

UNIVERSIDAD DE MATANZAS
SEDE “CAMILO CIENFUEGOS”
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAL



Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial

*Procedimiento para evaluar el Alineamiento
estratégico entre los objetivos y los procesos de la
Dirección Provincial de Deportes de Matanzas.*

Autora: Naylé Donates González

Tutora: MSc. Yenisey León Reyes

Matanzas, junio 2019

Pensamiento:

"Solo aquellos que se atreven a sufrir grandes fracasos son capaces de conseguir grandes éxitos".

Will Smith

Dedicatoria:

A mis abuelas Zoila y Georgina que no pudieron verme graduar y a pesar de ello sé que en lugar en que se encuentren se sienten orgullosas de mí; por lo que esta es la forma de agradecerles su amor, comprensión y los años de vida que compartieron conmigo.

Agradecimientos:

- Gracias mis padres, Marlene y Crescencio por su amor y comprensión, por su apoyo incondicional durante los cinco años de carrera, por incitarme a ser mejor persona cada día.
- Gracias a mi tía Hilda por sus buenos consejos, por darme fuerzas para seguir adelante cuando no creo poder más y por todo el empeño que ha puesto durante estos cinco años para que hoy pudiera graduarme.
- Gracias a mi hermana por siempre ser partícipe de mis decisiones y estar conmigo en los momentos más importantes de mi vida.
- Gracias a todas mis tías y tíos por preocuparse por mis estudios.
- Gracias a mi tutora Yenisey por ayudarme durante toda la etapa de la preparación de esta investigación.
- Gracias a los trabajadores de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas que de una forma u otra aportaron sus conocimientos para la realización de este trabajo investigativo.
- Gracias a mi amigo Héctor Luis por la amistad que hemos compartidos durante este tiempo.
- Gracias a mis amigos Alianna, Milaisy, Judit, Lilian, Roberto, Geovanis, Yosmiel, Lilian Alfonso y Lianne por compartir conmigo estos 5 años y contribuir de una forma u otra a mi formación moral y profesional.

Declaración de autoridad

Yo, *Naylé Donates González*, me declaro como única autora de este Trabajo de Diploma, como parte de la culminación de mis estudios en la especialidad de Ingeniería Industrial, autorizo a la Universidad de Matanzas, Sede "Camilo Cienfuegos" y a la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas, a hacer uso del mismo con la finalidad que estimen pertinente.

Naylé Donates González

Resumen

Ante los constantes cambios en la manera de dirigir las organizaciones, es necesario esclarecer aspectos de alineamiento estratégico que permitan coordinar los objetivos, los procesos, los recursos, el personal y otros aspectos con el fin de lograr eficiencia en la toma de decisiones. La presente investigación pretende desarrollar un procedimiento que integre herramientas de control de gestión, apoyado en un sistema de información que contribuya al despliegue de la estrategia y a evaluar el alineamiento estratégico en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas; para darle cumplimiento a este objetivo general se empleó un procedimiento compuesto por tres etapas, que parten de la caracterización de la organización, un diagnóstico de la misma y la evaluación del alineamiento estratégico. Se emplearon diferentes herramientas con el fin de recopilar y procesar la información como la tormenta de ideas, la entrevista, el Método de Kendall, la Matriz DAFO, además el paquete Office: Word, Excel, Visio. Se obtuvo como resultado de la investigación al calcular el índice de alineamiento estratégico y el índice de alineamiento de los procesos relevantes encontrándose la organización ubicada en el primer cuadrante de la matriz de alineamiento estratégico, lo que significa que los procesos de la organización se encuentran alineados con el objetivo a pesar de que los procesos obtuvieron un desempeño bajo en el año 2018, por lo que se recomienda un grupo de acciones que permiten eliminar las deficiencias y continuar con el despliegue de la estrategia de la organización deportiva para este ciclo olímpico 2017-2020.

Abstract

In the presence of the present changes in the way to direct the organizations, is necessary to light up aspects of strategic lineament that permit coordinate them objective, the processes, the resources, the staff and other aspects in order to achieve efficiency in the taking thing of decisions. Investigation this letter tries to get develop a procedure that it integrates tools of control of step, based one's opinion on a system of information it contributes to the spreading out of the strategy and to evaluate the strategic alignment in the Provincial Address of Sports of Matanzas; to give you fulfillment to this objective general employed a composed procedure for three stages, that they leave of the characterization of the organization, a diagnosis of the same one and the evaluation of the strategic alignment. Employed different tools in order to compile and process the information as the "idea storm", the interview, the method of Kendall, the Matrix DAFO, also the spruce Office: Word, Excel, Visio. It is obtained as a result of the investigation when calculating the index of strategic alignment and the index of alignment of the outstanding processes being located the organization finds located in the first quadrant of the matrix of strategic alignment, which it means that the processes of the organization find lined up with the objective in spite of that the processes obtain an acting below in year 2018, for which a group of actions is recommended that they allow to eliminate the deficiencies and to continue with the unfolding of the strategy of the sport organization for this olympic cycle 2017 -2020.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I:Marco teórico referencial sobre el Control de Gestión y el Alineamiento estratégico	7
1.1. Evolución de la Dirección Estratégica.....	7
1.2. Alineamiento estratégico	14
1.3. Las herramientas de control de gestión: el CMI, la gestión por procesos, y la gestión y prevención de riesgos con los sistemas de información mediante las tecnologías de la informática y las comunicaciones (TIC).....	16
1.4. Servicio deportivo	20
1.5. La Alineación Estratégica y la Dirección estratégica en el sector deportivo a nivel mundial	22
1.5.1. La Alineación Estratégica y la Dirección estratégica en el sector deportivo en Cuba	22
1.6.Conclusiones Parciales	23
Capítulo II.Diseño metodológico del procedimiento para la evaluación del alineamiento estratégico.	25
2.1 Procedimiento para la evaluación del alineamiento estratégico en organizaciones deportivas	25
2.2. Métodos y herramientas empleados en la investigación.....	37
2.3.Conclusiones parciales.....	41
Capítulo III. Evaluación del alineamiento estratégico en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas	42
3.1.Instrumentación del procedimiento para la evaluación del alineamiento estratégico en organizaciones deportivas. Caso Dirección Provincial de Deportes de Matanzas	42
3.2.Conclusiones Parciales	61
Conclusiones Generales.....	62
Recomendaciones.....	63
Referencias Bibliográficas.....	64
Anexo	69

Introducción

Los constantes cambios que ocurren en el entorno ya sean nacionales, internacionales, políticos, sociales, tecnológicos, humanos, entre otros se expresan de manera bien compleja en las organizaciones. Estos continuos cambios proporcionan a la empresa adentrarse en un mundo donde la competencia y la innovación van de la mano para lograr un mayor desenvolvimiento de la misma y diferenciarse dentro de un amplio mercado (Alonso Elizondo, Sarmentero Bon, y Navarro Padrón, 2012).

Cuba no se escapa de esta situación a la vez que sus organizaciones empresariales inevitablemente se encuentran interconectadas con el mundo debido al fenómeno de la globalización. Tanto es la importancia actual de cambiar que nuestro país en cumplimiento de la Resolución Económica del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, pretende avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial, a partir de otorgarle nuevas facultades para su funcionamiento, a fin de lograr empresas con mayor autonomía y competitividad (Alonso Elizondo et al., 2012).

La transformación realizada en el exterior de una organización puede llevar a la empresa a enfrentar relevantes desafíos, de modo que es de suma importancia lograr un mejor rendimiento en los resultados de la misma; el cual se logra estableciendo una coherencia entre la misión, visión, objetivos y estrategias de cada departamento.

Mintzberg, Ahlstrans, y Lampel (2000), propone cinco definiciones en el tema para la estrategia de los años 70: es un plan; un dibujo; una postura; una perspectiva; y en último lugar, la estrategia todavía puede ser considerado como una trampa. Como un plan, la estrategia es comprendida como una dirección, guía o curso de acción para el futuro. Como un dibujo, la estrategia lo es relacionada con el comportamiento de la organización a lo largo de la época. La postura, cuando se hace referencia de la ubicación de un producto seguro en un mercado seguro. La estrategia como una perspectiva es sobrentendida como la teoría de la empresa, es decir las expresiones de estrategia dentro de la organización, dentro de las cabezas de los estrategas y para la visión de la compañía. La estrategia como trampa debe ser vista como un truco o maniobra para engañar a los competidores, con la intención de no ser consumado.

Es pertinente lograr que los diferentes sistemas de la organización (producción, logística, recursos humanos, calidad, gestión económica financiera, entre otros), se integren en función de la estrategia empresarial, que debe estar orientada hacia la satisfacción de las necesidades presentes y futuras de los clientes (Bolaño Rodríguez (2014); Pérez Betancourt (2009)).

Burn y Szeto (2000), afirman que la eficiencia, eficacia y competitividad, combinadas con la innovación de la información y la tecnología permiten que sea difícil conseguir el éxito de la empresa pues los directivos de las organizaciones deben poseer mayores conocimientos estratégicos enfocados en la planificación y administración.

Thompson y Strickland, mencionados por González Eyleen (2014); a través de consideraciones más cercanas al nivel operativo, señalan a la administración de la organización a lo interno, como un factor importante para el éxito estratégico, en cuanto a cómo se asignan los recursos en la empresa y en cuanto a establecer a tiempo políticas y procedimientos que ayuden operacionalmente al avance de las estrategias.

Según Gárciga, referido por Llerena Reyes (2018); la estrategia da una visión de futuro, con un carácter activo y anticipante, aporta un marco para la dirección unificada de la organización en función de sus metas principales. Orienta los recursos y los concentran en el desarrollo de ventajas competitivas, indica la necesidad de adaptación sistemática al entorno, enfatizado en encontrar posiciones más favorables.

Según los autores Ansoff, Menguzzato y Renau; mencionados por González Solán (2012); coinciden en que los elementos que componen la estrategia son: campo de actividad, capacidades distintivas, ventajas competitivas y efecto sinérgico. Para organizaciones no lucrativas, estos componentes de la estrategia se manifiestan de forma similar, pero se le resta protagonismo al aspecto competitivo dado que su fin radica en proteger, promover o desarrollar recursos valiosos más que en competir por ellos, aunque en ocasiones se enfrenten por financiamiento.

El alineamiento estratégico es quien precisamente permite alinear los planes de acción de cada Departamento con la estrategia, aspecto el cual queda referenciado en la ISO 9000: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso (Senlle et al., 1994).

