



Ciencia y Deporte

Volumen 9 número 3; 2024





Modelo deductivo de competencias gerenciales en directivos del deporte de base cubano

[Deductive model of managerial competencies in Cuban grassroots sports executives]

[Modelo dedutivo de competências gerenciais em dirigentes esportivos de base cubanos]

Teresa Yamila Méndez Álvarez^{1*} , Luis Alberto Sancesario Pérez¹ ,
Jennifer Sofía Sancesario Fonseca² , José Solin Franco Velásquez³ 

¹Instituto de Deportes, Educación Física y Recreación. Bayamo, Granma. Cuba.

²Universidad de Granma. Facultad de Ingeniería Industrial. Bayamo, Granma, Cuba

³Ministerio de Educación. Lima, Perú.

*Autor para la correspondencia: yamilamendez1978@gmail.com

Recibido: 29/05/2024

Aceptado: 09/08/2024



RESUMEN

Introducción: la evaluación del directivo del deporte de base cubano muestra un enfoque más orientado hacia el desempeño individual, y de la organización, que, hacia las competencias gerenciales específicamente necesarias para el cargo, al no existir un cuerpo teórico robusto, con su respectivo instrumento práctico, desarrollado específicamente para el contexto del deporte de base cubano.

Objetivo: construir un modelo deductivo de competencias gerenciales en directivos del deporte de base de Cuba, que contemple las demandas específicas del modelo económico social y el sistema deportivo cubanos, y sirva de antecedente útil para sustentar investigaciones posteriores.

Materiales y métodos: se realizó una búsqueda, localización, recuperación, selección y consulta de publicaciones no seriadas y seriadas, en las bases de datos *Scopus*, *Scielo* y *Redalyc*. Para el análisis de la información, se aplicaron los métodos teóricos Inductivo-deductivo, Analítico-sintético, Modelación y Sistémico-estructural-funcional.

Resultados: Se construyó un modelo deductivo compuesto por 13 dimensiones y 58 variables observables.

Conclusiones: La estructura del modelo deductivo propuesto tiene en cuenta el contexto específico del modelo económico social y el sistema deportivo cubanos, así como las nuevas demandas del escenario global contemporáneo, por lo que deviene en antecedente útil para sustentar investigaciones posteriores que, con base en datos empíricos, transiten hacia un modelo inductivo, válido y confiable.

Palabras clave: competencias, modelo, deporte, directivo

ABSTRACT

Introduction: the evaluation of the Cuban grassroots sports manager shows a focus more oriented towards individual and organizational performance than towards the managerial skills specifically necessary for the position, as there is no robust theoretical



body, with its respective practical instrument, developed specifically for the context of Cuban grassroots sports.

Objective: to build a deductive model of managerial skills in Cuban grassroots sports managers, which takes into account the specific demands of the Cuban social economic model and sports system, and serves as a useful background to support subsequent research.

Materials and methods: a search, location, recovery, selection and consultation of non-serial and serial publications was carried out in the Scopus, Scielo and Redalyc databases. For the analysis of the information, the theoretical methods Inductive-deductive, Analytical-synthetic, Modeling and Systemic-structural-functional were applied.

Results: A deductive model was constructed consisting of 13 dimensions and 58 observable variables.

Conclusions: The structure of the proposed deductive model takes into account the specific context of the Cuban economic and social model and the sports system, as well as the new demands of the contemporary global scenario, which is why it becomes a useful background to support subsequent research that, based on empirical data, moves towards an inductive, valid and reliable model.

Keywords: Competencies, model, sport, manager.

RESUMO

Introdução: a avaliação do diretor de esportes de base cubano mostra uma abordagem mais orientada para o desempenho individual e organizacional do que para as competências gerenciais especificamente necessárias para o cargo, pois não existe um corpo teórico robusto, com seu respectivo instrumento prático, desenvolvido especificamente para. contexto do desporto popular cubano.

Objetivo: construir um modelo dedutivo de competências gerenciais em gestores esportivos de base em Cuba, que leve em conta as demandas específicas do modelo



socioeconômico e do sistema esportivo cubano, e sirva como base útil para apoiar pesquisas posteriores.

Materiais e métodos: foi realizada busca, localização, recuperação, seleção e consulta de publicações não seriadas e seriadas nas bases de dados Scopus, Scielo e Redalyc. Para a análise das informações foram aplicados os métodos teóricos Indutivo-dedutivo, Analítico-sintético, Modelagem e Sistêmico-estrutural-funcional.

Resultados: Foi construído um modelo dedutivo composto por 13 dimensões e 58 variáveis observáveis.

Conclusões: A estrutura do modelo dedutivo proposto leva em consideração o contexto específico do modelo socioeconômico cubano e do sistema esportivo cubano, bem como as novas demandas do cenário global contemporâneo, razão pela qual se torna um pano de fundo útil para apoiar subseqüentes pesquisas que, a partir de dados empíricos, caminhem em direção a um modelo indutivo, válido e confiável.

Palavras-chave: competências, modelo, esporte, gestor.

INTRODUCCIÓN

El mundo actual, globalizado y convulso, de manera constante pone a prueba la competitividad de las organizaciones, al obligarlas a operar en un entorno complejo que modifica velozmente sus condiciones, fenómeno que genera, a su vez, altos niveles de incertidumbre en cuanto a su evolución (Chiatchoua, 2021; Peifer y Terstegen, 2024), de ahí que tales organizaciones necesiten contar con recursos humanos óptimamente calificados, dirigidos de manera competente, con base en un estilo gerencial moderno, no solo para responder con inmediatez a los cambios, sino también para construir el futuro deseable desde el presente, asumiendo estrategias proactivas.

Así, el famoso gurú del *management* Peter F. Drucker, al referirse a las características del entorno en el que se mueven las organizaciones hoy en día, resalta la contante aparición de nuevas tecnologías, nuevos competidores y clientes más exigentes, en tanto enfatiza



la necesidad de que los procesos organizacionales sean gerenciados por directivos integralmente competentes (Drucker, 2020a, 2020b).

