ser eliminadas y brechas para ser superadas.

Debido a que no existe una técnica para formular estrategias que se adecue a todos los casos, los autores más prestigiosos recomiendan que en la formulación de los objetivos exista una gran creatividad y participación, así como el contar con una buena fuente de información para reducir el nivel de incertidumbre, es el único consenso entre estrategas famosos y así lograr la realización de su difícil tarea.

Las estrategias son directrices que indican el camino para la consecución del objetivo planteado.

Ahora bien, ¿qué características tiene una estrategia? Refiriéndose a este particular R. García¹³, enfoca la respuesta a esta interrogante planteando que las estrategias:

¹¹ MINTZBERG H. "El proceso estratégico: Concepto, contexto y casos". Prentice- Hall Hispanoamérica, México 1997.

¹² Citado por: RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, F. O. y ALEMANY RAMOS, Sonia. "Enfoque, Dirección y Planificación estratégicos. Conceptos y Metodología". En: "Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana En: Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana, Cuba, 1998, pp. 41-51.

¹³ GÁRCIGA R. J. "Formulación Estratégica. Un enfoque para Directivos". Editorial "Félix Varela". La Habana, Cuba. 1999, 270 pp.

- Dan una visión de futuro, con carácter activo y anticipante y aportan un marco para la dirección unificada de la organización en función de sus metas principales.
- Orientan los recursos y los concentran en el desarrollo de ventajas competitivas.
- Indican la necesidad de adaptación sistemática al entorno. Enfatizan en encontrar posiciones más favorables. Enmarcan las acciones futuras y tienen un impacto final importante.

Por su parte Koontz¹⁴, en su definición de estrategia, tiene puntos de contacto con la caracterización que brinda García, pues considera que estas son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. A su vez, J. B. Quinn¹⁵, la sintetiza diciendo que *“es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado”*.

Otros autores, en principio, parten de criterios más o menos identificables entre sí, expresando que: es el logro de las metas a través del cumplimiento de los objetivos propuestos y organizados en programas o planes de acción con una visión futura, donde resulta de gran importancia la integración, coordinación y concentración de recursos, para de esta manera obtener ventajas en su proceder. Para Portuondo A. L.¹⁶, las estrategias son “las formas de moverse de la realidad a la visión. Son los mapas de carretera, las direcciones en lugar de los sitios, las recetas en lugar de la comida. Son una guía para la ubicación de los recursos. Las estrategias son de largo plazo y deben definir las vías para vencer, sortear, saltar o irse por debajo de las barreras. Son las fuentes de múltiples tácticas. Así se basan tanto en el proceso como en el contenido de los objetivos a lograr, pueden ser directas o indirectas, así como integradoras y holísticas”.

Por todo lo antes visto diferentes estudios han puesto de relieve y coinciden en plantear que dentro de la evolución del planeamiento deportivo para la realización de las competencias y el proceso del mismo, se puede segmentar este en cuatro fases, los cuales están claramente diferenciadas.

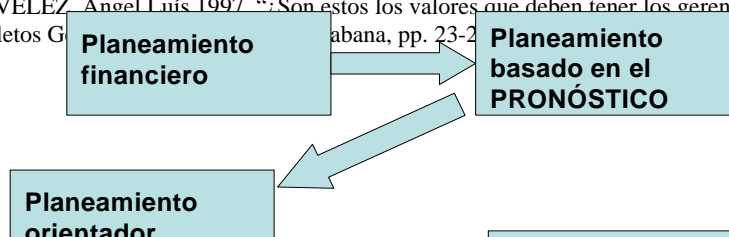
Esquema 1: Porter 1998

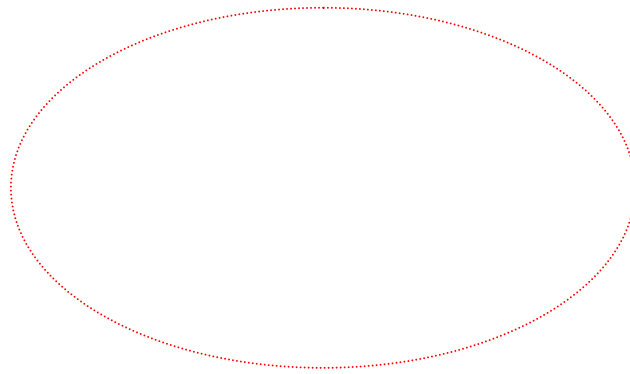
FASES DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO

¹⁴ parte Koontz¹⁴, 1991.

