



Ciencia y Deporte

Volumen 9 número 1; 2024








Artículo original

DOI: <https://doi.org/10.34982/2223.1773.2024.V9.No1.013>

Gestión de procesos organizacionales en la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba. Necesidad de un cambio estratégico

[*Organizational Process Management at the Cuban National School of Volleyball. Need for a Strategic Change*]

[*Gestão de processos organizacionais na Escola Nacional de Vôlei de Cuba. A necessidade de mudança estratégica*]

Rodolfo Yovanny Pérez Céspedes^{1*} , Ana María Morales Ferrer² ,
Alfredo Quintana Díaz³ 

¹Escuela Nacional de Voleibol. La Habana, Cuba.

²Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte "Manuel Fajardo". La Habana, Cuba.

³Centro de Investigaciones del Deporte Cubano. La Habana, Cuba.

*Autor para la correspondencia: rodopc73@gmail.com

Recibido:04/08/2023

Aceptado:24/09/2023



RESUMEN

Introducción: las exigencias actuales que enfrenta una organización deportiva llevan a cuestionar la calidad con que se gestionan los procesos sustantivos que en ella se desarrollan, en aras de buscar la eficiencia en los resultados que se esperan y la eficacia en la consecución de los fines que la sociedad le demanda.

Objetivo: determinar la necesidad de un cambio estratégico en la gestión de los procesos organizacionales de la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba.

Materiales y métodos: se emplearon técnicas y métodos científicos tales como: análisis de fuentes documentales, entrevista, encuesta, tormenta de ideas (Brainstorming), matriz DAFO, diagrama de Ishikawa, matriz de impactos cruzados, MIC-MAC, estadísticos-matemáticos y triangulación metodológica.

Resultados: se sintetiza en la comprobación de las insuficiencias existentes de la reseñada gestión, como premisa que evidencia el estado de necesidad advertido, pues la variable en estudio para su transformación constituye el principal factor clave del éxito en el desarrollo de esta organización deportiva.

Conclusiones: la variable en estudio para su transformación constituye el principal factor clave del éxito en el desarrollo de la organización, todo lo cual documenta la necesidad del cambio estratégico de su gestión

Palabras clave: gestión, organizaciones deportivas, procesos organizacionales.

ABSTRACT

Introduction: The current demands of a sports organization do not always match the reality of significant process management aimed to produce the efficient outcomes expected and to meet the social goals.

Aim: To determine the need for a strategic change in organizational process management at the Cuban National School of Volleyball.

Materials and methods: Scientific techniques and methods were used, such as documentary review, interview, survey, brainstorming, SWOT matrix, Ishikawa



diagram, MIC-MAC cross-impact matrix, statistical-mathematical methods, and methodological triangulation.

Results: The shortcomings found were summarized as a premise evidencing the state of adverted need since the study variable constitutes the main key factor of success in the development of a sports organization.

Conclusions: The study variable is the main key factor of success in organizational development, which proves the need for a strategic change in management.

Keywords: Management, sports organization, organizational processes.

RESUMO

Introdução: As demandas atuais enfrentadas por uma organização esportiva levam a questionar a qualidade com que são gerenciados os processos substantivos que nela ocorrem, com o objetivo de buscar a eficiência nos resultados esperados e a eficácia na consecução dos objetivos que a sociedade exige dela.

Objetivo: determinar a necessidade de mudança estratégica na gestão dos processos organizacionais da Escola Nacional de Voleibol de Cuba.

Materiais e métodos: foram utilizadas técnicas e métodos científicos, tais como: análise de fontes documentais, entrevista, pesquisa, brainstorming, matriz SWOT, diagrama de Ishikawa, matriz de impacto cruzado, MIC-MAC, triangulação estatístico-matemática e metodológica.

Resultados: sintetiza-se na verificação das inadequações existentes na referida gestão, como premissa que evidencia o estado de necessidade percebido, pois a variável em estudo para sua transformação constitui o principal fator-chave de sucesso no desenvolvimento dessa organização esportiva.

Conclusões: a variável em estudo para sua transformação constitui o principal fator-chave de sucesso no desenvolvimento da organização, o que documenta a necessidade de mudança estratégica em sua gestão.



Palavras-chave: gestão, organizações esportivas, processos organizacionais.