No son pocos los estudios que el campo de las competencias ha generado en las últimas décadas, los cuales tienen como antecedente pionero los trabajos del profesor McClelland (1973), quien identificó a las competencias como un indicador clave para un buen desempeño laboral, en el ejercicio de las funciones que realizan los funcionarios (Magaña *et al.*, 2023).

Las competencias necesarias para el desempeño de determinada función constituyen un fenómeno dinámico a la vez que complejo, pues cambian según se modifica el entorno; así, por ejemplo, la irrupción de una nueva tecnología gerencial, que represente una ventaja competitiva en determinado ámbito, genera presiones sobre los directivos, los cuales se tornan temporalmente incompetentes en tanto no logren asimilar tal avance tecnológico. Es por ello que su evaluación debe ser una constante en las organizaciones deportivas como una forma de retroalimentación.

La evaluación del directivo del deporte de base en Cuba, se sustenta en lo establecido para un ámbito general en el Decreto-Ley No. 13/2020 "Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas", según el cual la preparación y superación de los cuadros se considera como un proceso independiente respecto de la evaluación de estos, no obstante, plantea que tales procesos están interrelacionados (Consejo de Estado, 2021); de tal forma que las salidas o resultados del proceso de evaluación sirven de insumos de entrada para el de preparación y superación.

De igual forma, tal Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno (Consejo de Estado, 2021), y su Reglamento (Presidente de la República de Cuba, 2021), conciben la evaluación con base fundamentalmente en el desempeño, expresado a través de determinados resultados individuales y organizacionales (científicos, deportivos, etc.), en un proceso que contempla tímidamente la opinión de sus subordinados, de lo que se infiere un enfoque más orientado hacia el desempeño individual del directivo, y de la organización, que hacía las competencias gerenciales específicamente necesarias para el



cargo, situación que se magnifica al no existir ningún cuerpo teórico, con su respectivo instrumento práctico, desarrollado específicamente para implementar el proceso en el ámbito del deporte de base cubano.

En un sentido más particular, de las figuras jurídicas precitadas es posible inferir determinadas competencias a considerar en la evaluación del directivo, no declaradas tácitamente como tal, dentro de las que se incorporan aspectos nuevos no reportados en los estudios efectuados a nivel internacional orientados a identificar de manera científica las competencias necesarias en directivos; tal es el caso, por ejemplo, de la formación "(...) en defensa nacional, territorial y civil (...)" (Consejo de Estado, 2021, p. 896), hecho que, junto con la especificidad del trabajo en el ámbito del sistema deportivo cubano, demanda el desarrollo de un estudio que identifique y sistematice las competencias necesarias en el directivo del deporte de base en Cuba.

Así, en la práctica, existen municipios que, dado su escaso potencial institucional (fuerza técnica, tamaño poblacional, tecnología, etc.) con respecto a otros, alcanzan un pobre desempeño a nivel provincial, sin embargo, poseen directivos muy competentes, cuya evaluación pudiera verse afectada ante la falta de objetividad y exhaustividad de los indicadores y baremos empleados para la misma.

En otro orden, un buen resultado en el desempeño de la organización pudiera señalar que, de manera general, el directivo es competente, sin embargo, tal indicador no es útil a los efectos de identificar sus debilidades y necesidades de superación, por lo que el proceso de preparación y superación se desarrolla desde su comienzo con base en información sesgada (entropía).

De igual forma, una organización pudiera estar gerenciada por un directivo déspota y autoritario, y aun así tener resultados positivos, los cuales obedecen más a la competencia de sus subordinados que a la propia; los gerentes con estas características son incompetentes para promover el trabajo en equipo y carecen de una comunicación asertiva, por lo que tienden a tomar decisiones estratégicas autocráticas, con base más en la intuición que en el razonamiento científico y la inteligencia colectiva.



En un sentido semejante, una organización pudiera estar encabezada por un directivo débil e igualmente tener resultados positivos gracias a la competencia de los subordinados. En ambos casos, la presencia de un directivo integralmente competente pudiera convertir los resultados "positivos" en resultados "muy positivos".

Luego, es preciso desarrollar herramientas que permitan identificar los sujetos integralmente competentes o, en su defecto, a los potencialmente competentes y, en ambos casos someterlos a un proceso de formación y desarrollo continuo de competencias, en correspondencia con la naturaleza dinámica y las presiones que impone el medio a las diferentes funciones organizacionales.

Cabe destacar que, para garantizar la participación de los subordinados en la identificación de las debilidades y necesidades de superación de los directivos del deporte de base, de cara a la formación y desarrollo continuo de competencias gerenciales en estos, será necesario contar con un instrumento válido y confiable para tal efecto, atemperado a las características del sistema deportivo cubano, el cual precisa ser desarrollado sobre la base de un cuerpo teórico bien formalizado, para lo que pueden resultar de utilidad, los modelos.

Con base en todo lo anterior, es que se decide efectuar la presente investigación, con el objetivo de construir un modelo deductivo de competencias gerenciales en directivos del deporte de base de Cuba, que contemple las demandas específicas del modelo económico social y el sistema deportivo cubanos, y sirva de antecedente útil para sustentar investigaciones posteriores.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo del presente trabajo se realizó una búsqueda, localización, recuperación, selección y consulta de publicaciones no seriadas y seriadas, a las que se accedió mediante la interrogación de las bases de datos *Scopus*, *Scielo* y *Redalyc*, de las



que se seleccionaron las fuentes a partir de los criterios de inclusión Pertinencia y Actualidad:

- Literatura publicada entre los años 2019-2023.
- Idiomas: español, inglés, ruso, alemán, francés o portugués.