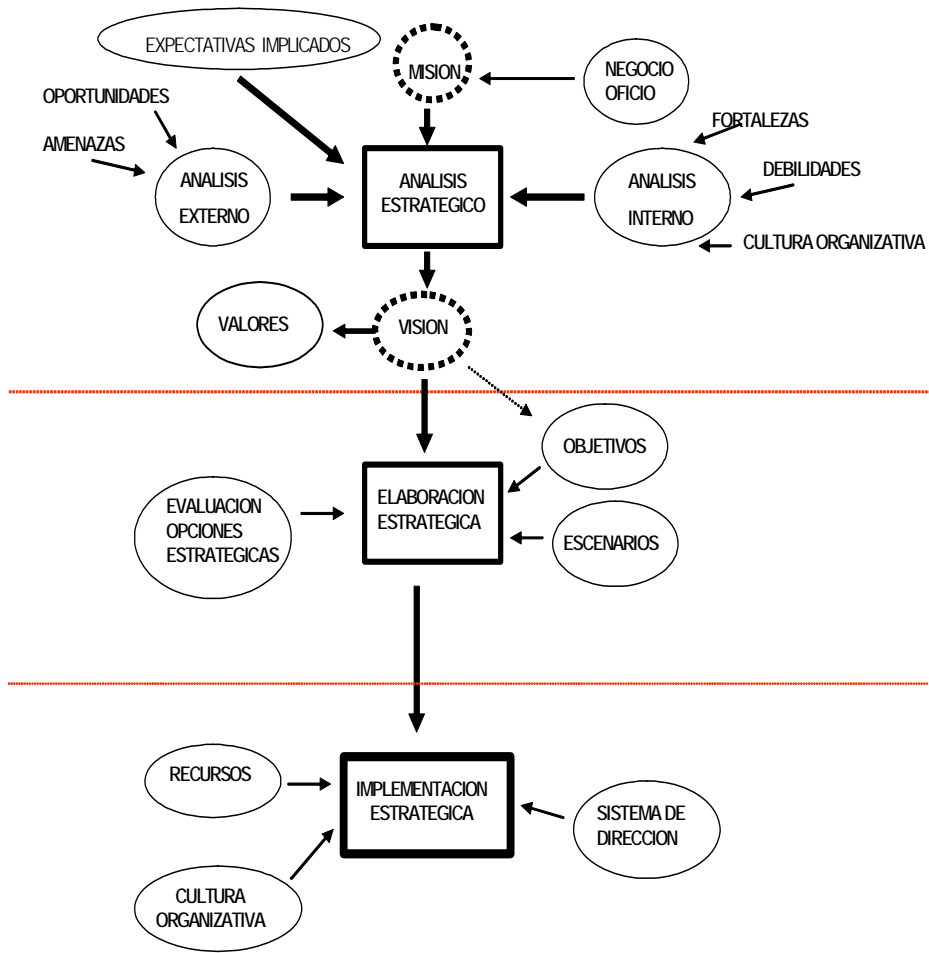
¹⁵ QUIN, Robert E. “Sabiduría para el cambio”. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica. 1996.

¹⁶ PORTUONDO VÉLEZ, Ángel Luís 1997 “¿Son estos los valores que deben tener los gerentes y dirigentes cubanos en el siglo XXI?” Folletos G... Habana, pp. 23-2

