

Modelo de planificación y control para la gestión deportiva competitiva: caso práctico baloncesto

Competitive sports management planning and control model: basketball case study



<https://eqrcode.co/a/3Mckyx>

Dr. C Edmundo Claudio Pérez*, Dr. C Danay Quintana Rodríguez,

M Sc. Luis Raúl Ponte de los Reyes-Gavilán

Facultad Cultura Física, Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba

RESUMEN: Existe la necesidad de armonizar y articular las actividades que se ejecutan en los clubes o equipos deportivos, en función de esta situación problemática, se presenta el objetivo de elaborar un modelo de planificación y control para la gestión deportiva competitiva, este ha sido implementado en el deporte de baloncesto. Su período de ejecución abarcó diez años y se interactuó con atletas adultos; además con técnicos deportivos y de la salud. Los métodos utilizados fueron talleres, debates grupales y en plenaria. El modelo posee como características distintivas: innovación, aprendizaje continuo, enfoque de cambio y colaborativo, retroalimentación y flexibilidad en los contextos de aplicación.

Palabras clave: gestión deportiva competitiva, gestión de entrenamiento y competición, indicadores de control.

ABSTRACT: The article is presenting a model to harmonize the activities executed in clubs or sport teams. Your period of execution comprised ten years, in the Basketball sport and one interacted with players, with superior ages, besides with sports technicians and of health. The model has four stages, where the functions of the cycle of administration are articulated. Its distinctive qualities are invention, continuous learning, change and collaborative approach, feedback and flexibility in the contexts of application.

Key words: Sports competitive management, training and competition management, control indicators.

INTRODUCCIÓN

La efectividad en la gestión transita por dos momentos que precisamente inician y cierran el ciclo administrativo: la planificación y el control. Frecuentemente son consideradas en forma aislada, sin comprender que la base del control está íntimamente relacionada con la propia existencia de los planes y objetivos trazados.

“En el sector deportivo se producen fenómenos relacionados con la práctica de la planificación y el control, desde una perspectiva gerencial. Estas organizaciones necesitan una gestión estructurada, con los recursos y coordinación adecuados, por lo que la extensión de prácticas gerenciales se impone en este entorno”. (Hernández; Hernández y Claudio, 2015: 3).

Sounthornwiboon, Srichaisawat & Sriprasertpap, (2015) presentan un modelo de gestión de la información para el desarrollo del deporte y organizaciones deportivas en Tailandia; este posee 7 componentes y el flujo informativo transcurre en tiempo real, basado en la aplicación de la tecnologías de la información y las comunicaciones.

Billsberry (2017), considera que la gobernanza en organizaciones deportivas y los principios del lideraz-

go han significado un paso de avance en la búsqueda de la efectividad en la gestión. Por otro lado, Bostock, Crowther, Ridley- Duff, & Breese (2017) y Fahlén & Stenling (2019), refieren la necesidad de gestión del cambio y reingeniería de procesos para alcanzar resultados superiores y un cambio en la toma de decisiones en el nivel operativo, previstas en las estrategias de las organizaciones deportivas.

Smolianov, Marc-Aurele, Norberg, Dion, Schoen & Jensen, (2019), brindan un modelo de desarrollo del Hockey en los Estados Unidos, donde se integran el alto rendimiento y la participación masiva de personas para impulsar este popular deporte para los norteamericanos. La propuesta ofrece mejoras en tres niveles esenciales, *macro-level*, *meso-level* y *micro-level*.

Becsky (2011), devela la pertinencia de la aplicación de la herramienta del Cuadro de Mando Integral (*balanced score card*) en equipos deportivos, como sus 4 perspectivas de control: financiera, de aprendizaje y crecimiento, procesos internos y cliente. Mientras Karlsson (2014), implementa un sistema de control para los eventos deportivos con énfasis en controles formales o tradicionales pero también con controles más informales, novedosos y alternativos.

*Autor para correspondencia: Edmundo Claudio Pérez. E-mail: eclaudioperez80@gmail.com

Recibido: 20/01/2021

Aceptado: 18/03/2021

La temática de la planificación y control en las organizaciones deportivas a pesar de su indudable importancia es de las menos estudiadas y publicadas. Peres, Rodella, Chelles, Peres Nunes e Drigo, (2017), realizan un estudio donde las pesquisas con tópicos de gestión y la formación de entrenadores, resultaron menos del 10 % de las investigaciones realizadas durante dos años, en el contexto de líderes de proyectos brasileños. Este escenario es contrastado con Shilbury, (2012) en cuyo estudio de 805 artículos publicados solo 20 (2.5%) tenían relación con las estrategias organizacionales en el deporte.