Términos de búsqueda:

- ((gestión) OR (management)) AND ((competencia) OR (competence))

De igual forma, siguiendo las recomendaciones de la Declaración de San Francisco de Evaluación de la Investigación, también conocida como DORA, fueron localizadas, recuperadas y citadas varias fuentes de literatura primaria, identificadas a través de la lectura de fuentes secundarias, con el fin no solo de confirmar lo reportado en estas, sino también para dar crédito a la persona o personas que registraron por primera vez el hallazgo.

En correspondencia con la lógica investigativa seguida, se aplicaron los métodos teóricos Inductivo-deductivo, Analítico-sintético, Modelación y Sistémico-estructural-funcional.

La presente investigación transitó por las cuatro fases propuestas por la Declaración PRISMA, cuyos resultados se muestran en la Figura 1.

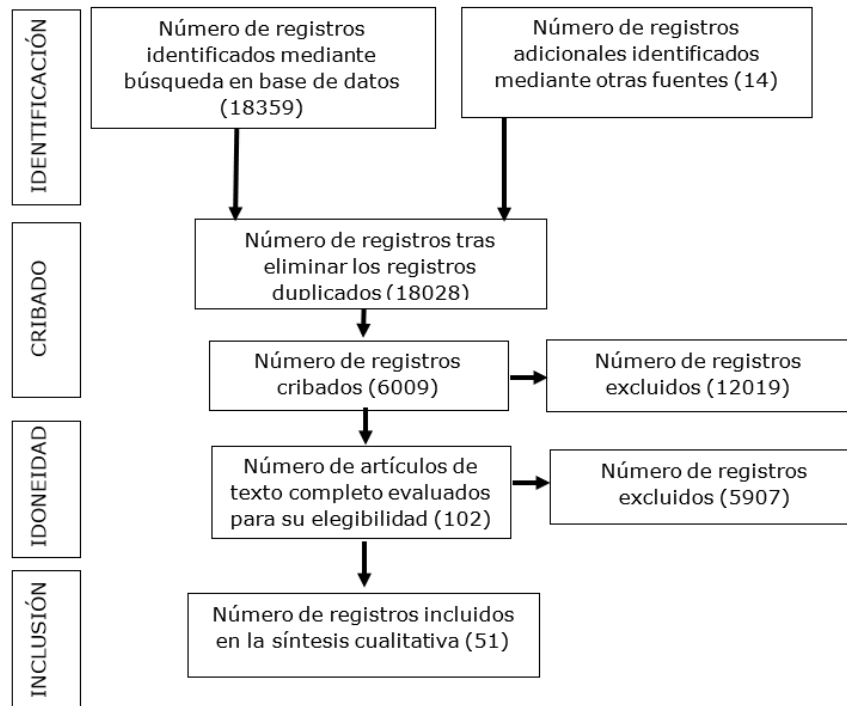


Fig. 1. - Diagrama de flujo

Fuente: Elaboración propia, según recomendaciones de la Declaración PRISMA

Como es posible notar, fueron identificadas de manera preliminar un total de 18359 fuentes, a través de la interrogación de las bases de datos ya citadas; de igual forma, se recuperaron 14 fuentes yacentes en la llamada "literatura gris", lo que permitió reducir el sesgo de información. Finalmente, luego de recorrido todo el proceso, fueron incluidas en la síntesis cualitativa un total de 51 fuentes, las cuales se referencian a lo largo del texto.

De acuerdo a los modelos, se clasifican según su origen como:

- Deductivo: es una estructura lógica basada en una teoría.
- Inductivo: surge de hallazgos empíricos y de su generalización.

Así, por ser la presente investigación, una aproximación inicial al fenómeno desde el punto teórico, se decidió la construcción de un modelo del tipo deductivo, el cual deviene en un modelo hipotético inicial, útil para estudios subsiguientes.



La representación gráfica del modelo se elaboró con el empleo del software *IBM® SPSS® Amos*, versión 28.0.0

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El desarrollo del modelo deductivo se efectuó a partir de las recomendaciones preexistentes en la literatura consultada sobre el tema y su justificación teórica. Los autores del presente estudio, para orientar su investigación, asumieron el enfoque de valores en competencia para la gestión, derivado del metamodelo de Quinn, conocido como Marco de Valores en Competencia (Quinn, 1988; Quinn et al., 2020). Este metamodelo (modelo de modelos), aparecido a finales de la década de los 80 del pasado siglo XX, y sometido a actualización constante, está diseñado para comprender la naturaleza compleja y dinámica del mundo organizacional a través de la exploración de cuatro modelos, alrededor de los cuales los autores del presente artículo fueron organizando las diferentes dimensiones del fenómeno y las variables observables asociadas a cada una.

De igual forma, sobre la base del análisis crítico y la pertinencia al contexto cubano, se asumen diversos criterios de autores nacionales e internacionales, que dieron lugar a la identificación de 85 posibles variables observables (ítems), las cuales fueron agrupadas en 13 variables latentes (dimensiones).

Para cada variable observada se elaboró un ítem. Posteriormente, los 85 ítems fueron reducidos a 58, a partir de los criterios: Ítems no observables en los comportamientos; Ítems polisémicos, que comprometen la comprensión de los encuestados; Ítems repetitivos, que pueden fusionarse; Ítems que no pueden extenderse a los contextos sociopolítico, económico y deportivo cubano. El instrumento, compuesto por 58 ítems, fue sometido a la evaluación simultánea de dos profesionales de la Filología, los cuales analizaron el contenido y la estructura gramatical de cada ítem a los efectos de hacerlos más comprensibles.



Asimismo, se incorporan elementos propiamente relacionados con el modelo económico, social y el sistema deportivo cubanos, los cuales no se observan en estudios foráneos, tales como: la preparación en defensa nacional, territorial y civil.