La gestión del alineamiento es catalogada como complemento a la estrategia, que procura crear y aprovechar sinergias mediante el alineamiento e incorpora tanto los elementos internos como los externos, por lo que se hace necesario alinear los procesos con la estrategia definida, ya que según el alineamiento no solo involucra a los recursos y las capacidades de la organización, sino también a los procesos que los emplean (Kaplan & Norton 2008).

El alineamiento estratégico es un proceso continuo que gestiona los factores de coordinación, posibilita a la alta dirección establecer y fortalecer relaciones de cooperación entre los recursos, capacidades y procesos e implicarlos en la estrategia,

para lograr efectos sinérgicos que permitan alcanzar un valor agregado en la organización (González Solán 2012).

En Cuba, se estima que este sector constituye la principal fuente de ingresos al PIB en función de los sectores de salud, deporte, turismo, y otros servicios profesionales como los académicos e informáticos. En la actualidad, es un interés priorizado del país “garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población, y el rediseño de las políticas vigentes, según las posibilidades de la economía (Ministro, 2011). De ahí que en el marco de las políticas sociales trazadas hasta el año 2021, se prevea continuar dando prioridad al perfeccionamiento y la calidad de la educación, la salud, la cultura, el deporte, la seguridad y asistencia social, siendo a la vez imprescindible reducir o eliminar gastos excesivos en la esfera social (Ministro, 2016).

El deporte siempre ha acompañado al hombre desde los inicios de las actividades físicas de la humanidad. En cualquier lugar del mundo, el deporte se ha convertido, además de su propósito físico, en una verdadera celebración, ceremonia, rito y, en las últimas décadas, en una verdadera organización dedicada a los negocios (Chadwick 2009).

Con relación a su surgimiento en 1896, el deporte profesional ha experimentado importantes transformaciones en su estructura, dinámica y funciones sociales que fueron sólo posibles por la participación activa de determinados actores en el montaje de los eventos deportivos (Mendoza Gil, 2016).

Como todo fenómeno complejo, el deporte contribuye al enriquecimiento espiritual y se integra al desarrollo de las políticas sociales como un eslabón fundamental, significativo y de fuerte impacto en la psicología social, esencialmente en la juventud. Sus profesionales, en condición de atletas, entrenadores, árbitros, jueces y directivos, deben asumir posiciones éticas que se correspondan con las aspiraciones e intereses de la comunidad. El deporte es también básico para comprobar la capacidad de tolerancia, control interno, comprensión y comportamiento de los individuos. Es un componente de la identidad cultural y, además, un negocio mundial de gran demanda ubicado entre la 7ma y 10ma economía mundial con creciente saqueo de talentos deportivos, lo cual incide en el sistema deportivo cubano (Negret Fuentes, 2016).

Como refiere Matviev, L, citado por Cortegaza (2007), el entrenamiento deportivo es la forma fundamental de preparación del deportista, basada en ejercicios sistemáticos y la cual representa en esencia, un proceso organizado pedagógicamente con el objetivo de dirigir la evolución del deportista.

El Deporte, la Educación Física y la Recreación integran el conjunto de actividades físicas que se dirigen a la formación y desarrollo de hábitos y habilidades de movimiento corporal de variado nivel técnico y el desarrollo de capacidades físicas, que contribuyen al desarrollo físico, la formación integral, la satisfacción espiritual y la salud de las personas que lo realizan (Calero Morales y Fernández Lorenzo 2007).

Con la promulgación de la ley número 936 del 23 de febrero de 1961, quedó disuelta la “Dirección general de Deportes” y se crea el instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (Dirección Provincial de Deportes de Matanzas). Lo que posibilita en esta Primera Etapa que el proceso de dirección y gestión en la organización se centre en la Masividad y Desarrollo del Deporte.

El 21 de abril de 1994, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, en el Decreto-Ley No.147 de la Reorganización de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), en su acuerdo segundo ratifica que: "El Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación es el organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del estado y el gobierno en cuanto a los correspondientes programas deportivos, de Educación y Cultura Física, y de recreación física; asignándole, además, las funciones comunes a todos los OACE y de las recogidas en la Ley 936 aquellas que son particulares (S.A, 2018).

El Instituto Nacional de Deporte Educación Física y Recreación (Dirección Provincial de Deportes de Matanzas), a partir del concepto “Deportes para Todos”, enfatiza en la práctica masiva del deporte como plantea Castro, Castañer, Valle, &Gómez; Pérez-Stable; referenciado por Noa Cuadro y Lara Caveda (2017), como una vía para elevar la calidad de vida de la población, tal y como se refleja en los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.

La Dirección Provincial de Deportes de Matanzas se encuentra ubicada en Avenida Martín Digo, kilómetro cero. Este organismo muestra una serie de deficiencias definidas en la Estrategia Deportiva del 2016 - 2020 que dificultan el cumplimiento de la estrategia y los objetivos de la misma. Existe insuficiencia en la formación y superación profesional de los cuadros para los momentos actuales, así como la atención a la reserva en cuanto a su selección y preparación. Déficit en la adquisición de medios e implementos deportivos fundamentales en los deportes colectivos. La fluctuación laboral debido a las tentadoras ofertas de empleo del Polo Turístico de Varadero y la apertura masiva del trabajo por cuenta propia, sobre todo con las relacionadas con el sector deportivo. El éxodo de la fuerza técnica hacia otros países por intereses personales. El poco material existente de la base de datos y la falta de integración de las herramientas de control para la gestión

empresarial que permite hacer comparaciones objetivas. El limitado enfoque hacia la mejora continua debido a que no se identifican y solucionan los problemas que afectan al organismo. La no utilización de sistema de dirección por objetivo como una herramienta de trabajo. Toda la situación antes planteada requiere que se realice un estudio para identificar las faltas existentes de la dirección estratégica y corregirlas.

A partir de lo expuesto se propone como **Problema Científico** el siguiente: las insuficiencias en la integración de herramientas de control de gestión limitan el alineamiento estratégico y el despliegue de la estrategia en las organizaciones deportivas.

El **objeto de estudio teórico** se centra en el control de gestión en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas y el **campo de acción** es la integración de herramientas de control de gestión, apoyado en un sistema de información.

El **objetivo general** de la investigación es: desarrollar un procedimiento que integre herramientas de control de gestión, apoyado en un sistema de información que contribuya al despliegue de la estrategia y a evaluar el alineamiento estratégico en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas.

Para el cumplimiento del objetivo general, se proponen como **objetivos específicos**:

1. Diseñar el marco teórico a partir del estudio del control de gestión, sus herramientas y los sistemas de información en las organizaciones y el alineamiento estratégico y su vínculo con la dirección estratégica.
2. Determinar el procedimiento que integre herramientas del control de gestión, apoyado en un sistema de información que permita evaluar el alineamiento estratégico en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas.
3. Aplicar el procedimiento propuesto en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas.

Los métodos y herramientas a emplear en la investigación:

Métodos teóricos:

1. El histórico-lógico que se utiliza para analizar cómo ha evolucionado en el tiempo los diversos aspectos tratados en el marco teórico referencial.
2. El análisis-síntesis con el objetivo de expresar una conclusión teórica de los conceptos tratados en el primer capítulo.

Como métodos empíricos se utiliza la revisión bibliográfica que constituye un método de búsqueda que permitió obtener información actualizada sobre la temática a nivel nacional e internacional y con estos datos se confeccionó el marco teórico conceptual; la revisión de documentos con el fin de realizar una caracterización de la entidad objeto de estudio; la entrevista al equipo de trabajo.

Entre las principales herramientas a utilizar son: la tormenta de ideas, el Método de Kendall, la Matriz DAFO, Matriz de impacto, Método Analítico Jerárquico, Microsoft Office Excel: se utilizó para el procesamiento estadístico, Microsoft Visio.

La estructura de la tesis es: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones y anexos.

- Capítulo I: Marco teórico referencial sobre el control de gestión y el alineamiento estratégico.
- Capítulo II: Diseño metodológico del procedimiento para la evaluación del alineamiento estratégico.
- Capítulo III: Evaluación del alineamiento estratégico en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas.

Según Baterman y Snell (2009), la dirección es la función de la administración que involucra los esfuerzos de los directivos para estimular el buen desempeño de sus empleados.

La Ciencia de Dirección se encuentra en pleno desarrollo y ni con mucho se puede afirmar que se cuenta con una teoría más o menos acabada sobre la misma en la época actual, si tomamos en cuenta el propio desarrollo del progreso científico técnico, en particular en las ciencias informáticas, lo que de hecho propicia una nueva dimensión a la administración (Fernández Viñas y García Luna, 2001).

La administración como esfera relativamente independiente aparece en primer lugar con la división de la Sociedad en clases y la Revolución industrial con posterioridad. Los primeros trabajos de importancia para el desarrollo de la teoría y práctica de la administración fueron desarrollados por Fayol (Francia) y, Taylor (EEUU). A finales de la segunda década del siglo XX surgen las Escuelas de las Relaciones Humanas, la cual revela la importancia de elementos no formales (subjetivos) en la administración donde se obvia el contenido formal (Fernández Viñas y García Luna, 2001).

Según Tristán a partir de la cita de Fernández Viñas y García Luna (2001), las corrientes surgidas en esa época derivadas de la Sociología, Matemáticas y la Economía, no explican por sí solas el complejo y multifacético mundo de la administración. Debido a esta situación se da origen al surgimiento de la Escuela Empírica, que argumenta recomendaciones derivadas de la experiencia práctica, a las que atribuye un valor excesivo.

La tendencia más aceptada en la actualidad es la Teoría de Sistemas, cuyo surgimiento data de los años 50 y en la que se ve a toda la institución como un sistema, entendido como tal a un conjunto de elementos, propiedades o atributos que forman parte de la realidad objetiva, se relacionan con el medio.

La administración es el proceso de planificar, dirigir, organizar y controlar los medios, recursos y los esfuerzos de los miembros de una organización con vistas a alcanzar los objetivos del sistema. Para Tristán referenciado por Fernández Viñas y García Luna (2001), el carácter de ciencia en desarrollo de la administración da paso a un sistema de principios entre los que se pueden señalar los siguientes:

- Racionalidad Económica: la esencia de este principio radica en la obtención del máximo de resultados con el mínimo gasto posible de recursos.
- Objetividad y Carácter Concreto: destaca la necesidad de dirigir los esfuerzos y acciones de la Organización, se considera las leyes económicas objetivas que rigen el desarrollo económico-social.