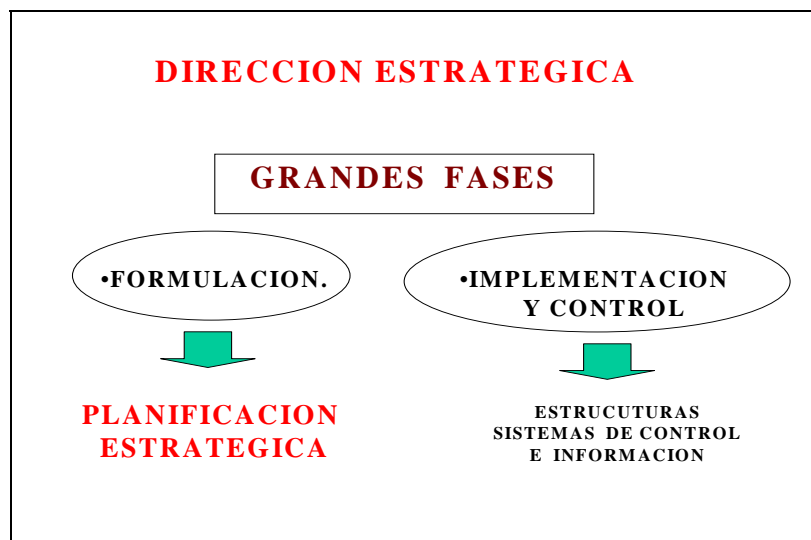




La dirección estratégica planteada para resolver los principales problemas de las competencias de boxeo en Pinar del Río constituyen una dimensión abarcadora de estilo y método encargándonos de conducir un proceso completo, es decir, desde la definición de la misión de la comisión de boxeo hasta su implementación y ejecución de las tareas planteadas, los proyectos, los planes de acción para la consecución de los objetivos propuestos por la organización. Lo dicho anteriormente se puede ver en el siguiente gráfico:



Como resumen, podemos decir que en la dirección estratégica hay dos grandes fases, una primera donde ocurre una formulación de la planificación estratégica de la competencia que es prever y decidir por anticipado una serie de acciones, proyectando un curso de actuación con el fin de lograr unos objetivos y una segunda fase donde ocurre una implementación y un control donde, hay que definir las estructuras de un sistema de control e información.



El proceso de planificación estratégico es un conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales claves que concilian las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización a fin de definir un sistema de objetivos estratégicos y de preferencia que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades.

La planificación es un proceso para involucrar, responsabilizar y comprometer. Más importante que tener objetivos es el proceso para definirlos y alcanzarlos.

La planificación implica la selección de misión, objetivos y de las acciones para cumplirlos y requiere de la toma de decisión. Los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de los objetivos preseleccionados. Supone la innovación administrativa.

La planificación tiene varias definiciones las cuales son de interés para nosotros:

“La planeación consiste en prever y decidir por anticipado una serie de acciones, proyectando un curso de actuación con el fin de lograr unos objetivos”.

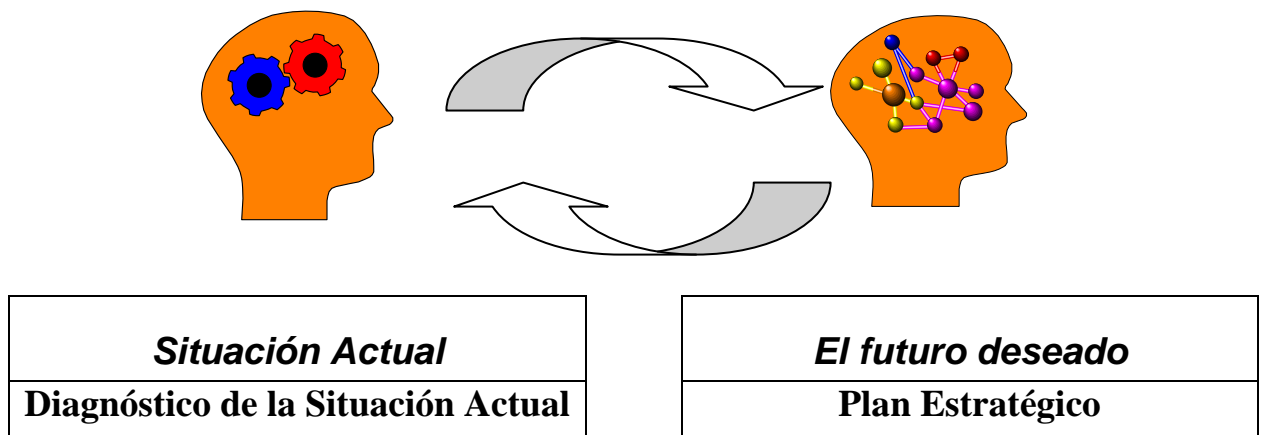
“La planeación es un proceso formal y sistematizado que comprende el investigar y analizar las condiciones futuras para escoger un curso de acción que la organización va a seguir, tomando en cuenta el medio ambiente externo y las capacidades internas de la organización”.