En otro orden, con base en el estudio de las características y tendencias del escenario global contemporáneo, se proponen un total de cuatro variables observables, las cuales constituyen un aporte de los autores de este artículo; estas son:

- Uso responsable de las redes sociales: El directivo es capaz de interactuar en las principales redes sociales digitales, analizando de forma crítica y contrastada la información contenida en ellas, y siendo consciente de los riesgos que entrañan (*ciberbullying, grooming, sexting, extorsión, sextorsión, adicción, suplantación de identidad, pornografía infantil, fake news*).
- Desaprendizaje y reaprendizaje: El directivo es capaz de renunciar a antiguos conceptos y teorías a favor del aprendizaje de otros más pertinentes, basados en evidencia científica.
- Vigilancia tecnológica: El directivo es capaz de vigilar y evaluar el estado de las tecnologías existentes a nivel mundial, aplicables al Deporte, la Cultura Física, la recreación y la Educación Física, y gestionar su transferencia.
- Propiedad industrial: El directivo supervisa y controla los procesos para la obtención, mantenimiento, defensa y ejercicio de los derechos de propiedad industrial relativos a invenciones (concesión de patentes y modelos de utilidad), descubrimientos científicos, modelos industriales, marcas y denominaciones de origen (concesión de derechos de propiedad industrial).

El modelo propuesto se inserta, en un orden particular, dentro del contexto del sistema deportivo cubano, el cual tiene una vocación eminentemente social, más que económica.

En un orden más general, y como consecuencia lógica de lo anterior, se integra al modelo económico-social cubano, con cuyos componentes debe interactuar y alinearse de manera tanto vertical como horizontal.

La tabla 1 muestra el resumen teórico del modelo deductivo (Tabla 1).



Tabla 1. - Resumen teórico del modelo deductivo

Dimensión	Variable	Categorías	Referencias
Cualidades intrapersonales	CIP1	Compromiso	(Gil Tovar y Lara Figueroa, 2020; Torabi et al., 2021; Wu et al., 2023)
	CIP2	Independencia y sentido de responsabilidad	(Consejo de Estado, 2021; Madrazo Suárez et al., 2022; Torabi et al., 2021; Wu et al., 2023)
	CIP3	Automotivación	(Gil Tovar y Lara Figueroa, 2020; Quinn, 1988; Quinn et al., 2020)
	CIP4	Ética profesional y personal	(Albuquerque et al., 2023; Consejo de Estado, 2021; Dutta et al., 2022; Lorenzo Miranda et al., 2023; Nikitina et al., 2020)
Adaptabilidad y sostenibilidad	AS1	Adaptación a los cambios en el entorno	(Consejo de Estado, 2021; Lorenzo Miranda et al., 2023; Madrazo Suárez et al., 2022; Torabi et al., 2021; Wu et al., 2023)
	AS2	Autogestión efectiva del trabajo y del tiempo	(Gil Tovar y Lara Figueroa, 2020; Pacher et al., 2022, 2024; Wu et al., 2023)
	AS3	Pensamiento crítico	(Benvenuti et al., 2023; European Comission, 2019; Malysheva et al., 2022; Vuorikari et al., 2022)
	AS4	Sostenibilidad y responsabilidad social	(Chapa Sosa et al., 2023; Consejo de Estado, 2021; Nikitina et al., 2020; Pacher et al., 2024; Vargas Fernández y García Páez, 2022; Vásquez Valenzuela, 2023)
	AS5	Competencias emprendedoras	(Bodak et al., 2023; Consejo de Estado, 2021; García-Cabrera et al., 2023; Mendoza-Vargas et al., 2023; Varona Albán y Ramos Benítez, 2024; Vásquez Valenzuela, 2023)
Especialidad y ciencias aplicadas a ella	ECA1	Conocimientos sobre la especialidad	(Jang et al., 2024; Lorenzo Miranda et al., 2023; Yahaya y Segbenya, 2023)



Control de los recursos y la calidad	ECA2	Conocimientos sobre ciencias aplicadas a la especialidad	(Jang et al., 2024; Lorenzo Miranda et al., 2023; Yahaya y Segbenya, 2023)
	ECA3	Habilidades prácticas para la enseñanza	(Jang et al., 2024; Malysheva et al., 2022; Wu et al., 2023)
	CRC1	Gestión normativa	(Wu et al., 2023)
	CRC2	Control de la calidad	(Wu et al., 2023)
	CRC3	Control de los recursos	(Chapa Sosa et al., 2023; Consejo de Estado, 2021; Díaz Moreno, 2023; Jang et al., 2024; Lorenzo Miranda et al., 2023; Magaña et al., 2023)
	CRC4	Organización de flujos de información	(Albuquerque et al., 2023; Quinn, 1988; Quinn et al., 2020; Vakurin y Bondarenko, 2021)
	EDGIC1	Análisis de literatura especializada	(Anchundia Delgado y Calle García, 2019; Barbosa Mota y Cilento, 2020; Chiu et al., 2024; Contreras Cázarez y Campa Álvarez, 2022; Geraldo-Campos et al., 2024; Madrazo Suárez et al., 2022; Pacher et al., 2024)
	EDGIC2	Desarrollo de literatura especializada	(Pacher et al., 2024; Wu et al., 2023)
	EDGIC3	Alfabetización en información y datos	(Anchundia Delgado y Calle García, 2019; Chiu et al., 2024; European Comission, 2019; Madrazo Suárez et al., 2022; Pacher et al., 2024; Pramila-Savukoski et al., 2024; Vuorikari et al., 2022)
	EDGIC4	Colaboración en entornos digitales	(European Comission, 2019; Pacher et al., 2024; Vuorikari et al., 2022)
Entornos digitales, y gestión de la información y el conocimiento	EDGIC5	Creación de contenidos digitales	(European Comission, 2019; Pacher et al., 2024; Vuorikari et al., 2022)
	EDGIC6	Solución de problemas asistido por herramientas digitales	(European Comission, 2019; Lorenzo Miranda et al., 2023; Pacher et al., 2024; Vuorikari et al., 2022)