INTRODUCCIÓN

La gestión de procesos organizacionales constituye una problemática estudiada por diversos investigadores, precisados a buscar métodos y herramientas que permitan realizar una labor gerencial más efectiva en el logro de los objetivos de trabajo, con la finalidad de convertir sus estructuras en organizaciones altamente competitivas, eficientes, eficaces y sustentables, atemperadas a las exigencias de cada momento.

Spinelli (2017) sostiene que la gestión es arte, en tanto son acciones creativas, no repetitivas, ni estructuradas, que tienden a desencadenar procesos colectivos.

En tanto, Martínez (2022) interpreta la gestión como un grupo de acciones que deben ser ejecutadas para lograr un fin determinado.

Para los autores de esta investigación, la gestión de los procesos organizacionales no solo implica las transformaciones y el perfeccionamiento que se debe realizar en la organización, sino también involucra un amplio y profundo proceso de capacitación general que prepare a los recursos humanos para desempeñarse en condiciones nuevas y complejas; diseñadas con el concurso de todos, con un marcado énfasis en el enfoque estratégico donde la planeación, organización, dirección y el control son las premisas fundamentales que harían posible la construcción de organizaciones creativas e innovadoras.

El nuevo reto al que se enfrentarán las organizaciones deportivas en el futuro radicará en la capacidad de gestionar, agrupar, asimilar y seleccionar el elevado volumen de información generado por el entorno con una velocidad superior de respuesta adaptativa y coherente.



Todas estas exigencias que enfrenta una organización deportiva llevan a cuestionar la calidad con que se gestionan los procesos sustantivos que en ella se presentan, en aras de buscar la eficiencia en los resultados que se esperan y la eficacia en la consecución de los fines que la sociedad le demanda, por lo cual resulta pertinente revisar los criterios con los que se proyectan, planifican, diseñan y estructuran los procesos en la organización deportiva.

La organización deportiva del futuro tiene que construirse bajo la premisa de las nuevas tendencias y enfoques del proceso de gestión, dirigida al compromiso con el individuo, trabajo en equipo, competencias individuales y de grupos excelentes, y saber gestionar la diversidad.

En consonancia con los aspectos abordados, los razonamientos de los actores que participan en la gerencia de la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba, están dirigidos a potenciar la gestión de los procesos clave de la entidad.

La referida institución deportiva está adscrita al sistema de establecimiento docente de la Escuela Superior de Formación de Atletas de Alto Rendimiento (Esfaar) Cerro Pelado y su encargo social está encauzado a incidir de manera positiva en la formación integral de los atletas de voleibol de sala y playa en ambos sexos. Fue fundada en el año 2002 como fruto de la obra de la Batalla de Ideas, liderada por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz.

Tomando en consideración los razonamientos de los referidos actores y conscientes de la necesidad de promover acciones para este logro, se realizó un estudio facta-perceptual a modo de exploración inicial sobre la problemática, con la participación activa de trabajadores, atletas, profesores deportivos (entrenadores), directivos y funcionarios; los que aportaron criterios valiosos dada su implicación directa o indirecta en el estado actual de la gestión de los procesos organizacionales de la institución.



Como resultado, fueron apreciadas imperfecciones, necesidades, contrariedades y entornos poco favorables, que han provocado la contradicción manifiesta entre el estado real existente y el deseado; percibido este a partir de las limitaciones e insuficiencias en la gestión de los procesos organizacionales de la entidad y la necesidad de cumplir con su encargo social, de manera que permita alcanzar los resultados que se esperan, lo que constituye la situación problemática detectada, que se manifiesta como problema, en la limitada efectividad de la gestión de los procesos organizacionales en la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba.

El análisis de la realidad observada y la voluntad de hallar alternativas de solución permitió determinar el objetivo a cumplir en términos de: documentar la necesidad de un cambio estratégico en la gestión de los procesos organizacionales de la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba.

Según Pérez *et al.* (2023), uno de los principales desafíos de las organizaciones deportivas tiene que ver con la capacidad de hacer adecuados diagnósticos organizacionales que permitan tener una visión clara y objetiva del entorno interno y externo y, a partir de allí, proponer, orientar, o bien rediseñar procesos y estructuras administrativas que, en todo caso, permitan el logro de los objetivos organizacionales, con el apoyo de las ciencias de la dirección y sus complementos tecnológicos.