Antecedentes en la literatura especializada sobre la planificación y control para el deporte de alto rendimiento aparece, acorde con Smith & Smolianov (2016), *Elite Player Performance Plan* (EPPP) de la *Premier League* (*Premier League*, 2011), plan centrado en el desarrollo del jugador, con un enfoque sistemático que permite al atleta desempeñarse al más alto nivel posible, establecer correlación entre la excelencia técnica y las capacidades financieras, así como evaluaciones continuas para determinar las mejores prácticas. Sin embargo, no se encuentran estudios dedicados a la aplicación de herramientas empresariales para la gestión de entrenamiento y competición, para asegurar y alcanzar la forma deportiva, así como planificar y controlar las diferentes variables que se presenta durante las temporadas competitivas de los equipos deportivos.

En Cuba, la temática ha sido abordada por Calero y Fernández (2007) con la planeación estratégica de la actividad de Cultura Física y Deporte, por Del Toro y Hernández (2015), con su modelo para la gestión del conocimiento en la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, (UCCFD) “Manuel Fajardo” y Millán (2016), con el sistema para la evaluación de la calidad de los servicios de alto rendimiento deportivo. Adolece el contexto cubano también de aplicaciones en contextos deportivos competitivos y a lo interior de los equipos para su mejor efectividad en sus procesos de entrenamiento y competición.

Los directores técnicos y sus asistentes no deberán convertirse en estrategas, lo son por naturaleza, pero sí se cree pertinente guiarlos en la aplicación de herramientas de planificación, control y de toma de decisiones en aras de perfeccionar su quehacer diario. De ahí que se considera pertinente la presentación de un modelo de planificación y control para la gestión deportiva competitiva, como herramienta para contribuir a la gestión armónica de los equipos deportivos envueltos en el deporte de alto rendimiento.

MATERIALES Y MÉTODOS

El período de ejecución se produjo entre los años 2010 al 2020, interactuando con una muestra total de 163 sujetos; de ellos, 144 deportistas, 19 técnicos deportivos y de la salud. El material de base para el de-

sarrollo e implementación del modelo resulta Ejercicio Estratégico: Guía para el Consultor, de Olivera (2011). El mismo ofrece una serie de pasos concatenados para la realización de la Planificación Estratégica aplicable a contextos múltiples, muy ajustado a los propósitos del estudio. La aplicación se desarrolló en el equipo de baloncesto masculino de la provincia de Matanzas, que participa en las Ligas Superiores de este deporte en Cuba. El horizonte de trabajo abarca nueve temporadas con sus correspondientes ajustes en el orden táctico y operativo, fundamentalmente. Se decide trabajar en el equipo de primera categoría pues su campeonato es de larga duración, con constantes cambios de escenarios, donde se involucran una buena cantidad de directivos y técnicos para asegurar sus procesos esenciales del entrenamiento y la competición.

Directrices para la gestión deportiva competitiva:

- A. Filosofía de gestión organizacional extrapolada de las ciencias de la administración empresarial al deporte competitivo. (Innovación)
- B. Proceso sistemático de constante aprendizaje que abarca el período preparatorio, competitivo y de tránsito de la preparación de los atletas. (Aprendizaje continuo)
- C. Los componentes de la preparación deportiva se conciben de manera integrada, con énfasis en la transfuncionalidad, en aras de alcanzar la forma deportiva óptima en el momento esperado. (Carácter holístico e integrador)
- D. La toma de decisiones se produce en “tiempo real” ante circunstancias cambiantes internas y externas, en los niveles estratégico, táctico y operativo. (Enfoque de cambio)
- E. Estricta observancia a los cambios en el reglamento, a los posibles rivales y las novedades de métodos y medios de entrenamiento que emerjan mundialmente. (Flexibilidad)
- F. Se fijan metas a corto, mediano y largo plazo con herramientas eficaces de control sistemático e indicadores de control. (Evaluación constante)
- G. Retroalimentación constante individual, grupal y colectiva acerca de la motivación, liderazgos, conflictos, percepción de actitudes y clima sociológico general del colectivo. (Retroalimentación)
- H. Se involucra en el proceso, el colectivo pedagógico (Figura 1), los atletas, sus familiares, directivos, aficionados y la prensa, en función de lograr las metas propuestas. (Colaborativo)