- Subordinación de las partes al todo: se basa en la necesidad de que los objetivos específicos de los subsistemas componentes de un sistema dado se subordinen a los más generales de dicho sistema.
- Correspondencia entre medios, autoridad y responsabilidad: la autoridad es la facultad de una persona para hacerse obedecer; la responsabilidad es la obligación de responder por las consecuencias de sus decisiones; estos atributos han de estar en correspondencia con los medios de que se disponga para la ejecución de determinada tarea.
- Mando Único y participación colectiva: presupone la necesidad de que sobre un mismo subordinado no recaigan acciones de diferentes niveles ejecutivos y al propio tiempo precisa la importancia de desarrollar una gestión administrativa que propicie la participación de los subordinados.

Comas Rodríguez (2013) define la dirección estratégica como la forma más aplicada de gestionar las organizaciones, por su carácter abarcador, que integra en un solo pensamiento estratégico todos los sistemas. La dirección estratégica representa, para el mundo competitivo, un activo intangible que proporciona beneficios importantes, gestiona actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la visión que se plantea en un entorno turbulento.

Para Rosario la dirección estratégica es modelo de cambio donde el desarrollo y crecimiento de las organizaciones se debaten entre las interrelaciones e interdependencias entre lo interno y lo externo (Rosario, 2014).

Es un enfoque de dirección proactivo, orientado a la elaboración, implementación y control de un conjunto de acciones que conducen a la organización hacia el logro de la meta definida, articulándola con el entorno en el que se desempeña y apoyándose en la motivación y compromiso de todos los actores que interactúan (Rodríguez, 2016).

La misión fundamental de los directivos consiste en desplegar con éxito la estrategia definida en la organización. Una buena estrategia es la que alcanza sus objetivos conectada con el entorno, mejora el desempeño de sus procesos, y aprovecha sus competencias distintivas y el mercado (Comas Rodríguez 2013).

Por tanto, el equilibrio entre las prioridades estratégicas a largo plazo y el trabajo operativo es competencia de la dirección estratégica, así como mantener la correspondencia y armonía entre ambas. Un buen desempeño de los procesos no lleva al éxito sin la dirección estratégica adecuada y la mejor estrategia del mundo no alcanza los resultados esperados sin sólidas operaciones que la ejecuten (Comas Rodríguez 2013).

La estrategia, por su parte, está relacionada con una forma de conocimiento encaminado a la búsqueda de la forma más adecuada de satisfacer unos objetivos, a través de la utilización de

unos medios. Esta relación dialéctica establecida entre fines y medios desemboca en un propósito, en un designio o en una resolución, según sucede en cualquier comportamiento racional y no tan sólo en el ámbito estratégico (Sanabria Barreto, 2014).

Para Porter, citado en la tesis de López Jiménez (2015); la estrategia es la forma de relacionar la empresa con su medio ambiente y que comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente, y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.

La estrategia es la materia unificadora que da coherencia y sentido a las decisiones individuales de una organización o una persona. Su principal objetivo es facilitar el éxito de la empresa para guiar las decisiones directivas hacia la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva (Barra, 2015).

Para (Barra, 2015) y (Chandler 1966) la estrategia es la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos.

La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva. El único propósito de la planificación es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente (Barra, 2015).

Acorde con López Hernández (2010), el concepto de estrategia se introduce en el campo académico en 1944 con la teoría de los juegos, por Von Newman y Morgerstern; en el campo de la teoría de la dirección se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962". "En el mundo empresarial de hoy la estrategia juega un importante papel y si bien es cierto que su significado difiere un tanto del inicial, en el fondo conserva al igual que en el terreno militar, la idea de un plan de abarcamiento total teniendo en cuenta la presencia de algún adversario".

Desde otro punto de vista, Bracker citado por (Bautista Herrera (2017); Rivera Rodríguez y Malaver Rojas (2011)), exponen que la estrategia se fundamenta en el análisis de una situación presente, la definición de los recursos y la creación de los ajustes necesarios para lograr el futuro deseado; característico como función de adaptabilidad al entorno o de supervivencia, cualidad indispensable de las organizaciones modernas en escenarios de alta competitividad

En la misma línea de pensamiento, Chandler citado por Contreras Sierra (2013), sostiene que la estrategia es el mecanismo mediante el cual se logra determinar las metas y objetivos a largo plazo para una organización, al igual que las acciones y recursos necesarios para el logro de las metas; es evidente que el largo plazo no puede estar ausente del concepto de estrategia,

esto debido a que la madurez de una organización no se alcanza de la noche a la mañana, por el contrario es un procesos de desarrollo incremental en el tiempo

Los autores Steiner y Miner, citados por Contreras Sierra (2013), asumen la estrategia como una declaración de la misión de la organización, en donde los objetivos se fijan y se toma como base factores internos y externos, las políticas y estrategias que coadyuvan para alcanzar los propósitos fundamentales de la organización; por tal razón, la estrategia se ve como la forma de fijar el norte hacia donde debe enfocarse el esfuerzo, es establecer la hoja de ruta que permita garantizar la continuidad del negocio, dando trascendental importancia a la cualificación del recurso humano, para establecer ventajas competitivas.

En el mundo de hoy donde es prioridad para las empresas diferenciarse del resto debido al elevado nivel de competencia existente es necesario tener bien definida una estrategia. Se puede entender la estrategia como el proceso que permite delimitar las metas de la empresa, asignar los recursos requeridos (recursos humanos, materiales, financieros, entre otros) para lograr esas metas a largo plazo, permitiéndole a la empresa sobrevivir ante cualquier cambio tanto en el medio interno como externo.

Sallen, citado por Blanco Rodríguez (2008), el cual la define como el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

A partir de Riverón Delgado (2015) define la planificación estratégica como nombre que se da a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa y cuyo propósito esencial radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Planificación estrategia significa: el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. Hace mención a que también es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planificación deben hacerse cuando y como deben realizarse, quien los llevará a cabo y que se hará con los resultados (Riverón Delgado 2015).

Es el proceso mediante el cual se decide la direccionalidad de las organizaciones. Se fijan objetivos futuros y se trazan trayectorias para la consecución de tales objetivos. También, la planificación permite el equilibrio adaptativo de la organización a su entorno, lo que procura responder eficientemente a las demandas ambientales a partir de un flujo constante de información. Las organizaciones no son entes extraños al vaivén del entorno, a través de

acciones planificadas las mismas intentan generar cambios en ese entorno a fin de que este modifique su situación (López Martínez, 2017).

Alberto Jorge, referido por Riverón Delgado (2015): la planificación estratégica es una parte de la dirección estratégica, y que esta última, es mucho más abarcadora. La planificación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que se desea para la organización, siendo un elemento clave de la dirección. Cabe decir que la planificación es la locomotora que arrastra tras de sí, las actividades de la organización, la dirección y el control.

Stoner J. citado por Blanco Rodríguez (2008) la define como el proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos.

La planeación estratégica es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos (Betancourt Caballero, 2016).

Labraña Pérez (2009) define a la planeación estratégica como el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones dentro de la organización, obtienen, analizan y procesan información pertinente, tanto interna como externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento a dar a la organización.

Según el autor Sainz De Vicuña, al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (Marciniak, 2018).

La planeación estratégica es una actividad administrativa y un proceso organizacional que define la dirección y el objetivo de una organización en el largo plazo. Si bien la planeación estratégica es una actividad orientada al largo plazo, permite y ayuda a desarrollar planes y objetivos de corto plazo. Sirve de guía para los administradores de nivel medio. La planeación estratégica de forma general se puede entender como el proceso mediante el cual una organización se prepara para la toma de decisiones a través de un estudio previo del flujo informativo real de la misma lo que permite adelantarse a los cambios del entorno.

La dirección estratégica es el proceso iterativo y holístico de formulación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantizan una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social (Bolaño Rodríguez, 2014).

En la opinión particular de Olivera Rodríguez la dirección estratégica es el proceso integral que permite orientar sistemáticamente los esfuerzos y recursos de la organización para alcanzar un

futuro deseado a través de transformaciones que garanticen su sostenibilidad en el largo plazo (Olivera Rodríguez 2008).

La autora González Pérez define a la dirección estratégica como un proceso de carácter social donde la formulación, la implementación y el control de un conjunto de categorías, herramientas y pasos se desarrollan con una perspectiva holística que permite la integración consciente del entorno con la organización que interviene a lograr metas superiores (Rangel Blanco, 2014).

La gerencia estrategia es la responsable de la planeación estratégica que constituye una herramienta que parte de la toma de decisiones, para la formulación de un plan de acción basado en el análisis de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades (FODA) de una organización a fin de hacerle frente a su propio desarrollo, se articula los factores internos y externos, que lo determinan (Romero Díaz, Cueto Burgos, y Rincon Peña, 2017; Serna 2014).

Los autores Ametller Hernández A.; Gandarilla Bermejo y otros; Gómez & González; explican que el proceso de dirección estratégica se realiza a través de tres etapas: formulación, ejecución, y control estratégico. A diferencia de los autores antes mencionados, a partir de Alfonso Robaina y Bolaño Rodríguez, Y. asumen las etapas como: diseño estratégico, implantación, supervisión y ajuste (Bolaño Rodríguez, 2014).

En la etapa de diseño estratégico el objetivo principal es formular el rumbo estratégico que debe seguir la organización. Para lograr esto es necesario establecer: la misión, la visión, la realización del diagnóstico estratégico, la determinación de los objetivos estratégicos, los valores organizacional es y las estrategias a seguir (Berriel Caballero, 2014; Sablich Huamani, 2010; Wittmann y Reuter 2008).

Otros autores consideran que la etapa de implantación es donde se ejecutan las estrategias definidas en la etapa de diseño estratégico, a través de la ejecución de las acciones proyectadas. En esta etapa es fundamental el liderazgo, la motivación de los trabajadores (Sablich Huamani, 2010).

La etapa de supervisión y ajuste es donde se revisan, evalúan y controlan los resultados que se obtienen en la implementación de las estrategias. El control de gestión con el empleo del Cuadro de Mando Integral (CMI) es el que revoluciona la dirección estratégica, pues permite acercar más lo estratégico a lo operativo y así resolver la falta de integración entre estos niveles (Bolaño Rodríguez, 2014).

La dirección estratégica (DE) es una de las armas más poderosas con que cuentan las organizaciones modernas, por lo que se hace de vital importancia su correcta planificación y aplicación (León Reyes, 2018a).

A partir de las definiciones anteriores se puede concluir que la dirección estratégica es un proceso integral que abarca diversos elementos trascendentales los cuales permiten el funcionamiento efectivo de una empresa.