“La planeación es el proceso en el que se establecen las metas y las directrices apropiadas para el logro de las metas”.¹⁷

¹⁷ Stoner James A. Administración (5ta. Edición). Pág. 196

La planeación es la necesidad que tiene una organización de planificar, la organización que no planea el futuro no tendrá futuro, en la forma más efectiva de tratar con el cambio, es ayudar a crearlo y la planeación sin acción es fútil, pero la acción sin planeación es fatal.

En resumen podemos decir que planeación es el proceso que permite construir un puente entre



Planificación estratégica (18)

Dentro del proceso formal de la planeación encontramos: formulación de las metas, identificación de los actuales objetivos y estrategias, análisis ambiental, análisis de recursos, identificación de oportunidades estratégicas y riesgos, determinación del grado de cambio estratégico requerido, toma de decisiones estratégicas y puesta en práctica de las estrategias.

Planeación estratégica.¹⁸

El solo hecho, demostrado por muchos autores, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de toda organización. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo.

Gómez plantea que la planificación estratégica es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) determinadas y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente

¹⁸ Joan Smith Y Kenneth Cloke, Planificación Estratégica para el Ministerio del Futuro

los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroalimentación sistemática organizada. En si mismo, el planeamiento, a largo o corto plazo, no es nada nuevo. Es el desempeño organizado de una antigua tarea. Pero ha aprendido que rara vez se ejecutará la tarea si no se la organiza. Sobre todo, rara vez se convertirá en realización si no se la ejecuta intencionadamente. (Gómez, 2005)

La planeación estratégica consiste en dar respuestas a una serie de preguntas en torno a la dirección en equipo u organizacional que incluye las siguientes:

Misión: ¿Quiénes somos?

Visión: ¿Hacia dónde queremos ir?

Metas u objetivos: ¿Qué necesitamos hacer para llegar a dónde queremos ir?

Objetivos tensos: ¿Qué haríamos posible si realmente probamos con fuerza y tesón?

Barreras: ¿Qué nos espera en el camino para llegar allí?

Estrategias: ¿Cómo podemos en general salir airosos en la eliminación de esas barreras?

Tácticas: ¿Qué hacemos específicamente para superar estas barreras?

Planes de Acción: ¿Quién hará qué? ¿Cuándo? ¿Qué se requiere para ello?

Ejemplos de planeación estratégica.

Visión: Aspiramos a actuar en el más alto nivel de satisfacción del deportista.

Meta: Para el 1ro. De junio del próximo año, 90 % de nuestros deportistas dirán que están “muy satisfechos” de nuestros servicios.

Barrera: Falta de seguimiento en cuanto a cómo los deportistas evalúan o valoran nuestro trabajo.

Estrategia: Descubrir lo que los consumidores quieren.

Táctica: Realizar una encuesta entre los deportistas a fines de cada trimestre.

Plan de acción: María y Alfredo prepararán un proyecto de encuesta para presentarla al equipo con vistas a su aprobación el lunes de la próxima semana.

Cambios paradigmáticos que implica la planeación estratégica.

- ❖ El cambio ha de ser reactivo y sensible a ser proactivo y preventivo.
- ❖ El cambio de concentrarse en los problemas, a concentrarse en la visión.
- ❖ El cambio del pensamiento táctico al estratégico.
- ❖ El cambio de la rutina a las mejores continuas.
- ❖ El cambio de la toma de decisiones y la responsabilidad individual a la toma de decisiones y la responsabilidad en equipos.
- ❖ El cambio de la administración y el control, al liderazgo y potenciación.
- ❖ El cambio de la asistencia y la afiliación y la asociación y la alianza.
- ❖ El cambio de la concentración en la cantidad a la concentración en la calidad.
- ❖ El cambio de la apatía y el cinismo al compromiso.
- ❖ El cambio del compromiso a la colaboración.
- ❖ El cambio del desafío privado al diálogo público.
- ❖ El cambio del juicio a la evaluación.