	EDGIC7	Seguridad de entornos digitales	(European Comission, 2019; Pacher et al., 2024; Vuorikari et al., 2022)
	EDGIC8	Uso responsable de las redes sociales	(Propuesta de los autores del presente estudio)
	EDGIC9	Uso de la Inteligencia Artificial	(Benvenuti et al., 2023; Peifer y Terstegen, 2024)
Defensa, seguridad y protección	DSP1	Preparación en Defensa	(Consejo de Estado, 2021)
	DSP2	Preparación en Defensa Civil	(Consejo de Estado, 2021)
	DSP3	Preparación en seguridad y protección	(Consejo de Estado, 2021)
Interacción social	IS1	Gestión de conflictos	(Albuquerque et al., 2023; Consejo de Estado, 2021; Jang et al., 2024; Madrazo Suárez et al., 2022; Pacher et al., 2022; Pramila-Savukoski et al., 2024)
	IS2	Conducción de debates	(Consejo de Estado, 2021; Varona Albán y Ramos Benítez, 2024; Wu et al., 2023)
	IS3	Comunicación y coordinación de acciones	(Albuquerque et al., 2023; Bodak et al., 2023; Chiatchoua, 2021; Consejo de Estado, 2021; Garnov et al., 2023; Jang et al., 2024; Lorenzo Miranda et al., 2023; Orobía et al., 2020; Pacher et al., 2022; Pramila-Savukoski et al., 2024; Varona Albán y Ramos Benítez, 2024; Wu et al., 2023)
	IS4	Trabajo en equipo	(Consejo de Estado, 2021; Díaz Moreno, 2023; Jang et al., 2024; Lorenzo Miranda et al., 2023; Magaña et al., 2023; Pacher et al., 2022; Pramila-Savukoski et al., 2024; Varona Albán y Ramos Benítez, 2024; Wohlfart et al., 2019; Wu et al., 2023)
	IS5	Empatía y conciencia de los demás	(Delors, 2021; Gil Tovar y Lara Figueroa, 2020; Pramila-Savukoski et al., 2024; Wu et al., 2023)



	IS6	Apoyo emocional y psicológico	(Jang et al., 2024; Pramila-Savukoski et al., 2024; Wu et al., 2023)
Autosuperación	ASP1	Autoaprendizaje	(Consejo de Estado, 2021; Escalante Ferrer et al., 2023; Vasli y Asadiparvar-Masouleh, 2024; Wu et al., 2023)
	ASP2	Desaprendizaje y reaprendizaje	(Propuesta de los autores del presente estudio)
	ASP3	Planeación de la superación propia	(Consejo de Estado, 2021; Vasli y Asadiparvar-Masouleh, 2024; Wu et al., 2023)
Liderazgo	L1	Gestión reflexiva y transparente	(Consejo de Estado, 2021; Osipova, 2021; Yahaya y Segbenya, 2023)
	L2	Ejercicio de la autocrítica y de la crítica	(Consejo de Estado, 2021; Gil Tovar y Lara Figueroa, 2020)
	L3	Superación continua de subordinados y reservas	(Consejo de Estado, 2021; Lorenzo Miranda et al., 2023; Magaña et al., 2023; Varona Albán y Ramos Benítez, 2024; Wu et al., 2023)
	L4	Planificación y coordinación de procesos y proyectos	(Consejo de Estado, 2021; Delors, 2021; Díaz Moreno, 2023; Penagos Guzmán et al., 2023; Wu et al., 2023)
Competencias emocionales	CE1	Autocontrol	(Lorenzo, 2022; Madrazo Suárez et al., 2022; Wu et al., 2023; Yahaya y Segbenya, 2023)
	CE2	Estabilidad emocional	(Wu et al., 2023; Yahaya y Segbenya, 2023)
	CE3	Inducción motivacional	(Garnov et al., 2023; Lorenzo, 2022; Orobía et al., 2020; Quinn, 1988; Quinn et al., 2020)
Representación y ampliación de las fronteras organizacionales	RAFO1	Protección de la imagen de la entidad	(Pessoa de Freitas y Odelius, 2022)
	RAFO2	Relaciones públicas	(Díaz Moreno, 2023; Pessoa de Freitas y Odelius, 2022)
	RAFO3	Negociación de acuerdos y compromisos	(Chiatchoua, 2021; Quinn, 1988; Quinn et al., 2020)
	GCI1	Vigilancia tecnológica	(Propuesta de los autores del presente estudio)



Gestión del cambio y la innovación	GCI2	Propiedad industrial	(Propuesta de los autores del presente estudio)
	GCI3	Innovación en tecnologías	(Torabi et al., 2021; Vasli y Asadiparvar-Masouleh, 2024; Wu et al., 2023)
	GCI4	Apertura a nuevos enfoques y tecnologías	(Pacher et al., 2024; Wu et al., 2023)
	GCI5	Creatividad/ Pensamiento lateral	(Albuquerque et al., 2023; Consejo de Estado, 2021; Gil Tovar y Lara Figueroa, 2020; Malysheva et al., 2022; Pacher et al., 2024; Torabi et al., 2021)
	GCI6	Pensamiento sistémico y prospectivo	(Bodak et al., 2023; Malysheva et al., 2022; Nikitina et al., 2020; Pacher et al., 2024; Wu et al., 2023)
	GCI7	Procesamiento estadístico	(Wu et al., 2023)
	GCI8	Método científico	(Consejo de Estado, 2021; Vasli y Asadiparvar-Masouleh, 2024; Wu et al., 2023)
Entorno sociopolítico y económico	ESPE1	Comprensión del entorno sociopolítico	(Albuquerque et al., 2023; Consejo de Estado, 2021; Diaz Moreno, 2023; Vakurin y Bondarenko, 2021)
	ESPE2	Comprensión del entorno económico	(Consejo de Estado, 2021; Diaz Moreno, 2023; Nikitina et al., 2020; Pramila-Savukoski et al., 2024; Vakurin y Bondarenko, 2021)
	ESPE3	Alineación al contexto	(Consejo de Estado, 2021)