Es por ello que el objetivo de la presente investigación es determinar la necesidad de un cambio estratégico en la gestión de los procesos organizacionales de la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba.

MATERIALES Y MÉTODOS

En la selección de las técnicas y métodos para desarrollar la investigación, fue otorgada especial importancia a la validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. En atención al criterio de selección asumido, fueron empleados las técnicas y métodos siguientes:



Análisis de fuentes documentales: se determinó como objetivo del estudio documental, interpretar la información contenida en los diferentes documentos analizados y utilizarla en función de la investigación; para lo que se estableció el criterio de análisis siguiente: aspectos relacionados con la gestión de los procesos organizacionales en la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba, detectados en los documentos analizados.

Entrevista: se realizó una entrevista grupal participativa en una reunión nominal a 15 directivos, todos involucrados en el proceso de formación integral de los atletas, por lo que dominan las particularidades de la escuela y su funcionamiento. El objetivo de la misma fue evaluar el conocimiento y preparación que tienen estos sobre el tema motivo de estudio.

Encuesta a atletas: se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas. El objetivo consistió en evaluar la visión que tienen estos sobre la organización deportiva y la forma en que perciben cómo se gestionan los procesos organizacionales en la misma. La muestra estuvo compuesta por 30 estudiantes de categoría mayores en el curso académico 2021-2022.

Tanto la entrevista como la encuesta fueron consideradas como métodos opináticos de indagación empírica.

Tormenta de ideas (Brainstorming): esta técnica participativa es recomendada para problemas que requieran un enfoque creativo grupal. Se aplicó, en diferentes momentos, para la obtención de resultados que reflejasen con más fidelidad y creatividad los criterios del grupo ante la problemática investigada.

Matriz DAFO o FODA: constituye una técnica empírica para determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. En este caso, se empleó para precisar, en el análisis externo e interno, el estado de la gestión de los procesos organizacionales en la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba. En la aplicación de la matriz DAFO, participaron todos los miembros del consejo de dirección de la referida institución.



Diagrama de Ishikawa: mediante su representación gráfica de espina de pescado se relacionan los pares dialécticos causa-efecto en torno al eje central que representa la problemática estudiada. Su uso permitió realizar un análisis mediante la técnica participativa Brainstorming, en el entendimiento de las causas que originan el problema y su posible solución.

Matriz de impactos cruzados MIC-MAC: esta matriz consiste en el entrecruzamiento de los impactos entre variables internas y externas y con multiplicación aplicada a una clasificación. La misma permite la participación consensuada en la determinación de los entrecruzamientos y posteriormente, en la determinación de las variables de enlace para la determinación de los factores clave de éxito, así como para la construcción de los posibles escenarios como metodología prospectiva.

Estadísticos-matemáticos: Se utilizó la estadística descriptiva para la determinación de los valores de las respuestas a los cuestionarios (encuesta y entrevista) así como los estadígrafos de interrelación entre las matrices DAFO y MIC-MAC.

Triangulación metodológica: Se empleó con la finalidad de efectuar un control cruzado entre diferentes resultados obtenidos mediante la utilización de las técnicas y métodos científicos aplicados y comprobar razonamientos coincidentes que mostraran regularidades a modo de potencialidades y limitaciones.

Selección de la población y muestra

Participaron en la investigación, profesores deportivos (entrenadores), atletas, trabajadores, directivos y funcionarios de la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba, los que conforman la población y la muestra (intencional) del estudio, como se visualiza en la Tabla 1.



Tabla 1. - Caracterización de la población y la muestra de la investigación

Método o Técnica	Descripción	Población	Muestra	%	
Encuestas	Atletas de categoría mayores	70	30	42,8	
	Profesores deportivos	17	14	82,4	
Entrevista	Subdirector Técnico	1	3	100	
	Directivos	Comisionado Nacional			1
Diagrama de Ishikawa	Subdirector logístico	1	4		
	DAFO	Metodólogos			4
MIC - MAC	Facilitadora, Control Interno	1	12	100	
	Funcionarios	Instructoras Trabajo Educativo			4
	Especialistas	3			

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de fuentes documentales reveló la existencia de toda la documentación establecida para el funcionamiento de la entidad como evidencia documental.