Una Misión es:

La respuesta a la pregunta ¿Quiénes somos?

Fuente de identidad, propósitos y valores.

Lo que nos distingue de nuestros competidores.

La guía para nuestros líderes.

La fuente de fuerza y confianza en cómo tratar a la gente con la que no estamos de acuerdo.

La fuerza de unidad y propósitos, en cuanto a la forma como nos interrelacionamos internamente.

La definición global más allá de las fronteras geográficas.

El mandato para una conducta social.

La visión es un planteamiento sobre el futuro:

Incursiona en las preocupaciones y necesidades enraizadas.

Es una afirmación de lo que nosotros y nuestros colegas quieren crear.
Es algo que vale la pena alcanzar.
Aporta significado al trabajo que hace la gente en la organización.
Por su definición es algo nebuloso y grandioso (si fuera clara, no sería una visión).
Es simple.
Es un documento vivo al que siempre se le pueden hacer adiciones.
Es un punto de arranque para alcanzar niveles de especificidad cada vez mayores.
Se basa en dos profundas necesidades humanas, calidad y dedicación.

Preguntas que la visión debe contestar:

¿Qué es lo único en nosotros?

¿Cuáles valores constituyen las verdaderas prioridades?

¿Qué es lo que me haría comprometer personalmente mi mente y mi espíritu con esta visión?

¿Qué necesita realmente nuestra organización que nuestro equipo puede y debe aportar?

¿Qué es lo que yo quiero que mi equipo cumpla de forma tal que yo esté comprometido, alineado y orgulloso de mi asociación con él?

Algunos errores comunes en la creación de una visión:

- ❖ Asumir que usted puede actuar sin una visión creerlo así mientras todo le marche bien.
- ❖ Crear una visión sin participación de la parte cuyo parecer es necesario para convertirla en realidad.
- ❖ Adoptar decisiones sobre el contenido de la visión sin previo consenso.
- ❖ Tener una visión basada en problemas a corto plazo, o problemas que pueden ser resueltos rápidamente, o que sean relativamente fáciles.
- ❖ Crear una visión significativamente, no lo suficientemente retadora o limitada.

- ❖ Ignorar el efecto del cambio en un área de la cultura de la organización, y en el sistema como un todo, dando como resultado una visión limitada a una pequeña parte de lo que necesita cambio.
- ❖ La visión no indica cómo los papeles, funciones y responsabilidades de cada persona, serán diferentes en el futuro.
- ❖ Tener tanta palabrería y ser general o abstracta la visión, que no inspira.
- ❖ Está basada en lemas bellos, pero vacíos.
- ❖ Crear una visión que no pueda ser cambiada.

Un ejemplo de lo que pudiera ser el propósito de la visión:

Crear una organización deportiva con categoría mundial que aporte a nuestros clientes (tanto internos como externos) un servicio superior, que aporte además a nuestro deporte ventajas competitivas significativas, incorpore mejoras sustanciales tangibles a nuestra línea de base e incremente el valor estratégico de nuestros activos.

Y en consecuencia con la anterior para llevar a la acción estos principios, la organización ha de comprometerse a:

Ofrecer un servicio superior tanto a nuestros clientes internos como externos, exigírnos y exigir a nuestros homólogos un nivel de excelencia, mediante papeles y responsabilidades diariamente definidos, asimilar las nuevas tecnologías y métodos para brindar una valoración y revalorización constante y creativa de los procesos de entrenamiento, comunicar informaciones, estrategias y metas que resulten oportunas y relevantes que sean compartidas por todos mediante sistemas de distribución mejorados de continuo.

Considerar todos los miembros de la organización como individuos, a fin de proporcionarles un entorno cómodo y digno dentro del cual pueden crecerse. Con este conjunto de valores compartidos, crearemos una organización de categoría mundial que esté facultada para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Las metas son:

- ❖ Pasos prácticos para llevar la visión a la práctica.
- ❖ Medibles e identificables.
- ❖ Alcanzables en uno o dos años.
- ❖ Vías para adelantar acciones en el tiempo.
- ❖ Solo cinco o seis (las primarias).