En tanto la figura 2, expone su representación gráfica (Figura 2):

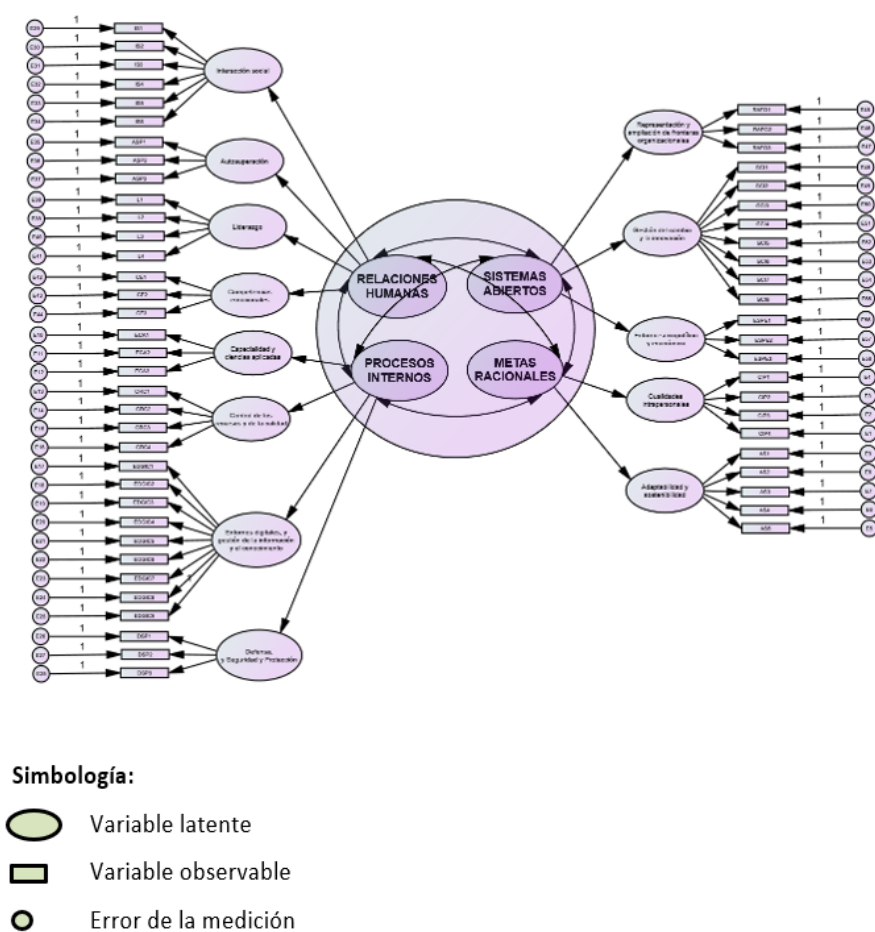


Fig. 2. - Representación gráfica del modelo deductivo

Como es posible observar, la solución se estructura por un total de 13 dimensiones o variables latentes, las cuales, a su vez, se asocian a 58 variables observables, las que sirven como referencia para la construcción a futuro de los diferentes ítems de un instrumento para medir competencias gerenciales. En adición, el modelo tiene en cuenta el hecho de que las mediciones siempre contienen errores, que los errores en las mediciones son aleatorios, y que los errores de los ítems son independientes entre sí.



El hecho de que el modelo sea solo del tipo deductivo, dada su construcción con base en el análisis crítico de la literatura preexistente, deviene en una limitación del estudio, al no permitir la obtención de inferencias precisas acerca de su validez tanto interna como externa, razón por la cual los autores recomiendan el desarrollo de una nueva investigación en dos fases, que tenga como antecedente teórico la que aquí se expone, y en la que se apliquen, a partir de datos empíricos, un análisis factorial exploratorio seguido de uno confirmatorio.

CONCLUSIONES

El modelo propuesto deviene en antecedente útil para sustentar investigaciones posteriores que, con base en datos empíricos, conviertan este modelo deductivo en uno inductivo, válido y confiable.

La estructura del modelo deductivo tiene en cuenta el contexto específico del modelo económico social y el sistema deportivo cubanos, así como las nuevas demandas del escenario global contemporáneo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, I. M. N., Cunha, I. C. K. O., Ribeiro, M. A., Silveira, N. C., y Nascimento, A. B. O. do. (2023). Gerenciamento na Estratégia Saúde da Família: Processo de validação para avaliação de competências. *Acta Paulista de Enfermagem*, 36. SciELO Brasil. <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2023ao00532>
- Anchundia Delgado, F. E., y Calle García, R. X. (2019). La gestión de las competencias informacionales en la formación del conocimiento: Fundamentos para un proceso de aprendizaje competente. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo)*, 4(2), 82-92. Redalyc. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=673171022005>



- Barbosa Mota, F. P. B., y Cilento, I. (2020). Competence for internet use: Integrating knowledge, skills, and attitudes. *Computers and Education Open*, 1, 100015. <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2020.100015>
- Benvenuti, M., Cangelosi, A., Weinberger, A., Mazzoni, E., Benassi, M., Barbaresi, M., y Orsoni, M. (2023). Artificial intelligence and human behavioral development: A perspective on new skills and competences acquisition for the educational context. *Computers in Human Behavior*, 148, 107-903. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107903>
- Bodak, V., Miliiaeva, V., Pantiuk, M., Prystai, O., y Burkovska, Z. (2023). Development of managerial competence of heads of educational institutions in crisis conditions. *Proceedings of the International Scientific Conference*, 1, 103-114. <https://doi.org/10.17770/sie2023vol1.7085>
- Chapa Sosa, E., Martínez, R. D. J., Ipanaqué, R. A., Escalante Cano, E., y Lisset Chapa Mendez, M. del C. (2023). Habilidades Directivas en la Gestión Empresarial Estatal, Generando Bienestar Social. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 19(1), 115-130. SciELO Paraguay. <https://doi.org/10.18004/riics.2023.junio.115>
- Chiatchoua, C. (2021). Construcción de un modelo de competencias gerenciales para la competitividad de las MYPES. *Paradigma económico. Revista de economía regional y sectorial*, 13(1), 35-63. Redalyc. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=431566320002>
- Chiu, T. K. F., Falloon, G., Song, Y., Wong, V. W. L., Zhao, L., y Ismailov, M. (2024). A self-determination theory approach to teacher digital competence development. *Computers & Education*, 214, 105017. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2024.105017>