El 57,1 % de los atletas encuestados evalúan como buenas las habilidades y conocimientos de los directivos para gestionar los procesos sustantivos de la entidad, mientras que el 14,2 % lo considera de deficiente, llamando la atención que el 3,6 % lo considera incalificable.

Los profesores deportivos encuestados, en un total de 14 con más de 20 años de experiencia laboral y todos licenciados en Cultura Física, aprecian que los directivos poseen las habilidades y conocimientos requeridos para gestionar los procesos sustantivos de la entidad, pues el 100 % estima que es buena.

Sin embargo, estiman que en ocasiones estos no poseen independencia para la toma de decisiones y en otro orden, en el caso particular de la subdirección administrativa, valoran los limitados conocimientos y experiencia en gestión administrativa, lo que influye de manera contradictoria en la coherencia y secuencia adecuada de los resultados en el trabajo del área.



Se procedió a realizar una reunión de planeación participativa con los directivos y funcionarios para elaborar el diagrama de Ishikawa y realizar su correspondiente análisis causa-efecto. Con esa intención se utilizó la técnica tormenta o lluvia de ideas (Brainstorming).

El diagrama de Ishikawa se visualiza, a partir del problema de investigación, en este caso poca efectividad en la gestión de los procesos organizacionales en la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba, el que se considera como efecto esencial para la determinación de las posibles causas-raíces mediante una derivación gradual de estas, para que su tratamiento pueda propiciar la solución del problema. De esta manera se determinaron cuatro causas de primer orden: poco dominio sobre los temas de gestión de procesos organizacionales, falta de exigencia y control de los directivos y funcionarios, subordinación a la sede central Cerro Pelado, así como el desconocimiento del sistema de dirección por objetivos.

Las causas de segundo orden se distinguen por el desconocimiento de normas legales, pocas investigaciones científicas, insuficiente profundidad en los análisis que se realizan, plantillas de cargos reducidas, limitación de la autonomía y desconocimiento de las indicaciones del organismo central (Instituto Nacional de Deporte Educación Física y Recreación).

Las causas de tercer orden identificadas fueron las siguientes: no utilización de las normas y procedimientos, desinterés y desmotivación de algunos funcionarios, personal no calificado para desempeñar sus funciones, burocratismo dentro de la propia estructura, y la no utilización de las normas y procedimientos como herramientas de trabajo.

Según el análisis realizado, se considera que las causas de segundo y tercer orden, son determinantes en la existencia del problema de investigación, y sobre ellas, es que la organización debe actuar y crear condiciones para poder mover a las de primer orden. Por lo que la propuesta de acciones debe estar encaminadas a dar solución a esas causas, y de esa forma, incidir en la solución del problema de investigación.



Los resultados del análisis de la aplicación de la matriz DAFO de primer y segundo nivel considera los efectos del análisis de la intensidad de los impactos por cuadrantes, en el que se pudo determinar que la estrategia a seguir, debe ser ofensiva (MAXI-MAXI), de manera que la Escuela Nacional de Voleibol sea capaz de afianzar sus fortalezas en función de aprovechar las oportunidades para la solución del problema estratégico dado por las insuficiencias en la gestión de los procesos organizacionales en la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba. Tabla 2 y Tabla 3.

Tabla 2. - Análisis DAFO 1.er nivel

Fortalezas		Oportunidades	
F1	Alianzas entre la Escuela y la Comisión Nacional	O1	Contratación atletas en ligas foráneas
F2	Colectivos Técnicos con experiencia	O2	Proceso de gestión de los R.R.H.H
F3	Alianzas con la estructura docente	O3	Compromiso con el pueblo por la actividad que desarrollamos
F4	Legislación laboral que regula la gestión de los R.R.H.H	O4	Política de ingreso aprobada, dirigida a los atletas, entrenadores, especialistas y glorias del deporte
F5	Inserción de los atletas en ligas foráneas	O5	Relaciones de trabajo con el centro de investigaciones del deporte cubano
		O6	Atención de la dirección del país
Debilidades		Amenazas	
D1	Exigencia en el cumplimiento de las funciones laborales	A1	Situación migratoria actual
D2	Experiencia en dirección como cuadros	A2	Reservas de cuadros
D3	Subordinación a la sede central	A3	Salarios en correspondencia con el calificador de cargos establecidos y aprobados
D4	Plantillas de cargos	A4	Relación entre lo que percibe un atleta y un servidor público (entrenador, docente o de servicio)
D5	Investigaciones científicas		
D6	Recursos y medios para el cumplimiento de las funciones administrativas		
D7	Sistema de dirección por objetivos		
D8	Trabajo formativo integral		