Barreras, estrategias y planes de acción.

Las barreras son:

- ❖ Obstáculos que se interponen al logro en la práctica de las metas y la visión.
- ❖ Fuentes de resistencia al cambio.
- ❖ Internas y externas.
- ❖ Retos o problemas que deben resolverse.
- ❖ Indicadores de la estrategia.
- ❖ Formas de normalizar la comunicación acerca de lo que no funciona.
- ❖ Vías para adueñarse de los problemas.
- ❖ Oportunidades para niveles más profundos de honestidad y conexión.
- ❖ Vías para evidenciar lo negativo y resolverlo.
- ❖ Indicadores de futuros conflictos si se quedan sin resolver.
- ❖ Miedos y ansiedades acerca del futuro basados en lo que no funcionó en el pasado.

REVISIÓN Y CONSULTA

Se realizaron diferentes consultas documentales que aparecen en la bibliografía de este trabajo, así como consultas o entrevistas cualitativas a diferentes especialistas del boxeo en el país y en Pinar del Río que aportaron un cúmulo de opiniones sobre los diferentes indicadores, que debían regir la competencia de boxeo en la provincia.

Todo esto nos permitió trazarnos una serie de criterios que nos permitieron seleccionar la Matriz DAFO para la correcta evaluación de la competencia en nuestra provincia y así trazarnos las diferentes tareas estratégicas para solucionar las deficiencias que poseemos en estos momentos.

Se realizaron entrevistas previas a cuatro especialistas del boxeo de la dirección provincial, aplicándole las siguientes preguntas:

- 1- ¿Cómo Ud. valora la calidad de las competencias de boxeo?
- 2 ¿Cuáles cree usted que sean los indicadores más idóneos para la evaluar calidad de la competencia de boxeo?
- 3- ¿Cuáles son los aspectos que en su consideración deben ser mejorados?
- 4- ¿Qué posibilidades no ofrece el entorno para mejorar la calidad de las competencias?
- 5- ¿En su consideración qué fortalezas tiene la Comisión Técnica de boxeo que pueden ser aprovechadas?
- 6- ¿Qué amenazas inciden en la calidad con que se desarrollan las Competencias de boxeo

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DAFO

Después de todos los conceptos dados por los diferentes autores estamos en condiciones de desarrollar nuestro análisis estratégico para las competencias de boxeo en la provincia de Pinar del Río elaborando un material con diferentes indicadores que nos permitirán evaluar la competencia en esta provincia.

Indicadores	Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
Alianza estratégica.	No se realizan alianzas con otros organismos	Estructuras verticales , resistencia al cambio	Se poseen condiciones para realizarlas, voluntad, motivación	Existe Interfase
Negociación.	No se realiza correctamente las negociaciones	No se aprecia una cultura de negociación en el entorno	Existen interés por la Comisión Provincial de propiciar una cultura	Existen organismos e instituciones interesadas
Logística.	No existen los suficientes recursos para realizar las competencias	Las limitaciones económicas que nos impone el bloqueo	Existe interés y creatividad para resolver las necesidades de recursos	Organizaciones con recursos y soluciones locales
Información interna y externa	Poca información de los principales indicadores para evaluar la calidad de las competencias	Escasez de medios técnicos en la red	Existe un grupo de especialistas que se dedican a la búsqueda de información	Otros deportes y organizaciones poseen el conocimiento
Capacitación del personal	No existen cursos de capacitación del personal	Limitaciones de aulas y otros insumos	Existe interés por la comisión Provincial de desarrollar cursos de capacitación	Pueden ser aprovechadas las posibilidades que ofrece la FCF
Congresillo Técnicos	Poca capacidad de organización de los congresillos técnicos	La no participación de factores externos , otras organizaciones que lo apoyen	Se cuenta con el capital humano y organizacional	Pueden ser utilizadas las experiencias de otros deportes
Inauguración y clausura	Poca promoción y ensayos de la inauguración de la competencia	Limitaciones premios trofeos	La inauguración se convoca y se realiza	Interés de organismos por colaborar
Evaluación del nivel técnico de la competencia.	No se realiza	Poco conocimiento del desarrollo de la competencia en la provincia	Existen una capacitación del personal para la evaluación de la competencia	Esto podría traer mejores resultados en las mejores competencias