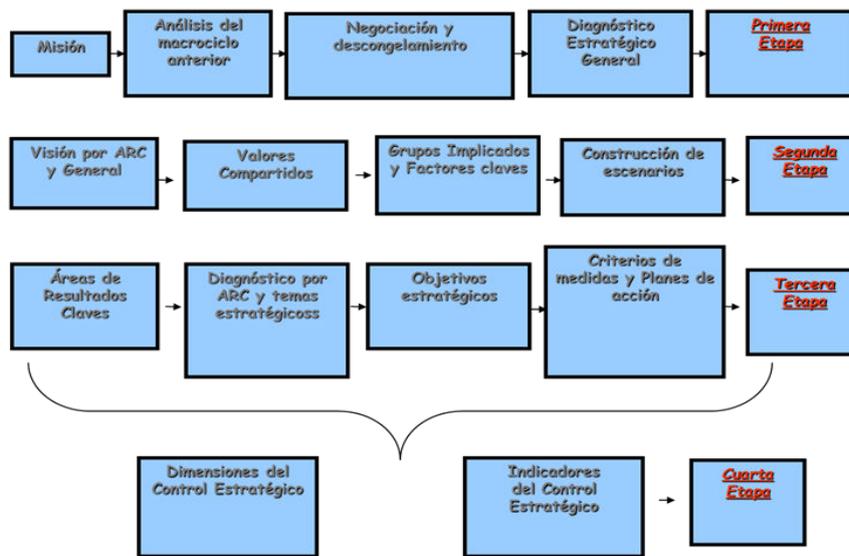
RESULTADOS

Teniendo en cuenta las directrices de trabajo y los distintos actores involucrados en el proceso de planificación y control para la gestión deportiva competitiva, se representa gráficamente el modelo propuesto:



Fuente: Claudio et al., (2015).

Figura 1. Integración del colectivo pedagógico para la toma de decisiones en la gestión deportiva competitiva



Fuente: elaboración propia

Figura 2. Modelo de planificación y control

DISCUSIÓN

A continuación se describen aspectos relevantes enmarcados dentro de las cuatro etapas del modelo. La Primera Etapa se denomina: evaluación del estado actual, debiéndose responder la pregunta ¿Quiénes Somos?, donde aparecen cuatro momentos esenciales, que son:

1. Elaboración de la Misión.
2. Análisis del macrociclo anterior.
3. Negociación y descongelamiento con el colectivo pedagógico y directivos.

4. Diagnóstico Estratégico General.

Se sugiere en el momento número tres, la reunión inicial conducida por el facilitador del proceso. En ese encuentro se deberán tomar acuerdos referidos a: consenso en cuanto a la necesidad y utilidad de la implementación del modelo, número de sesiones de trabajo con su duración y composición de los participantes (individuales, grupales y en plenarios), fecha de culminación de la fase de planificación, número de participantes y encuentros de descongelamiento. En el último de los momentos en esta etapa, se expone su solución estratégica general, emanada del problema

estratégico general, fruto de un análisis minucioso con la herramienta de la Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

La Segunda Etapa se denomina: establecimiento del Estado Deseado respondiéndose la pregunta ¿Por dónde y hacia dónde vamos?, de donde emergen 5 momentos esenciales:

1. Determinación de las áreas de resultados clave (ARC).
2. Elaboración de la Visión por ARC y general.
3. Definición de valores compartidos, conceptualización y modos de actuación.
4. Determinación de grupos implicados y factores claves.
5. Definición de los escenarios: negativo, esperado e ideal.

Para la gestión deportiva competitiva, independientemente del deporte en que se esté laborando, podría agruparse en tres grandes áreas de resultados claves: preparación deportiva, dirección de equipos y logística. A partir de estas tres áreas de resultados claves, se elabora la visión de la organización objeto de estudio, que se presenta en la [tabla 1](#).