1.2. Alineamiento estratégico

Los autores (Chatterjee, 2007) y (Decoene y Bruggeman, 2006), afirman que el alineamiento estratégico debe tener un carácter sistémico y sistemático, pues debe ser gestionado desde la estrategia corporativa hasta las funcionales, en la cual se identifica las oportunidades de aprovechar sinergias a partir de objetivos centrales, y además, debe ser revisado continuamente para verificar su coherencia con el planteamiento estratégico y su eficacia dentro de la gestión, convirtiéndolo en un proceso continuo.

Para González Solán (2012) el alineamiento entre las estrategias de las organizaciones involucradas y los procesos resulta uno de los dilemas pendientes por resolver en los modelos de dirección. Una de las herramientas de utilidad para lograr la gestión integrada de accesibilidad y movilidad urbana, es el alineamiento estratégico como condición para que la dirección estratégica guie el rumbo hacia la transformación para la que fue creada.

La alineación estratégica es una tendencia actual en el campo de la dirección estratégica y esto se observa en varios documentos. Un grupo de trabajos apuntan al alineamiento del control de gestión con la planificación estratégica (a través del CMI), para que lo operativo del día a día esté alineado a la estrategia de la organización (Decoene y Bruggeman, 2006; Espino Valdés 2013; Soler González, 2009), se aprecia otro grupo que reclama la alineación entre los sistemas y/o tecnologías de información con la estrategia corporativa y de negocio de la empresa. El control de gestión con el empleo del CMI ha revolucionado la dirección estratégica, pues permite acercar más lo estratégico a lo operativo y así resolver la falta de integración entre estos niveles que varios autores han resaltado (Albert Díaz y Hernández Torres, 2008; Marín Ortega y otros, 2010; Pelegrín Entenza y otros, 2010).

El Anexo 1 muestra una tabla con las definiciones dadas de alineamiento estratégico por diversos autores en varios años. El alineamiento estratégico permite que exista una congruencia entre la estrategia del negocio planteado por la alta dirección y los subsistemas. Esto con la finalidad de que la organización cumpla con sus objetivos propuestos, optimice su rendimiento y mantenga su ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. A su vez, es el proceso sistematizado que permitirá que la visión, misión, los valores que rigen el comportamiento de los colaboradores y la propuesta de valor se vinculen y articulen coordinadamente (San Martín Martínez, 2018; Valle, 2015).

Para lograr un alineamiento estratégico empresarial es importante que se parta de un entendimiento claro de la estrategia del negocio con el fin de promover la unidireccionalidad de

los objetivos de las diversas áreas en función de los objetivos generales. Para tal efecto, las áreas de la organización deben participar activamente y en conjunto con el fin de que se puedan tomar decisiones acertadas que contribuyan eficaz y eficientemente con los lineamientos de la propuesta de valor. Asimismo, es relevante destacar que los colaboradores deben tener claro su rol y el impacto que causan las actividades que realizan (San Martín Martínez, 2018; Valle, 2015).

También resulta fundamental que dentro del alineamiento estratégico se realice un análisis que permita distinguir los puntos críticos que impactan en la alineación de la estrategia del negocio con los subsistemas, la estructura organizacional, los procesos, la cultura organizacional, las habilidades de los colaboradores y la tecnología (San Martín Martínez, 2018; Valle, 2015).

Se afirma que en la gestión empresarial cobra fuerza el alineamiento estratégico como condición para que la dirección estratégica guíe el rumbo hacia la transformación para la que fue creada. El alineamiento entre las estrategias seleccionadas y los procesos resulta uno de los dilemas pendiente por resolver en los modelos de dirección. En aproximación a el alineamiento estratégico es un proceso continuo que gestiona los factores de coordinación, posibilita a la alta dirección establecer y fortalecer relaciones de cooperación entre los recursos, capacidades y procesos e implicarlos en la estrategia, para lograr efectos sinérgicos que permitan alcanzar un valor agregado en la organización. Como elemento sinérgico que contribuye a la integración de la dirección estratégica y el control de gestión, se debe evaluar el alineamiento entre los objetivos estratégicos y los procesos de la organización. Si se tiene una buena alineación entre ambos elementos, y los indicadores definidos en el CMI evalúan integralmente la gestión, se simplifica el camino y se contribuye al logro de la eficacia (Crespo Hernández, 2018).

En el Anexo 2 se muestra diversos procedimientos planteados por autores en diferentes años.

Un procedimiento que resalta en la bibliografía revisada para evaluar el alineamiento estratégico consistente en: crear una matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos; calcular el peso relativo de los procesos y los objetivos estratégicos; calcular el índice de alineamiento estratégico; construir la matriz de alineamiento estratégico y evaluar los resultados de la matriz (Comas Rodríguez 2013). Posteriormente, González Árias (2016) modifica esta propuesta y le incorpora dos elementos significativos: que se integran los dos índices (Índice de alineamiento de objetivos e Índice de alineamiento de los procesos) en un Índice Global de Alineamiento Estratégico (IGAE) y posteriormente se utiliza una escala de evaluación en base a uno.

Otro de los procedimientos estudiados por la autora es referido por Raventós Chaviano (2018) que constituye la integración de las metodologías de Nogueira Rivera, 2002; González Solán,

2012; y Comas Rodríguez, 2013. Este procedimiento fue utilizado por el autor para determinar si estaban alineados los procesos con los objetivos estratégicos de una organización deportiva a partir del cálculo de sus índices y llevado a la Matriz de alineamiento estratégico y saber cómo debe manejar la estrategia de esta organización a partir del cuadrante donde se ubica la organización.

1.3. Las herramientas de control de gestión: el CMI, la gestión por procesos, y la gestión y prevención de riesgos con los sistemas de información mediante las tecnologías de la informática y las comunicaciones (TIC)

En el presente epígrafe se resumen las características principales de las técnicas y herramientas empleadas en los modelos estudiados y en la literatura especializada para lograr sus objetivos.

- Prospectiva

La prospectiva es la ciencia basada en el método científico que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él. Esta permite entender lo ulterior como una realidad múltiple que puede presentarse de distintas formas. La prospectiva hace uso de elementos cualitativos y cuantitativos, por lo que pueden ser muy diversas las metodologías empleadas para llegar a predecir el objeto de estudio (Tribín-Rivera y Forero-Almanza, 2014).

La prospectiva se plantea como una preparación para la acción, lo que puede definirse como «la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él (Solsona Monzonís, 2014). La prospectiva es una forma de planificar y de encarar proyectos que están relacionados con un futuro “deseable”, incluso algunos países han creado entidades específicas dedicadas a realizar estudios de prospectiva sobre diferentes aspectos que se proyectan hacia el futuro, tal como lo refieren Senhadji-Navarro, Ruiz-Ochoa, y Rodríguez Miranda (2017).

Para determinar los futuros probables, la prospectiva se vale de tres figuras: los expertos, los actores y la probabilidad. Los primeros son aquellas personas que conocen los aspectos más importantes de la realidad y sus problemas; los actores son quienes pueden tomar decisiones estratégicas para solucionarlos y construir un futuro alternativo, y la probabilidad, como una herramienta, permite ordenar y manejar mejor la opinión de los expertos (Montoya Restrepo, Montoya Restrepo, y Sánchez Herrera, 2016).

Existen metodologías distintas, aunque las más usadas son:

1. Método Delphi
2. Método de Probabilidades de Bayes
3. Método de la Matriz de Impactos cruzados
4. Exploración del Entorno
5. Método de Análisis Morfológico

Cuadro de Mando Integral (CMI)

Kaplan & Norton, citado por Herrera Avendaño, Terán, y Rivera Cruz (2014), afirman que el CMI tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado; a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas que pueden observarse en una empresa: procesos, clientes, financiera y capacidades estratégicas. Por lo que el CMI es una herramienta que proporcionan los mecanismos necesarios para alinear a la organización a su estrategia, las cuales permiten realizar una revisión permanente de los objetivos estratégicos en función de los resultados que se obtiene en el desarrollo de las actividades

Kaplan y Norton como creadores del CMI, resaltan, entre otras, dos utilidades del mismo que son citadas por Amat Salas, Banchieri, y Campa Planas (2016):

- El modelo provee información valiosa y ofrece una visión global del desempeño de la organización a los directivos.
- La aportación del modelo para la gestión integral de la estrategia, ya que permite: esclarecer y descifrar la visión y la estrategia; transmitir y relacionar los objetivos e indicadores estratégicos; planificar, fijar los objetivos y encauzar las iniciativas relacionadas con la estrategia; y, acrecentar el *feedback* la formación estratégica.

Kaplan y Norton; citado por Pérez Granero, Guillén, y Bañón-Gomis (2017) extendieron la idea de que el CMI no era un sistema de control tradicional sino, más bien, una herramienta para fomentar la comunicación, la información y un clima apropiado de aprendizaje para identificar nuevos procesos.

El CMI: Debe reflejar la historia de la estrategia de una empresa y debe identificar de forma explícita la secuencia de las hipótesis sobre las relaciones causa-efecto entre los indicadores de resultados y los inductores de dichos resultados. Cada uno de los indicadores seleccionados para un CMI debe formar parte de una cadena de relaciones causa-efecto. (Vega Falcón, 2015) Según Kaplan y Norton citado por Nogueira, López, Medina, y Hernández (2014), donde concuerdan y afirman que el CMI: proporciona a los directivos los instrumentos necesarios para navegar hacia el éxito competitivo, en los entornos complejos modernos; traduce la estrategia y la misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

- **Sistema ERP (Enterprise Resource Planning)**

Los sistemas Enterprise Resource Planning (ERP), por sus siglas en inglés planeación de los recursos empresariales pueden ser definidos como sistemas de información integrados, adquiridos en forma de un paquete de software comercial, con el objetivo de dar soporte a la mayoría de las operaciones de una empresa. Son generalmente divididos en módulos que se

comunican y actualizan en una base de dato central (Huerta Mendizabal y Zuzuarregui Ibarbia, 2015).

O. Brien, referido por Borges Fernandes et al. (2017); consideran que los sistemas ERP permiten el proceso de planificación de los recursos de la empresa, además de concentrarse en el procesamiento de la información de funciones organizativas. El uso de las interfuciones de este sistema parte de la década del 50, pero es a partir de los años 60 que se utiliza con fines comerciales, en sus inicios era conocido como MRP.

Los sistemas ERP no son un concepto nuevo, hasta la década de los cincuenta las empresas concentraban todos sus esfuerzos exclusivamente en controlar el costo de sus inventarios para lo cual se desarrollaron algunas herramientas como Economic Order of Quantities(EOQ) que significa Orden Económica de Cantidades (Riascos-Eraza y Arias-Cardona, 2016).