Selección y ubicación del lugar de la competencia	Se selecciona el lugar pero sin la evaluación de los elementos requeridos	No se disponen de instalaciones adecuadas	Es un deporte de arraigo en la población	Se puede mejorar las condiciones del lugar , aprovechando las soluciones locales
Promoción y propaganda	Débil	Poco conocimiento de la población del nivel técnico de nuestros boxeadores	Se tienen algunos contactos con la prensa	Se puede mejorar a través de diferentes contactos y alianzas
Planificación de la competencia	Débil nivel de planificación	Se desconoce el presupuesto asignado para la misma	Se planifican algunas competencias	Pudiera mejorar el nivel de estas competencias de conocer su nivel de gastos
Pesaje y control medico	Poca puntualidad y control del pesaje y control medico	Diversos deportes que atender según la cantidad de médicos	Se realizan con cierto control, se cuenta con un CMD	Se puede conformar un grupo de médicos para la atención permanente
Reglas Arbitraje	Malo	Los mejores árbitros y jueces se trasladan a otras provincias en busca de mejor empleo	Existe un grupo de especialistas que se encargan de la capacitación de estos árbitros	Se cuenta con un grupo de atletas retirados que muestran interés en formarse como árbitros
Premiación	Regular	Limitaciones de premios y trofeos	Se está convocando al mejoramiento de este acto en la competencia	Interés de organismos por participar y soluciones locales

TAREAS ESTRATÉGICAS:

- 1.- Realizar por lo menos tres alianzas estratégicas con diferentes organismos que nos permitan garantizar la logística, promoción, y el transporte de la competencia. (Febrero del 2010)
- 2.- Realizar un análisis de la capacitación del personal para la ejecución de diferentes negociaciones con otras instituciones u organizaciones (Enero del 2010)
- 3.- Realizar alianza o negociación con diferentes organismos que nos garanticen la logística de la competencia (Enero 2010).
- 4.- Crear un buró de relaciones públicas que evalúe y controle la competencia de boxeo en Pinar del Río (Enero 2010).
- 5.- Buscar a través del buró antes mencionado las informaciones internas y externas que pudieran mejorar el buen resultado de la competencia (Enero 2010).
- 6.- Coordinar diferentes cursos de capacitación del personal que nutran a nuestros técnicos de los principales conocimientos de gestión y administración de la competencia (Enero 2010).
- 7.- Nutrir al personal técnico de los principales conocimientos sobre la realización de los congresillos técnicos (Enero 2010).
- 8.- Coordinar con los diferentes medios de difusión masiva para la promoción y divulgación de las competencias de boxeo (Diciembre 2009)
- 9.- Garantizar a través de los indicadores expuestos en este trabajo la calidad de la competencia de boxeo (Enero 2010).
- 10.- Garantizar a través de especialistas la buena selección del lugar de la competencia (Enero 2010).
- 11.- Promover las competencias de boxeo al nivel más alto de nuestra provincia coordinándola con los factores más importantes de la provincia (Enero 2010).
- 12.- Gestionar y garantizar la correcta planificación de la competencia como elemento indispensable para la realización de esta atendiendo a los indicadores expuesto en este trabajo (Enero 2010).
- 13.- Evaluar con los diferentes directivos la calidad del momento del pesaje y control medico de la competencia en cada uno de los eventos convocados por la dirección de la Comisión Provincial de Boxeo (Julio 2010).
- 14.- Gestionar y promover cursos de capacitación a todos los árbitros de la provincia de Pinar del Río y la creación de nuevos árbitros (Julio 2010).

15.- Tramitar que se mejore este importante indicador para que los atletas y entrenadores después de sus resultados competitivos tengan su reconocimiento (Julio 2010).



Criterios de Evaluación

Bien: Si la mayoría los indicadores son evaluados de Bien y uno solo de Regular

Regular: Si más de un indicador es evaluado de Regular y ninguno de Mal.