La Tercera Etapa es considerada decisiva para el éxito del ejercicio, se identifica como Conducción Estratégica, su pregunta guía ¿Qué Necesitamos?, se concreta con tres momentos esenciales, tales como:

1. Diagnóstico por Áreas de Resultados Claves (ARC).
2. Identificación de Temas Estratégicos.
3. Elaboración de objetivos estratégicos, criterios de medidas y planes de acción, presentados en la Ficha de reporte estratégico por ARC.

El diagnóstico por áreas de resultados claves se enfoca en los aspectos positivos, negativos y las posibilidades de mejoras. Se definen los temas estratégicos por cada una de las Áreas de Resultados Clave, con su respectivo responsable como miembro del colectivo pedagógico del conjunto.

La Cuarta Etapa es donde se determinan los indicadores a controlar. Se identifica como Control Estratégico; su pregunta guía es: ¿Cómo vamos? Centra su atención en la obtención de indicadores en dos dimen-

siones de control, la gestión de entrenamientos y competición, en los niveles estratégico, táctico y operativo.

El modelo propuesto integra aspectos de innovación, enfoque colaborativo y de cambio, aprendizaje continuo y una retroalimentación directa a través de los indicadores de control, como rasgos distintivos.

Las experiencias de los involucrados en los procesos de preparación y competitivo de los equipos, la intuición, la materia prima con la que cuentan, enriquecerían en gran medida este acercamiento. Nuevas áreas de resultados clave, dedicadas a la gestión del conocimiento o a la llamada inteligencia deportiva, al aprendizaje constante de sus miembros o al abordaje de temas económicos y financieros, incluso expresado como una dimensión de control, constituirían aspectos a considerar en la modificación y el apego al contexto de implementación del modelo de planificación y control para la gestión deportiva competitiva.

Las implicaciones desde la teoría que se reconoce, a la propuesta son: la extrapolación de herramientas gerenciales al deporte competitivo, la contribución a visualizar una toma de decisiones integrada, así como la propia concepción del modelo. Las implicaciones de índole práctica resultan: vinculación armónica de los actores en las acciones de gestión de entrenamiento y competición, la atención centrada en indicadores de control, además de potenciar el trabajo en colectivo, al involucrar a todo el personal con responsabilidades específicas y concretas, en el cumplimiento de los objetivos.

CONCLUSIONES

- Las concepciones teóricas actuales sobre la planificación y el control de gestión, así como sus herramientas principales, poseen posibilidades de extrapolación al contexto deportivo y particularmente, a la gestión deportiva competitiva.
- El modelo de planificación y control para la gestión deportiva competitiva se sustenta en una gestión estructurada integrada, con los recursos y coordinación adecuados, en función de optimizar y mejorar la calidad en las prestaciones de las organizaciones deportivas en el ámbito competitivo, con rasgos distintivos de innovación, enfoque colaborativo y de cambio, aprendizaje continuo y una retroalimentación directa.

Tabla 1. Visión de la organización deportiva objeto de estudio

Visión de Equipo Matanzas Baloncesto Masculino de Primera Categoría	Somos un equipo que alcanza una forma deportiva óptima a través de una preparación exigente y científica de fuerza y por áreas de intensidad del ejercicio. Se cuenta con los aseguramientos indispensables gracias al apoyo de las autoridades de la provincia y poseemos una perfecta armonía entre jugadores- colectivo técnico, para enfrentar con combatividad e inteligencia los retos competitivos.
--	--