- **El control de gestión en las organizaciones.**

La incertidumbre entre la planificación y el control queda manifestada en diagnósticos realizados en el sistema empresarial cubano (Comas Rodríguez; Comas Rodríguez & Casanova Reyes); coincidente con criterios internacionales, reflejados por Porporato & García; las acciones ejecutadas no responden a una planificación estratégica sino a modelos tradicional es con peso en la gestión económico financiera (San Martín Martínez, 2018).

La existencia de un adecuado sistema de control de gestión es uno de los pilares que requiere cualquier empresa para conocer su comportamiento y alcanzar el éxito a largo plazo, de acuerdo con la planificación establecida y el cumplimiento de los objetivos trazados (San Martín Martínez, 2018).

En el entorno actual, con los cambios constantes (económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ambientales y de mercado), los directivos empresariales deben estar alertas a las perturbaciones. Es una necesidad que el control de gestión evoluciona hacia una concepción proactiva y que conjugue los aspectos internos y externos de la organización. A medida que las organizaciones se desenvuelven, necesitan obtener un mayor provecho de la información existente para lograr su desarrollo estratégico (Tundidor Montes de Oca, Medina León , Nogueira Rivera , y González Arestuche, 2010).

Comas Rodríguez asume que los estudios realizados sobre control de gestión en Cuba mencionan dos tendencias evolutivas: la tradicional y la moderna (Comas Rodríguez 2013). El control de gestión tradicional presenta un perfil puramente financiero, reactivo y netamente interno; y el control de gestión moderno se fundamenta en la eficacia, eficiencia y efectividad del proceso de decisión (Nogueira Rivera, Medina León, y Nogueira Rivera 2004). El control de gestión moderno cuenta además con un sistema de alarma capaz de anticipar las desviaciones y darle seguimiento a los factores intangibles que inciden en el proceso.

La evolución del control de gestión contribuye a que este se transforme en una función de apoyo y coordinación para pasar de su carácter reactivo al proactivo. No se habla de localizar errores o desviaciones sino de impedirlos antes de que ocurran (Comas Rodríguez 2013).

El concepto de control de gestión es abordado en investigaciones precedentes como la de Nogueira Rivera que concreta el control de gestión moderno en tres dimensiones: estratégica, operativa y económica (figura 1.3) (Nogueira Rivera 2002). La nueva figura del control de gestión requiere de personas totalmente involucradas en el negocio, polivalentes y preparadas en diversas áreas funcional (Montoya Sotelo, 2009).

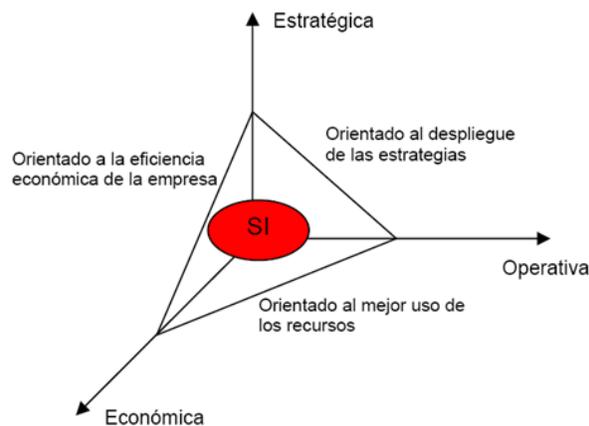


Figura 1.21. Dimensiones del control de gestión. Fuente: Nogueira Rivera (2002).

A partir del criterio dado por varios autores Nogueira Rivera; Arellano Rodríguez; Medina León, Hernández Pérez, Jensen, Comas Rodríguez plantea que el punto importante del control de gestión es su soporte sobre un SI, que brinde la información necesaria y oportuna para la toma de decisiones, y el desempeño de las actividades en una organización con sus acciones correctivas y su seguimiento (Comas Rodríguez 2013).

A modo de resumen, los aspectos esenciales relativos al control de gestión que presentan su vigencia y la autora coincide con lo planteado por (Comas Rodríguez (2013); Nogueira Rivera et al., 2004) que son:

- Asegurar con anticipación los cambios del entorno y su impacto en la empresa, esto garantiza la eficiencia del control.
- Promover el autocontrol de las personas mientras actúan y toman decisiones, pues garantiza la motivación y la identificación con los objetivos de la empresa.
- Ser complementado con un análisis formalizado que brinde la información para conocer los resultados de la gestión.
- Ser realizado por la alta dirección, y por todos y cada uno de los miembros de la organización, en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- Emplear indicadores tangibles e intangibles para gestionar el cambio y crear valor futuro.
- Estar relacionado con la dirección estratégica, la estructura organizativa, los procesos, el SI, el liderazgo, los recursos humanos, la cultura organizativa, el control financiero y el entorno.
- Ser flexible para contribuir a motivar el comportamiento deseado, más que a coaccionar hacia él.
- Ser proactivo, permanente en el tiempo, adaptado al entorno y con carácter estratégico.

Dentro del control de gestión se destacan dos herramientas de amplia aplicación: el CMI y la gestión por procesos (Nogueira Rivera et al., 2004). A consideración de la autora, debe incluirse también la gestión y prevención de riesgos, que se manifiesta en Cuba y otros países a través del control interno como refiere Bolaño Rodríguez (2014).

1.4. Servicio deportivo

Para Pérez Flores (2013), el servicio deportivo es la diversión liberal, espontánea y desinteresada, expansión del espíritu y del cuerpo, generalmente en forma de lucha, por medio de ejercicios físicos, más o menos sometidos a reglas. Varios autores coinciden en que el deporte moderno posee tres elementos:

- a) es una actividad física e intelectual humana;
- b) es de naturaleza competitiva;
- c) siempre se rige por reglas que están institucional izadas (Pérez Flores, 2013).

Desde otro punto de vista, Coleman ha denominado a las entidades deportivas como organizaciones sociales apropiables, dando respuesta a fines distintos para lo que han sido creadas. Los grupos deportivos pueden dar respuesta a las necesidades de los actores sociales de prácticas deportivas (Coleman, 1998).

El gran desarrollo que en los últimos años ha tenido el sector servicios, ha hecho que se afronte la calidad desde el punto de vista de la calidad de servicio, considerándose éste como el mayor potencial en cuanto a superioridad competitiva que hoy en día pueden tener las empresas (Calabuig Moreno, Quintanilla Pardo, y Mundina Gómez, 2008). Todo esto hace que cada vez sean más las investigaciones que tratan de identificar los puntos clave a tener en cuenta para obtener el máximo rendimiento, coinciden una parte de ellas en el estudio de la satisfacción y la calidad de los servicios deportivos desde el punto de vista del usuario.

El deporte es un sector dinámico que crece con rapidez, tiene un impacto macroeconómico infravalorado y puede contribuir a los objetivos de crecimiento y generación de empleo. Puede servir, además, como herramienta para el desarrollo local y regional, la regeneración urbana o el desarrollo rural (Arias, 2009).

Clasificación de las organizaciones deportivas

El autor canadiense Slack (1997), señala que se considera organizaciones deportivas a todas aquellas entidades sociales que participan en el sector del deporte, que están orientadas a objetivos, desarrollan una actividad rigurosamente estructurada y cuyos límites pueden establecerse con plena claridad. Son varios los autores que estudian el tema con profundidad, del mismo modo, cada uno de ellos tienen su propia clasificación de organizaciones deportivas. Los más relevantes son (Chelladurai 1985; Slack (1997)):

En las siguientes tablas se muestra la clasificación de las organizaciones deportivas propuesta el autor Gómez, Opazo, y Martí (2007), referido en el documento de investigación "Características estructurales de las organizaciones deportivas".

Tabla 1.1. Clasificación de organizaciones deportivas.

	Organismos de gobierno deportivo	Organizaciones proveedoras de actividad Física	Organizaciones productoras de eventos deportivos
Fin superior	Proveer y desarrollar el deporte		
Misión	Fomentar el deporte a todo nivel dentro de un ámbito de competencia delimitado territorialmente y según modalidad deportiva.	Satisfacer el interés de una comunidad por realizar actividad física y sociabilizar a través de la participación en actividades deportivas.	Articular los intereses de los equipos o individuos que participan en las competiciones que la entidad organiza.
Objetivo principal	Gobernar un deporte asegurando su promoción y desarrollo tanto a nivel aficionado como profesional, gestionando la administración del mismo, organizando competiciones periódicas y asegurando el respeto a las reglas y juego limpio.	Proveer de actividades deportivas tanto a nivel recreativo como competitivo, así como a individuos y equipos para conseguir éxito deportivo e integración social.	Organizar un sistema de competición periódico que asegure los encuentros entre equipos o individuos de una misma modalidad deportiva y bajo un mismo reglamento.
Actividad principal	Gobernar una o más modalidades deportivas.	Proveer de actividades deportivas.	Generar espacios de competición.

Fuente: Gómez et al. (2007).

La clasificación anteriormente dada contempla 3 tipos de organizaciones deportivas dedicadas a la promoción y el desarrollo del deporte. Estas organizaciones pueden desarrollar simultáneamente actividades de gobierno deportivo, programas de actividad física y competición. En la siguiente tabla se muestra desde otro punto de vista la clasificación de las organizaciones, dada por Chelladurai (1985).

Tabla 1.2. Clasificación de las organizaciones deportivas

	Servicios de consumo		Servicios profesionales	
	Lucrativos	No lucrativos	Lucrativos	No lucrativos
Sector privado				
Sector público				
Tercer sector				

Fuente: Chelladurai (1985).

La categorización propuesta por Chelladurai (1985) muestra que es posible clasificar las organizaciones deportivas desde diversas perspectivas. Su propuesta es centrarse en el sector que opera la organización sobre el objetivo económico que se propone y el tipo de servicio que ofrece.

1.5. La alineación estratégica y la dirección estratégica en el sector deportivo a nivel mundial

Existen una variedad de investigaciones que se llevan a cabo a todo lo largo del mundo con respecto a la gestión, planificación estratégica, evaluación de objetivos y evaluación de procesos en las organizaciones deportivas. El Consejo Superior de Deporte (CDS) de Valencia, España; realizó una planificación de infraestructuras deportivas, para lo cual se efectuó un estudio de viabilidad que garantizara que las actuaciones que se llevaron a cabo fueran coherentes con las necesidades y se diseñó un plan de gestión que permitiera la sostenibilidad de las instalaciones deportivas en el tiempo. Para desarrollar la investigación se tomó como referencia 5 pasos (Rosa Máñez y Pérez Durbán, 2011).