Consejo de Estado. (2021). Decreto-Ley 13/2020 "Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas". *Gaceta Oficial de la República de Cuba, 30 Ordinaria*. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-o30.pdf>

Contreras Cázarez, C. R., y Campa Álvarez, R. de los Á. (2022). Estructura dimensional y validación de un cuestionario para valorar la competencia informacional autopercebida en educación superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(25). SciELO México. <https://doi.org/10.23913/ride.v13i25.1337>

Delors, J. (2021). Formar a los protagonistas del futuro. *El Correo de la UNESCO, Número especial sobre el nuevo informe de la UNESCO*, 22-25. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379770_spa?posInSet=18&queryId=1025f735-a73b-40b2-bcfe-fb8d42260b30

Díaz Moreno, L. (2023). *Perfil del dirigente deportivo en Colombia* [Artículo científico presentado como opción de grado para optar por el título de especialización en administración deportiva, Universidad Santo Tomás]. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/50601/2023DiazLorena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Drucker, P. F. (2020a). *Peter F. Drucker on Management Essentials*. Harvard Business Review Press.

Drucker, P. F. (2020b). *Peter F. Drucker on Practical Leadership*. Harvard Business Review Press.

Dutta, D., Mishra, S. K., y Budhwar, P. (2022). Ethics in competency models: A framework towards developing ethical behaviour in organisations. *IIMB Management Review*, 34(3), 208-227. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2022.10.002>



- Escalante Ferrer, A. E., Coronado Fernández, S. E., y Moctezuma Ramírez, E. E. (2023). La dimensión metacognitiva de la competencia aprender a aprender en titulaciones españolas. *Sinéctica*, 60. SciELO México. [https://doi.org/10.31391/s2007-7033\(2023\)0060-004](https://doi.org/10.31391/s2007-7033(2023)0060-004)
- European Comission. (2019). *Key Competences for Lifelong Learning*. Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en#>
- García-Cabrera, A. M., Martín-Santana, J. D., Déniz-Déniz, M. de la C., Suárez-Ortega, S. M., García-Soto, M. G., y Melián-Alzola, L. (2023). The relevance of entrepreneurial competences from a faculty and students' perspective: The role of consensus for the achievement of competences. *The International Journal of Management Education*, 21(2), 100774. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100774>
- Garnov, A., Gromova, N., Tishkina, N., Rybina, G., y Tishkin, M. (2023). *The relationship between the managerial competence of the leader and the success of the organization*. 83-86. <https://doi.org/10.37539/231024.2023.88.23.013>
- Geraldo-Campos, L. A., Rosales-Gomero, R. A., Quijaite, J. J. S., y Saintila, J. (2024). Psychometric properties of the digital competences scale in regular basic education teachers. *International Journal of Educational Research Open*, 6, 100327. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2024.100327>
- Gil Tovar, H., y Lara Figueroa, D. C. (2020). Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the Passifloraceae production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 61-78. Redalyc. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225068662006>
- Jang, J., So, W.-Y., Cho, N., y Shin, M. (2024). The Hierarchy of Sustainable Sports Coaching Competencies in Korea. *Sustainability*, 16, 718. <https://doi.org/10.3390/su16020718>



- Lorenzo Miranda, Y. O., Reyes, Y., Paris, E., Fernández, M., y Torres, C. (2023). Competencias directivas genéricas: Su identificación en la Dirección Provincial de Salud en Matanzas. *Universidad y Sociedad*, 15(S1). <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3764>
- Lorenzo, Y. (2022). Problemas sociales de la ciencia en torno al desarrollo de competencias emocionales en directivos universitarios. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, 17, 172-187. SciELO Ecuador. <https://doi.org/10.37135/chk.002.17.11>
- Madrazo Suárez, T., Ávila Rodríguez, M., y Rioll Hernández, M. (2022). Modelo de competencia profesional infotecnológica de los bibliotecarios universitarios para la gestión de información. *EduSol*, 22(78), 16-31. SciELO Cuba. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-80912022000100016&lang=pt
- Magaña, J., Aguilar, D., y Rodríguez, N. (2023). Una mirada a la identificación de las competencias directivas. *Ingeniería Industrial*, 44, 159-174. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2023.n44.6136>
- Maheshwary, P., Handa, C. C., Gyanchandani, N., y Belkhode, P. (2024). *Mathematical Modelling of Heat Transfer Performance of Heat Exchanger using Nanofluids*. CRC Press.
- Malysheva, O., Tokareva, E., Orchakova, L., y Smirnova, Y. (2022). The effect of online learning in modern history education. *Heliyon*, 8(7), e09965. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09965>
- Mendoza-Vargas, J. M., Burbano-Pantoja, V. M., y Mendoza-Vargas, H. H. (2023). Desarrollo de competencias e ideas de emprendimiento: Un estudio focal en el laboratorio de práctica empresarial de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC). *Información tecnológica*, 34(1), 173-182. SciELO Chile. http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642023000100173&lang=pt