Fuente. elaboración propia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Becksky, A (2011):** *The application of balanced scorecard in team sports. Applied Studies in Agribusiness and Commerce - APSTRACT, Agroinform Publishing House, Budapest, 05(3-4). RePEc. DOI: 10.19041/apstract/2011/3-4/3*
- Billsberry, J (2017):** *Reimagining leadership in sport management: lessons from the social construction of leadership. Journal of Sport Management, 32 (2), pp.170-182. Accepted author manuscript version reprinted, by permission, from Journal of Sport Management, <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0210>. Human Kinetics, Inc.*
- Bostock, Crowther, Ridley- Duff, & Breese (2017):** *No Plan B: the Achilles heel of high performance sport management. European Sport Management Quarterly, 18(1), 25-46. Copyright and re-use policy. En <http://shura.shu.ac.uk/information.html>*
- Calero Morales, S y Fernández Lorenzo, A (2007):** *Un acercamiento a la construcción de escenarios como herramienta para la planificación estratégica de la Cultura Física en Cuba. <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital, Buenos Aires, Año 12, N°114 Noviembre de 2007. ISSN: 1514-3465*
- Claudio Pérez, Hernández, Marqués, Quintana y Guardo (2015):** *Procedimiento para la toma de decisiones a partir de la evaluación del rendimiento competitivo de los jugadores. Revista internacional de Derecho y Gestión del deporte, número 29, enero-marzo, ISSN: 1989-256X, pp.45-65, 2015.*
- Del Toro, L y Hernández, T (2015):** *Propuesta de modelo para la gestión del conocimiento en la UCCFD, “Manuel Fajardo”. | ACCIÓN Vol.11 No. 21 ene-jun.2015, Cuba. ISSN: 1608-3792 Recuperado de: http://accion.uccfd.cu/public/journals/2/accionhtml/issues/Vol_11_No_21/files/06_propuesta_modelo_gestion_conocimiento.pdf*
- Hernández, C; Hernández, A y Claudio Pérez, E. (2015):** *Acercamiento a la planificación y el control en organizaciones deportivas. VII Convención Científica Internacional de la Universidad de Matanzas, Cuba, 2015. ISBN: 978-959-16-2442-0.*
- Josef Fahlén & Cecilia Stenling (2019):** *(Re) conceptualizing institutional change in sport management contexts: the unintended consequences of sport organizations’ everyday organizational life, European Sport Management Quarterly, vol 19 No 2, 265-285, DOI:10.1080/16184742.2018.1516795 ISSN: 1618-4742 (Print) 1746-031X. Journal homepage. Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/loi/resm20>*
- Karlsson, L (2014):** *Management control systems in sport event organizations, How to cope with a pulsating nature and multiple stakeholders. Master thesis in Accounting and Financial Management. School of Economics, Stockholm,*
- Millán, R (2016):** *Sistema para la evaluación de la calidad de los servicios de alto rendimiento deportivo Tesis inédita en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Cultura Física, Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte “Manuel Fajardo”, La Habana, Cuba.*
- Olivera, C.A. (2011):** *Ejercicio Estratégico: Guía para el Consultor. Material Docente. Universidad de Matanzas, Cuba, 2011. Centro de Información Científica Técnica, CICT-UM, registrado como material básico de la Maestría en Administración de Empresas, Mención Dirección, Universidad de Matanzas.*
- Peres, Rodella, Chelles, Peres Nunes e Drigo (2017):** *Treinamento desportivo: perfil acadêmico dos líderes de grupos de estudo brasileiros. Revista Brasileira de CIÊNCIAS DO ESPORTE, [www.rbceonline.org.br <http://dx.doi.org/10.1016/j.rbce.2017.08.006> 0101-3289/© 2017](http://dx.doi.org/10.1016/j.rbce.2017.08.006)*
- Shilbury, D (2012):** *Competition: The Heart and Soul of Sport Management. Deakin University Journal of Sport Management, 2012, 26, 1-10 © 2012 Human Kinetics, Inc. ISBN 1781492544814*
- Smith, J & Smolianov, P (2016):** *El modelo de gestión de alto rendimiento: del deporte olímpico y profesional al deporte universitario en Estados Unidos. Sexta Conferencia Internacional sobre Deporte y Sociedad. Deportes en las Américas, enfoque especial. Toronto, Canadá.*
- Smolianov, Marc-Aurele, Norberg, Dion, Schoen & Jensen (2019):** *Comparing the practices of US hockey against a global model for integrated development of mass and high-performance sport, Sport in Society, DOI: 10.1080/17430437.2020.1696523*
- Sounthornwiboon, Srichaisawat & Sriprasertpap (2015):** *The Development of a MIS Model for Elite Sports Development Department of SAT Thailand. Procedia - Published by Elsevier Ltd. Peer-review under responsibility of Academic World Education and Research Center. doi:10.1016/j.sbspro.2015.07.567*

Conflicto de intereses. Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de autoría: Concepción de la idea y obtención de los datos: **Edmundo Claudio Pérez.** Elaboración del artículo: **Luis Raúl Ponte de los Reyes-Gavilán.** Revisión crítica: **Danay Quintana Rodríguez** Este artículo se encuentra bajo licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)