En la Universidad de Barcelona, España; fundamentaron la evaluación del proceso de competitividad en el ámbito deportivo a través de un cuestionario mediante el estudio de propiedades psicométricas (fiabilidad y validez). El procedimiento que se siguió consta de 6 pasos: determinación de los participantes, las variables, elaboración del cuestionario, aplicación de encuesta, análisis de los datos y discusión de los resultados (Remor, 2007).

Otra de las investigaciones realizadas para evaluar el proceso de funcionamiento del desempeño de la Federación Portuguesa de Baloncesto, se llevó a cabo en el año 2013, el cual pretendía en primer lugar definir los factores, dimensiones, componentes y criterios de evaluación; en segundo lugar, evaluar la productividad general; en tercero lugar, interpretar la relación causal, determinante del desempeño; y, en cuarto lugar, evaluar el desempeño desde el punto de vista de los stakeholders (Oliveira Santos, 2013).

1.5.1. La alineación estratégica y la dirección estratégica en el sector deportivo en Cuba

Luego de una extensa revisión bibliográfica se puede afirmar que en cuanto a la aplicación de la dirección estratégica en el organismo rector del deporte en Cuba, el Instituto Nacional de

Deportes, Educación Física y Recreación (Dirección Provincial de Deportes de Matanzas), en indicaciones nacionales, provinciales y municipales, existe la planificación estratégica, pero se localizan muy pocos antecedentes conocidos hasta estos momentos, en cuanto a su implementación en equipos deportivos como parte de su proceso de preparación y de competición. A continuación se muestra un grupo de estudios realizados en el país.

- En el equipo de Matanzas de Baloncesto, primera categoría se realizó la planeación estratégica donde el material base para su confección fue el “Ejercicio Estratégico, guía para el consultor” de Carlos Olivera Rodríguez (2007). Este proceso presenta 4 etapas: evaluación del estado actual, establecimiento del estado deseado, conducción estratégica, control estratégico (Claudio Pérez 2011).
- El autor Michel Godet propone una herramienta para la planificación a mediano y largo plazo de las diferentes unidades organizativas de la Cultura Física en Cuba que conforman la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas, se aborda la necesidad y viabilidad de la aplicación de metodologías para la construcción de escenarios (Díaz Gómez, 2018).
- En Villa Clara se aplica un Sistema de gestión del conocimiento para los cuadros del sectorial provincial de deportes donde se analizan teóricamente criterios de autores y aspectos relacionados con la gestión del conocimiento y la superación de Cuadros, específicamente en este Organismo (Díaz Gómez, 2018).
- La Inteligencia Deportiva, una herramienta para la gestión de la información y el conocimiento en el deporte de alto rendimiento en Cuba: para los atletas de este nivel en Cuba y sus colectivos técnicos es un imperativo asimilar dicha herramienta para la gestión de la información y el conocimiento en el deporte y de esta forma prepararse de manera integral para las distintas competencias que enfrentan durante el ciclo olímpico. En tal sentido, se esboza una reflexión sobre el papel de la UCCFD de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte “Manuel Fajardo” en la gestión del conocimiento en el deporte, como fuente de creación de oportunidades, de incremento en la generación de conocimiento científico y tecnológico y de fortalecimiento de la cooperación con el sector deportivo (Díaz Gómez, 2018).
- El cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión en equipos de la Serie Nacional de Béisbol cubanos: diseño de un procedimiento para la elaboración de un CMI destinado a los equipos de la Serie Nacional de Béisbol Cubana y su implementación en el equipo Sancti Spíritus (Díaz Gómez, 2018).

1.6. Conclusiones Parciales

1. La dirección estratégica integra un grupo de elementos que evolucionan con el pasar de los años, en sus comienzos solo se hablaba del término dirección o administración que abarcaba las funciones necesarias para regular todos los procesos de la empresa; un tiempo después surge el apelativo planificación y planeación estratégica, imprescindible para la toma de decisiones que aborda el futuro específico; esta concepción desembocó en la conocida dirección estratégica, la cual está conformada por los elementos trascendentales que permiten el funcionamiento efectivo de una empresa.
2. El alineamiento estratégico de forma general consiste en alinear todas las unidades, los procesos y departamentos para lograr los objetivos propuestos a través de una estrategia trazada, lo que permite mejorar el rendimiento de la empresa.
3. Existen varias herramientas para el control de gestión entre las que se encuentra la prospectiva que busca identificar aquellos escenarios futuros para la toma de correctas decisiones; el CMI que ayuda a las organizaciones a desplegar su estrategia para la mejora de la misma; el sistema ERP (planeación de los recursos empresariales) son sistemas de información integrados, adquiridos en forma de un paquete de software comercial, con el objetivo de dar soporte a la mayoría de las operaciones de una empresa.
4. Los logros del deporte cubano están determinados por diferentes factores, uno de ellos es la aplicación de la ciencia y la tecnología en esta esfera; consolidada a través del organismo deportivo rector del país, el INDER, encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del estado y el gobierno en cuanto a los correspondientes programas deportivos, de Educación y Cultura Física, y de recreación física.

Capítulo II. Diseño metodológico del procedimiento para la evaluación del alineamiento estratégico.

En el presente capítulo se describe el procedimiento para evaluar el alineamiento estratégico en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas en función de las características propias del objeto de estudio de la investigación, el cual está conformado por tres etapas y varios pasos.

2.1. Procedimiento para la evaluación del alineamiento estratégico en organizaciones deportivas

El procedimiento escogido para esta investigación es adaptado al de Raventós Chaviano (2018), a partir de las particularidades de la organización deportiva caso de estudio. En la figura a continuación se muestra las etapas y sus pasos correspondientes del procedimiento metodológico a seguir.

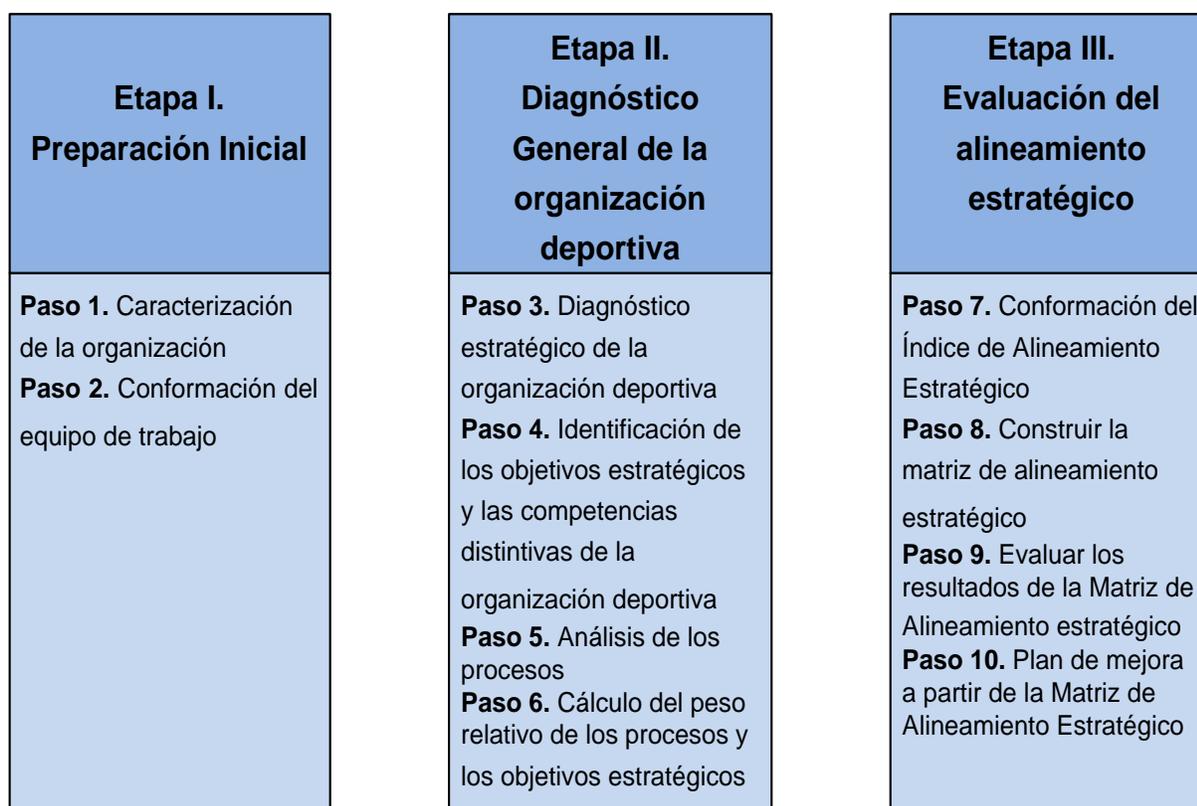


Figura 2.1. Procedimiento para la evaluación del alineamiento estratégico en organizaciones deportivas. Fuente: elaboración propia.

Etapas I. Preparación Inicial

Paso 1. Caracterización de la organización

Toda organización que sea objeto de estudio de una investigación debe comenzar el procedimiento de cualquiera que sea la metodología a utilizar con la caracterización de la organización objeto de estudio, pues aporta el conocimiento actual de la misma. Cuando se

habla del término características, se refiere a todos aquellos elementos que diferencia a la entidad del resto, entre ellos se destacan: nombre, la posición geográfica (límites y frontera), subordinación directa, el análisis estratégico (misión, visión, objetivos, entre otros), cartera de productos o servicios, descripción de la fuerza de trabajo, los procesos, organigrama, los resultados alcanzados en el último período (logros).

Paso 2. Conformación del equipo de trabajo

Para la conformación del equipo de trabajo se tiene en cuenta aspectos identificados por los autores (Hernández Nariño (2010b), 2010C); Negrin Sosa (2003); Nogueira Rivera (2002)) para la selección de los especialistas con los que se pretende hacer el estudio y análisis de cada uno de los pasos de la investigación en curso, los que se muestran a continuación:

- El grupo debe estar integrado entre 7 y 15 personas, en función del tamaño de la entidad.
- Estar conformado por personas del Consejo de Dirección y donde exista una representación de todas las áreas de la organización.
- Garantizar la diversidad de conocimientos de los miembros del equipo.
- Contar con personas que posean conocimientos de dirección, planificación y gestión.
- Disponer de la presencia de algún experto externo.
- Contar con la disponibilidad de los miembros para el trabajo solicitado.