- Òikitina, T., Lapiòà, I., Ozoliòð, M., Irbe, M. M., Priem, M., Smits, M., y Nemilentsev, M. (2020). Competences for Strengthening Entrepreneurial Capabilities in Europe. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 62. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030062>
- Orobia, L. A., Nakibuuka, J., Bananuka, J., y Akisimire, R. (2020). Inventory management, managerial competence and financial performance of small businesses. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 10(3), 379-398. <https://doi.org/10.1108/JAEE-07-2019-0147>
- Osipova, I. S. (2021). Îàðíàèèà òîðèèðíààíëÿ òíðààèáí+âñéíé èññàðáíöèè ó áóáóùèò ñüâðèàèèñòââ â ñòâðâ òèçè+âñéíé éóëüòóðû è ñüððà / Methodology for the development of managerial competence among future specialists in the field of physical culture and sports. *Âññòèèè Þåñ-Óðàëüíéíâî ãñóâððòðàâíüâî óéââðñèòàðà / Bulletin of the South Ural State University*, 13(3), 71-79. <https://doi.org/10.14529/ped210306>
- Pacher, C., Woschank, M., Rauch, E., y Zunk, B. M. (2022). Systematic Development of a Competence Profile for Industrial Logistics Engineering Education. *3rd International Conference on Industry 4.0 and Smart Manufacturing*, 200, 758-767. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.274>
- Pacher, C., Woschank, M., y Zunk, B. M. (2024). The Impact of Competence on Performance in Industrial Engineering and Management: Conceptualization of a Preliminary Research Model. *5th International Conference on Industry 4.0 and Smart Manufacturing (ISM 2023)*, 232, 794-803. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.01.079>
- Peifer, Y., y Terstegen, S. (2024). Artificial Intelligence Qualification and Competence Development Requirements for Executives. *5th International Conference on Industry 4.0 and Smart Manufacturing (ISM 2023)*, 232, 736-744. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.01.073>



Penagos Guzmán, F., Hernández Castorena, O., y García Solarte, M. (2023). Managerial Skills and Organizational Performance: Competitive Advantage. *Mercados y Negocios*, 48, 75-93. Redalyc.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571873899004>

Pessoa de Freitas, P. F., y Odelius, C. C. (2022). Escala de competências gerenciais para o setor público. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(2), 218-233. SciELO Brasil.
<https://doi.org/10.1590/1679-395120210050>

Pramila-Savukoski, S., Jarva, E., Kuivila, H.-M., Juntunen, J., Koskenranta, M., Kääriäinen, M., y Mikkonen, K. (2024). Generic competence among health sciences students in higher education A cross-sectional study. *Nurse Education Today*, 133, 106036. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2023.106036>

Presidente de la República de Cuba. (2021). Decreto Presidencial 208/2021 "Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas". *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, 30 Ordinaria.
<https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-o30.pdf>

Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. (pp. xxii, 199). Jossey-Bass.

Quinn, R. E., Bright, D. S., y Sturm, R. E. (2020). *Becoming a Master Manager: A competing values approach* (7.^a ed.). John Wiley & Sons, Inc.. <https://www.wiley.com/en-ae/Becoming+a+Master+Manager%3A+A+Competing+Values+Approach%2C+7th+Edition-p-9781119710950>

Torabi, Z., Ardekani, S. S., y Hataminasab, S. H. (2021). A New Model in Designing the Professional Competence System of the Petrochemical Industry with a Sustainable Development Approach. *South African Journal of Chemical Engineering*, 37, 110-117.
<https://doi.org/10.1016/j.sajce.2021.05.006>



- Vakurin, A. N., y Bondarenko, E. V. (2021). Совершенствование профессиональной подготовки специалиста по физической культуре и спорту на основе повышения компетентности в вопросах государственного и муниципального управления / Improving the professional training of a specialist in physical education and sport on the basis of increasing competence in state and municipal administration. *Научно-педагогическое обозрение / Pedagogical Review*, 5(39), 112-119. <https://doi.org/10.23951/2307-6127-2021-5-112-119>
- Vargas Fernández, T., y García Páez, B. (2022). Sistema de indicadores para evaluar la gestión de la capacitación para el turismo sostenible. *Cooperativismo y Desarrollo*, 10(2), 261-286. SciELO Cuba. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2022000200261&lang=pt
- Varona Albán, J. C., y Ramos Benítez, M. C. (2024). Competencias laborales blandas de alto impacto en egresados universitarios. Un estudio descriptivo. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 71, 245-275. Redalyc. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194276552011>
- Vasli, P., y Asadiparvar-Masouleh, H. (2024). Self-directed learning and clinical competence: The mediating role of the clinical learning environment. *Journal of Taibah University Medical Sciences*, 19(2), 221-232. <https://doi.org/10.1016/j.jtumed.2023.11.004>
- Vásquez Valenzuela, L. (2023). Modelo educativo universitario y la percepción de titulados respecto a la competencia, emprendimiento y gestión con responsabilidad social de una universidad privada en Chile. *Autoctonía (Santiago)*, 7(1), 505. SciELO Chile. <https://doi.org/10.23854/autoc.v7i1.266>
- Vuorikari, R., Kluzer, S., y Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens With new examples of knowledge, skills and attitudes*.



Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/115376>
(online),10.2760/490274 (print)

Wohlfart, O., Adam, S., y Hovemann, G. (2019). Are sector specific competencies of sport managers needed? The perspectives of labour market experts in Germany. *EASM 2019*, 1-16. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17588.40328>

Wu, J., Wang, F., Wang, J., Yuan, R., Lv, Y., Tao, D., y Hu, L. (2023). Construction of an index system of core competence assessment for otolaryngology nurse specialists in China: A Delphi study. *Nurse Education Today*, 131, 105956. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2023.105956>

Yahaya, R., y Segbenya, M. (2023). Modelling the influence of managerial competence on managerial performance in the Ghanaian banking sector. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 855. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02384-5>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores:

Todos los autores han participado de forma activa en la redacción del trabajo y análisis de los documentos.



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

Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

Copyright (c) 2024 Teresa Yamila Méndez Álvarez, Luis Alberto Sancesario Pérez,
Jennifer Sofía Sancesario Fonseca, José Solin Franco Velásquez