Mal : Si cualquier indicador es evaluado de Mal

CONCLUSIONES

1. El Diagnóstico realizado nos permitió determinar los principales indicadores para evaluar la calidad de las competencias de boxeo, dentro de otros los siguientes: Alianzas estratégicas, Logística, Reglas y arbitraje, Control Médico, Entorno competitivo, Premiación y Clausura, Etc.
2. Del análisis de la Matriz DAFO, los escenarios y los objetivos, se pudo inferir las principales tareas y acciones estratégicas para mejorar la organización de las competencias de boxeo.
3. Las tareas y acciones, derivadas de los objetivos y la solución estratégica, nos permitieron la elaboración del proyecto para evaluar las competencias de boxeo.

RECOMENDACIONES

1. Sugerimos la evaluación de las competencias de boxeo, valorando los impactos que se logren con la aplicación de las tareas y acciones contenidas en el proyecto estratégico que se propone.
2. La evaluación de la calidad de las competencias de boxeo resulta un aspecto multifactorial, que deberá ser objeto de una investigación sistemática, fuera del alcance del presente trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Aldas Manzano, Joaquín. Curso de Metodología de la Investigación, año 2001.
<http://www.uv.es/~aldas/joaquin.aldas@uv.es>
- 2.- Aldas Manzano, Joaquín. Pagina Web sobre Análisis multivariante.
<http://www.uv.es/~aldas/>
- 3.- Appraisal” Harvard Business Review 35 Mayo –junio. Pag. 88-89
- 4.- Bentler, P.M. y Wu, E.J.C., EQS/Windows User’s Guide, Versión 4, Los Ángeles, BMDP: Statistical Software, 1993
- 5.- Bohrnstedt, G. W, Evaluación de la fiabilidad y la validez en la medición de actitudes. En Summers, G. F. (ed): Medición de actitudes, Trillas, México, 1976.
- 6.- Boxeo, manual para los institutos de cultura física. I. D. Degtiariov. Editorial Raduga Moscú 1983.
- 7.- Castro Diaz-Balard, Fidel. (2001) Ciencia Innovación y Futuro. Oficina de publicaciones y proyectos especiales del Instituto del Libro. Cuba.
- 8.- Chiavenato I., Introducción a la Teoría General del Administración, 4ª Edición, Colombia, 1995.
- 9.- Diccionario de la Lengua Española. 5ta. Edición. Bibliograf. S.A. Barcelona. España, Mayo, 1999.
- 10.- Druker, P.F. (1950) The practice of Management, Harper y Row.
- 11.- Enciclopedia Libre Wikipedia. WWW.Wikipedia.com
- 13.- Gustavo Mata Fernández-Balbuena (2004). Profesor de Estrategia de ESCP-EAP European School of Management. <http://www.escp-eap.es/prensa/PDF/Articulos/Estrategia.pdf>

- 14.- <http://www.probidad.org/regional/bibliografia/> contiene gran cantidad de fuentes con las que se trabajó para la realización de la investigación.
- 15.- Los indicadores de la evaluación de la competencia de boxeo. Osmar Mariño Rodríguez. Documento inédito La Habana 2009
- 16.- MacGregor, D.M. (1957) !An uneasy look at performance
- 17.- MacGregor, D.M.- (1960)The Human Side of Enterprese, MacGraw-Hill
- 18.- Mintzberg H. y Quinn Brian, El Proceso Estratégico. Prentice Hall Hispanoamericana S.A, México, 1993.
- 19.- Mintzberg H. Comportamiento Organizacional.
- 20.- Mintzberg H. Comportamiento Organizacional. Editado en Cuba.
- 21.- Mintzberg H. y Quinn Brian, El Proceso Estratégico. Prentice Hall Hispanoamericana S.A, México, 1993.
- 22.- Schein Edgar, La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica, Plaza and Janes Editores. Barcelona. España. 1988.
- 23.- Stoner,J. "Administración." Ediciones ENPSES, La Habana, 1996.
- 24.- Schein Edgar, La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica, Plaza and Janes Editores. Barcelona. España. 1988.
- 25.- Stoner,J. "Administración." Ediciones ENPSES, La Habana, 1996.
- 26.- Schleh, E.C. (1961 Management By Results, McGraw-Hill. +
- 27.- Taboas Pereira, Pedro: Apuntes para un libro de texto ISCF "Manuel Fajardo"