Otros de los aspectos a tener en cuenta para la selección del equipo de trabajo son: el cargo que ocupan en la entidad, su formación profesional y los años de experiencia. Para determinar los datos del equipo de trabajo seleccionado se realiza una entrevista a cada miembro. Con anterioridad a la formación del grupo de trabajo, se debe mencionar y preparar a dichos trabajadores para que adquieran los conocimientos necesarios previos a la investigación.

Etapas II. Diagnóstico General de la organización deportiva

Paso 3. Diagnóstico estratégico de la organización deportiva

El diagnóstico estratégico está delimitado por los factores internos (fortalezas y debilidades), externos (amenazas y oportunidades), las barreras presentes y las metas propuestas por la OD con la ayuda de entrevistas dirigidas al equipo de trabajo se obtiene toda la información necesaria. Se recomienda la construcción de la matriz DAFO a través de la tormenta de ideas con el consejo de dirección de la entidad, lo que permite determinar la estrategia para luego conformar el problema y su solución estratégica general y se determina el posicionamiento estratégico de la OD.

A continuación se muestra una figura con la estrategia en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

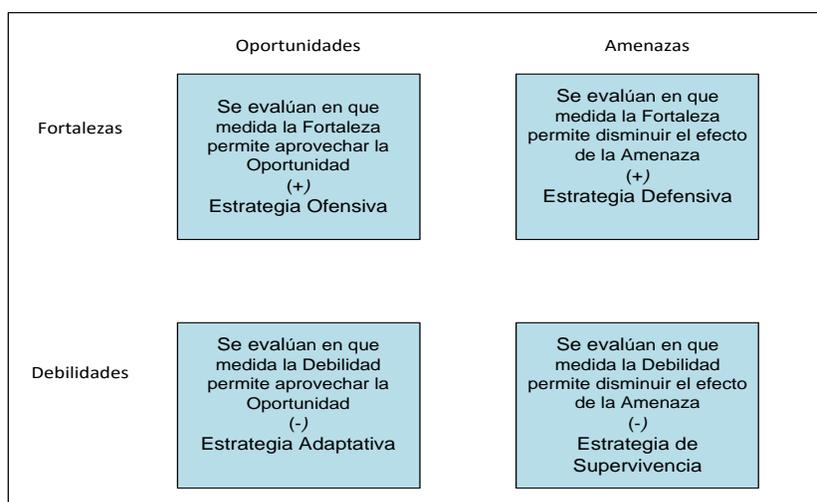


Figura 2.2. Ubicación de la estrategia por cuadrantes. Fuente: elaboración propia.

Paso 4. Identificación de los objetivos estratégicos y las competencias distintivas de la organización deportiva

Los objetivos estratégicos, que son declaraciones de las aspiraciones a alcanzar en un período determinado. Los objetivos estratégicos establecen el camino para alcanzar la visión y deben ser coherentes con las categorías básicas de la estrategia definida (misión, visión y valores). Cada objetivo estratégico cuenta con sus criterios de medida para evaluar su cumplimiento. Los criterios de medida permiten la precisión y evaluación de los objetivos; facilitar la correcta definición y aplicación del sistema de seguimiento; y desarrollar procesos de autocontrol y autoevaluación.

La definición de los criterios de medida, para evaluar la consecución de los objetivos estratégicos, debe tener correspondencia con los indicadores que evalúan los procesos; lo que permite reforzar la integración entre la gestión por procesos y la planificación estratégica.

En esta etapa se recogerá mediante la revisión documental y las normativas de la organización objeto de estudio con un análisis documental de toda información obtenida que posteriormente concluirá con la lista de todos los objetivos estratégicos de la entidad, estos deben estar basado en la misión y visión de la entidad o ser los del ejercicio estratégico de la misma.

Las competencias distintivas de la organización se recogerán mediante la tormenta de ideas y deben basarse en el punto en el cual se hace la diferencia con los competidores o el resto de las organizaciones del sector objeto de estudio.

Paso 5. Análisis de los procesos de la organización deportiva

Para Medina León; reflejado por Díaz Almeda (2018), un proceso es un conjunto de actividades que se realizan para transformar determinadas entradas de recursos (materiales, energía, dinero, información) en determinadas salidas de valor agregado (productos y servicios) de

utilidad para determinados usuarios e información dirigida a los propios usuarios y otros actores del entorno (gobierno, sociedad, proveedores, organizaciones y otros)

Los procesos son identificados a través de la revisión de documentos internos de la organización deportiva y a través de la revisión bibliográfica. De no estar definidos por la organización con antelación se realizan sesiones de trabajo grupal y con los responsables de ARC para poder definirlos por áreas, si estuvieran definidos por la organización se procede directamente a reevaluarlos por ARC. Para el análisis de los procesos es preciso identificarlos, clasificarlos, confeccionar el Mapa General de Proceso y las fichas de procesos hasta donde se pueda llegar, siempre capacitando a los responsables de cada proceso en el llenado y confección de cada ficha.

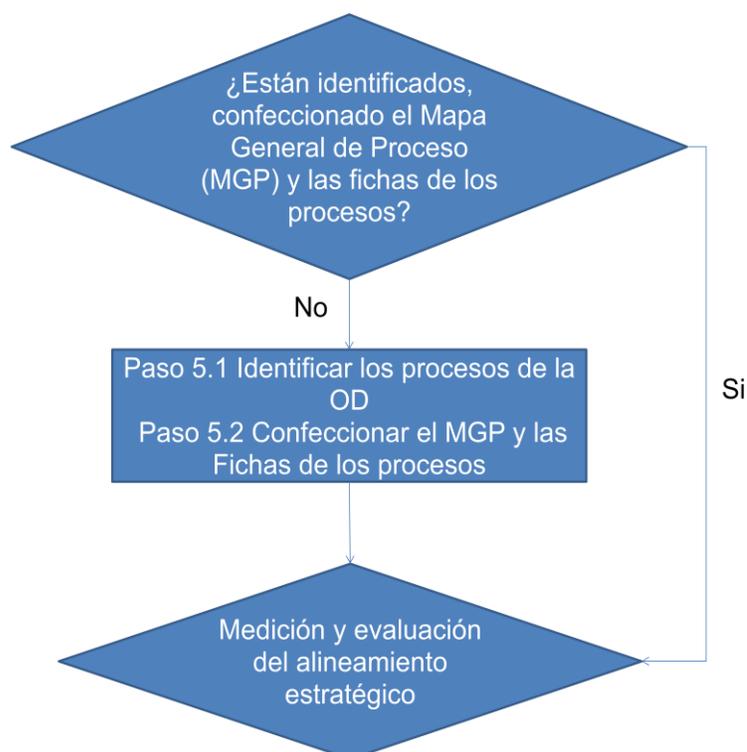


Figura 2.3. Gestión y mejora de los procesos de las organizaciones deportivas. Fuente: Raventós Chaviano (2018).

Se utilizar como herramienta fundamental el mapa de procesos de la organización, en el que se muestran todos los procesos identificados de acuerdo a su jerarquía y relaciones, para lo cual plantea dos pasos:

- Clasificar los procesos en estratégicos, operativos y de soporte o apoyo (Amozarrain, 1999; Nogueira Rivera, 2002).
- Determinar las relaciones existentes entre los procesos (Medina León, 2008).

Paso 5.1. Identificación de los procesos

El punto de partida de esta etapa es tener identificados todos los procesos de la organización

para su desarrollo y mejora. Una vez identificados hay que revisarlos para verificar si responden a las estrategias y si incluyen todas las actividades ejecutadas en la organización. Esta revisión la debe ejecutar el equipo de mejora y puede incluir expertos externos.

De no tener identificados los procesos de la empresa, se sugiere la clasificación proporcionada por el modelo APQC (Raventós Chaviano, 2018) o el modelo EFQM. Se pueden emplear indistintamente pues tienen el mismo fin. Dado que una de las funciones del equipo de mejora es identificar todos los procesos de la organización, una vez escogido el tipo de clasificación se pasa a la identificación y la conformación del mapa general de los procesos. Es recomendable tener en cuenta en la denominación de los procesos dados por Hernández Nariño (2010C) los puntos siguientes:

- El nombre destinado a cada proceso no debe ser complejo y debe estar reflejado en cada actividad.
- El proceso tiene que ser de fácil entendimiento por todos los miembros de la organización.
- Se recomienda que los procesos oscilen entre 10 y 25 en función del tipo de organización, de no ser así puede incrementarse la dificultad de su gestión (Amozarrain 1999).

Paso 5.2. Confección del mapa general y de la fichas de procesos

El equipo de trabajo toma como punto de partida los elementos planteados en el enfoque del sistema, sobre esa base identifica los procesos (Raventós Chaviano, 2018). Luego de varias rondas de trabajo queda aprobado por la alta dirección el Mapa General de los Procesos de la organización deportiva; los procesos se clasifican de la siguiente forma:

- Proceso estratégico: incluye las actividades de definición de política, objetivos, planes, control de los resultados, medición, análisis y mejoras, revisión del sistema, asignación de recursos, control de documentos, datos y el desarrollo de las comunicaciones.
- Proceso clave: dentro de sus objetivos establecen cumplir con los requisitos de calidad de los clientes, conservar el medio ambiente, la seguridad y salud de los trabajadores, mejorar continuamente los procesos y crear valor para las partes interesadas.
- Proceso de Soporte o apoyo: incluyen garantizar los recursos materiales e insumos y servicios, así como el personal competente requerido para el desarrollo de los procesos y actividades.

De no estar elaboradas las fichas se procede a su elaboración, se tiene en cuenta en la tabla 2.1 lo recomendado por la estructura de Medina León , Nogueira Rivera , Comas Rodríguez , y Hernández Nariño (2014). En ellas los autores resumen todo lo referente a: la representación de los procesos y posterior mejora, la integración de los diversos sistemas de gestión, la concreción de los indicadores como se muestra en la tabla 2.2 y su vínculo con la estrategia; así como lograr el reflejo de lo diseñado en un sistema informativo acorde con el marco legal y

generador de acciones para la toma de decisiones. Se tiene en cuenta la Resolución 60/11, en cuanto a la identificación y análisis de riesgos que enfrenta la organización. En este paso resulta imprescindible fichar el (los) procesos estratégicos y posteriormente el equipo de trabajo se encargará del resto de los procesos.