Tabla 3. - Análisis de la intensidad de los impactos

MATRIZ DAFO DE 2do NIVEL. INTENSIDAD DE LOS IMPACTOS															
No	Oportunidades						Amenazas				Subtotal	Subtotal	Total	Impactos: 0=Nulo 1=Poco 2=Medio 3=Alto	
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4					
Fortalezas															
1	F1	3	2	1	3	3	3	15	0	1	0	0	1		16
2	F2	3	3	3	3	3	3	18	1	0	0	3	4		22
3	F3	1	2	3	2	3	3	14	1	0	0	0	1		15
4	F4	3	3	3	3	1	3	16	1	2	2	2	7		23
5	F5	3	2	2	3	2	3	15	1	0	0	1	2		17
Subtotal		13	12	12	14	12	15	78	4	3	2	6	15		93
Debilidades															
1	D1	0	3	2	2	1	3	11	0	1	3	0	4	15	
2	D2	1	3	2	3	0	3	12	0	3	0	0	3	15	
3	D3	0	3	0	0	0	1	4	0	0	3	0	3	7	
4	D4	0	2	0	0	0	0	2	0	2	3	0	5	7	
5	D5	0	1	1	0	0	0	2	0	0	1	0	1	3	
6	D6	1	1	1	0	0	1	4	0	0	2	0	2	6	
7	D7	0	2	2	0	0	0	4	0	2	0	0	2	6	
8	D8	3	3	3	3	0	3	15	3	0	0	0	3	18	

Los resultados de la utilización de la matriz de impactos cruzados MIC-MAC, con el propósito de determinar el factor clave del éxito para la gestión del cambio y elaboración de los escenarios, permitió establecer seis variables de enlace requeridas para llevar a cabo este proceder.

VARIABLES DE ENLACE:

F1. Alianzas entre la Escuela y la Comisión Nacional; F2. Colectivos Técnicos con experiencia; F4. Legislación laboral que regula la gestión de los RR. HH.; D1. Exigencia en el cumplimiento de las funciones laborales; D8. Trabajo formativo integral; O4. Política de ingreso aprobada, dirigida a los atletas, entrenadores, especialistas y glorias del deporte



Los resultados del procesamiento estadístico de los datos posibilitaron plantear que las variables comprendidas en el factor deportivo son las que imponen mayor nivel de dependencia al resto de las variables, mientras que las variables comprendidas en el factor de la gestión son las que tienen mayor influencia en el resto de las variables.

Ello permitió discernir que según se comporte la actividad de gestión, ella repercutirá de forma proporcional en el rendimiento deportivo. En tal sentido, tiene relevancia el clima organizacional que predomine en la entidad, como apuntan Pedraza y Bernal (2018).

Considerando estos resultados, se elaboró el escenario deseable y factible para esta organización deportiva, donde se asumió como principal agente de cambio la gestión.

Escenario deseable y factible (para la gestión del cambio):

La Escuela Nacional de Voleibol de Cuba como organización deportiva enfrentará la gestión de los procesos sustantivos mediante una estrategia ofensiva (MAXI-MAXI), caracterizada por crecientes niveles de autonomía, sustentados en el cumplimiento de las indicaciones emanadas del Instituto Nacional de Educación Física y Recreación (Inder) y la Escuela Superior de Formación de Atletas de Alto Rendimiento "Cerro Pelado" para el cumplimiento de su encargo estatal, haciendo cumplir lo legislado para la regulación de las funciones laborales.

Todo lo cual posibilitará optimizar las potencialidades que aportan las alianzas entre el centro y la comisión nacional de voleibol, entre otras entidades, aprovechando la política de ingreso aprobada y dirigida a atletas, entrenadores y especialistas y la experiencia de los colectivos técnicos, influyendo así en el aumento de la exigencia en el cumplimiento de las funciones laborales que se expresarán en el mejoramiento del nivel de desempeño en el trabajo formativo integral del personal.



A consecuencia de los resultados de las diferentes técnicas y métodos aplicados, se comprueban razonamientos coincidentes que muestran regularidades a modo de potencialidades y limitaciones. El análisis de la triangulación metodológica permitió concluir que la variable en estudio para su transformación, es decir, la gestión de los procesos organizacionales en la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba, constituye el principal factor clave del éxito en el desarrollo de la organización, en particular la gestión de calidad como refieren Díaz y León (2019), Sánchez *et al* (2022) y Pérez *et al.* (2023).

Es evidente que los resultados del diagnóstico del estado actual de la problemática, motivo de estudio, justifican la necesidad de la investigación y documentan un cambio estratégico en la gestión de los procesos organizacionales de la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba, dando cumplimiento al objetivo trazado, sustentado en Fierro (2020) y Casseti y Paredes (2020), desde la perspectiva del cambio organizacional, la teoría del cambio y el sistema de gestión del gobierno basado en ciencia e innovación para el desarrollo sostenible en Cuba, a fin de proyectar y dinamizar la transformación.

CONCLUSIONES

La aplicación de las técnicas y métodos científicos develaron las insuficiencias existentes en la gestión de los procesos organizacionales clave de la Escuela Nacional de Voleibol de Cuba, además se pudo determinar que la estrategia a seguir, debe ser ofensiva (MAXI-MAXI).

Se logró construir el escenario deseable factible para esta organización deportiva, donde se asumió como principal agente de cambio la gestión, en tanto el escrutinio transversal reconoció las potencialidades y limitaciones de la problemática investigada, permitiendo concluir que la variable en estudio para su transformación constituye el principal factor clave del éxito en el desarrollo de la organización, todo lo cual documenta la necesidad del cambio estratégico de su gestión, dando cumplimiento al objetivo investigativo trazado.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cassetti, Viola, & Paredes-Carbonell, Joan J. (2020). La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria. *Gaceta Sanitaria*, 34(3), 305-307. Epub 13 de octubre de 2020. <https://dx.doi.org/10.1016/j.gaceta.2019.06.002>
- Díaz, E., y León, M. (2019). *Gestión administrativa y comercial en restauración 2.ª edición 2019*. Madrid: Paraninfo. 31 de Marzo de 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=w3qSDwAAQBAJ&pg=PA10&dq=tipos+de+estructuras+organizativas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiXm5uW_8ToAhXpRd8KHeh6BOMQuwUILTAA#v=onepage&q=tipos%20de%20estructuras%20organizativas&f=false
- Fierro-Celis, F. A. (2020). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (88), 13-31. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560>
- Martínez, B. (2022). *El 2022: el año del replanteo de las áreas de gestión de personas*. Universidad de la república. BM&Asoc. Montevideo, Uruguay.
- Pedraza Melo, N. A., & Bernal González, D. (2018). El clima organizacional en el sector público y empresarial desde la percepción de su capital humano. *Espacios*, 39(13). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n13/a18v39n13p16.pdf>
- Pérez, R. Y., Morales, A. M., de la Paz, L. (2023). Gestión de las organizaciones deportivas en Cuba: principales retos desde la ciencia y la tecnología. *DeporVida*. Revista especializada en ciencias de la cultura física y del deporte. ISSN 1819-4028. 20, (2) pp.136-152. <https://deporvida.uho.edu.cu/index.php/deporvida/article/view/918>



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

Spinelli, H. (2017). Gestión: prácticas, mitos e ideologías. *Salud Colectiva*. 2017; 13(4):577-597.[doi:10.18294/sc.2017.1283](https://doi.org/10.18294/sc.2017.1283).
<https://www.scielo.org/pdf/scol/2017.v13n4/577-597>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores:

Los autores han participado en la redacción del original (primera versión) y la revisión y versión final del artículo.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons (CC) 4.0. (CC BY-NC-SA 4.0)

Compartir igual 4.0 Internacional

Copyright (c) 2024 Rodolfo Yovanny Pérez Céspedes, Ana María Morales Ferrer,
Alfredo Quintana Díaz