Tabla 2.1 Ficha de procesos propuesta para una efectiva gestión por procesos en las organizaciones

Ficha del Proceso			
Nombre del proceso:	Subproceso.	Tipo de proceso:	Código:
Responsable o propietario:			
Misión:			
Alcance. Inicio: Incluye: Fin: Valor que aporta el proceso y características esperadas del producto o servicio que brinda:			
Objetivos (estratégicos, calidad, ambientales, de seguridad y salud)		Políticas (estratégicas, calidad, ambientales, de seguridad y salud)	
Ofertas de servicios:		Requisitos (expectativas) del cliente y otras partes interesadas:	
Entradas:	Suministradores:	Salidas:	Destinatarios/Clientes:
Documentación utilizada:		Aspectos legales:	
Registros y Formatos:		Aplicaciones informáticas:	
Otras informaciones importantes para el proceso			
Desperdicios generados por el proceso:		Sustancias tóxicas o peligrosas empleadas en el proceso:	
Riesgos:		Consecuencias de los riesgos:	
Competencias necesarias:		Valores:	
Capacidad distintiva:		Grupos de interés asociados al proceso:	
Elaborada por:	Revisada por:	Modificada por:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
En caso de modificaciones colocar un breve resumen de la modificación efectuada:			
Fecha de la próxima auditoría interna:		Fecha en la que se planifica la próxima mejora del proceso:	
Descripción del proceso (IDEFO, As-IS, explicativo):			

Fuente: Medina León et al., (2014).

Tabla 2.2 Propuesta de ficha de indicador como complemento a la ficha de procesos

Ficha del Indicador		
Indicador:	Eficiencia	
Utilizado para:	Eficacia	
Expresión de cálculo y/o descripción de la forma de obtenerlo:	Unidad de medida:	
Dónde se Obtiene:	Cuándo se obtiene (y la frecuencia en caso de ser necesario)	
Fuente de Información:		
Resultado planificado:		
Resultado de la competencia y otras empresas del sector:	Resultado de la empresa:	Gráfico de tendencias:
Registros y Formatos:		
Elaborado por:	Revisado por:	Modificado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Fuente: Medina León et al. (2014).

Paso 6. Cálculo del peso relativo de los procesos y los objetivos estratégicos

Se calcula el peso relativo y se valora el nivel de importancia de cada uno de los procesos y los objetivos estratégicos en la organización. Para el cálculo de los pesos relativos se propone utilizar el método de las jerarquías analíticas como Saaty, Fűrér o ranking o a través de la moda.

Los procesos deben estar alineados con la estrategia, misión y objetivos para lograr el éxito. A partir del planteamiento anterior se propone un sistema para la implementación de la gestión estratégica. Este sistema parte de los compromisos de trabajo declarados, la conformación, la estrategia de la organización y se tienen en cuenta los objetivos de trabajo, que son los encargados de materializar anualmente la estrategia.

Paso 6.1. Determinación del nivel de importancia de los objetivos estratégicos y los objetivos de trabajo.

Se le asignará el nivel de importancia a cada objetivo estratégico según estime el equipo de trabajo con una escala entre 1 a 5 (5 mayor impacto), en correspondencia de su impacto en el cumplimiento de la estrategia (tabla 2.3).

Tabla 2.3 Peso o nivel de importancia de los objetivos estratégicos con respecto a la estrategia

Objetivos estratégicos	Impacto en el cumplimiento de la estrategia
OE1	

Fuente: Raventós Chaviano (2018).

Posteriormente para la ejecución de cada objetivo de trabajo definido, el equipo de trabajo propone un grupo de tareas. Para su medición se le asigna un peso o nivel de importancia con

una escala entre 1 a 5 (5 mayor impacto), que sumados es igual al peso del objetivo de trabajo (Pos) que corresponden (tabla 2.4).

Tabla 2.4 Peso los objetivos de trabajo a partir de las tareas asignadas

Objetivos de trabajo 1 (OT1)	
Tareas (T) Nota: descripción de los indicadores	Peso o nivel de importancia (Pos)
T1	
T2	
T3	
Tn	
Σ Pos	
Objetivos de trabajo n (OTn)	
Tareas (T)	Pos
T1	
T2	
T3	
Tn	
Σ Pos	

Fuente: Raventós Chaviano (2018).

Paso 6.2. Cálculo del desempeño de los procesos

El desempeño del proceso se mide a través de indicadores que reflejan los puntos alcanzados en el cumplimiento de las tareas, (tabla 2.5).

- Definir el/los indicador (es) que evalúan la tarea (implica la elaboración completa de la ficha, hasta las escalas en función de la distribución de los puntos asignados a la tarea, (Pobt)).
- Evaluar el/los indicador (es), en % de cumplimiento. Comparar los resultados del indicador con la escala de distribución de los puntos a alcanzar (PObt./Pos).

Tabla 2.5 Desempeño de los procesos de la OD

No.	Descripción del OT	% de cumplimiento	Puntos	
			Pos.	Pobt.
1				
.				
n				
Desempeño de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas				

Fuente: Raventós Chaviano (2018).

A partir de los resultados obtenidos se determina el desempeño de los procesos de la organización a partir de la escala de la tabla 2.6; se toma la tendencia de estudios precedentes

y la adecuación con la organización objeto de estudio a través del criterio y consenso con el equipo de trabajo.

Tabla 2.6 Nivel de desempeño de la OD

	Alto desempeño	Medio	Bajo desempeño
Evaluación del desempeño de los procesos en la OD	95-100%	85-94%	<85%

Fuente: adaptado de Raventós Chaviano (2018), según indicaciones de la OD objeto de estudio.

Paso 6.3. Correspondencia entre el desempeño de los procesos y la ejecución del presupuesto
Análisis de la ejecución del presupuesto a partir de los costos en que se incurren con el desempeño de los procesos en las OD. A partir de la cantidad de presupuesto estimado para su ejecución, que no son más que los gastos en los que incurre la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas: beneficios para atletas, ex-atletas, equipos técnicos, entrenadores, los que incluyen atención médica, etc.; la infraestructura; las competencias nacionales e internacionales a celebrarse.

Este esquema es lo que le permite al pueblo a acceder a todas las formas posibles de prácticas deportivas, a través de la puesta en funcionamiento de las instalaciones deportivas y el contar con una cartera de profesores egresados de la Universidad y para la enseñanza del deporte. En este paso se evalúa el comportamiento de los costos y gastos incurridos en el período y se compara con el desempeño alcanzado por los procesos y objetivos a partir de un análisis costo beneficios.

Etapa III. Evaluación del alineamiento estratégico

La presente etapa tiene como objetivo fundamental evaluar la alineación de los procesos de la organización con su objetivo estratégico.

Paso7. Conformación del Índice de Alineamiento estratégico

Para conformar el Índice de Alineamiento Estratégico primeramente se debe determinar cuáles son los procesos relevantes de la organización deportiva para poder llegar a evaluar los índices de los procesos relevantes y el de los objetivos estratégicos.

Paso 7.1. Determinación de los procesos relevantes

El índice de alineamiento estratégico (lae), es necesario primeramente identificar los procesos relevantes de la organización deportiva (OD). Una vez establecido el listado de los procesos de la organización por el equipo de proyecto (Paso 5.1), posteriormente, y como preselección de los procesos clave, se recomienda la aplicación del método del coeficiente de Kendall, que a su

vez permite verificar la concordancia entre los implicados y seleccionar los procesos relevantes de la OD.

Posteriormente el equipo deberá reflexionar acerca de los elementos que inciden en la selección de los procesos claves, que son: impacto en el proceso, repercusión en el cliente y posibilidad de éxito a corto plazo.

Luego se calcula a partir de la Matriz Impacto del Proceso o Impacto en los Objetivos Estratégicos (IOE) y Repercusión en el Cliente (RC), otros criterios manejados por (Medina León, et al., 2012) pueden ser éxito a corto plazo (ECP), (tabla 2.7).

Tabla 2.7. Matriz Objetivos estratégicos/ Impacto en el proceso (IP)/Repercusión en el cliente (RC)/ Éxito a corto plazo (ECP)

Procesos	Objetivos estratégicos						Impacto del Proceso	Repercusión en el cliente	Éxito a corto plazo	Total de puntos
	1	2	3	4	N				

Fuente: Medina León, et al., (2012) en aproximación a Amozarrain (1999)

La correlación establecida como variable de ponderación en la matriz confeccionada es: fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto) (Amozarrain, 1999). Una vez calculado el total de puntos para los procesos relevantes, el equipo selecciona los más significativos, se toma como referencia los de máxima puntuación. Se organizan los procesos relevantes se comienza por los procesos claves de primer orden, que serán aquellos comprendidos en el intervalo siguiente:

$$V_{medI} * R_{máx} * E_{máx}N. 0 \leq T.P \quad \text{Donde:}$$

N.O: cantidad de objetivos estratégicos.

T.P: puntuación total del proceso.

v I med: Valor medio de impacto en el proceso.

máx R: Repercusión máxima en el cliente.

máx E: Éxito máximo a corto plazo.

Después de seleccionados los procesos claves de la OD se pasa a evaluar la repercusión de los procesos contra los objetivos para construir la Matriz de Alineamiento Estratégico.

Paso 8. Construir la Matriz de Alineamiento Estratégico

Se evalúa cómo el proceso i repercute en el cumplimiento del objetivo estratégico j, con un valor de 1 (impacto bajo) a 10 (impacto alto), determinado con el equipo de trabajo definido anteriormente en la etapa I, posteriormente se calcula la media del valor de cada proceso (Pr) y objetivo estratégico (OE). Se calcula el peso relativo para valorar el nivel de importancia de cada uno de los procesos y los objetivos estratégicos en la organización. Para el cálculo de los pesos

relativos, se puede utilizar el método de las jerarquías analíticas, documentado por Carbonell Duménigo, u otros métodos existentes (Raventós Chaviano, 2018).

Posteriormente se calcula el (Iae) mediante la ecuación (1).

$$Iae = \sum_{j=1}^n (\theta_{ej} * w_{\theta j}) \quad (1)$$

Donde:

Iae: Índice de alineamiento estratégico

θ_{ej} : media del valor obtenido por el objetivo estratégico j.

$w_{\theta j}$: peso relativo del objetivo estratégico j.

n: cantidad de objetivos estratégicos.

Tabla 2.8. Matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos

Procesos \ OE	OE1	OE2	OE3	...	OEn	Media del Prm
Pr1	X11	X21	X31	...	Xn1	$\frac{\sum_{i=1}^n X_{i1}}{n}$
Pr2	X12	X22	X32	...	Xn2	$\frac{\sum_{i=1}^n X_{i2}}{n}$
Pr3	X13	X23	X33	...	Xn3	$\frac{\sum_{i=1}^n X_{i3}}{n}$
...
Pr n	X1m	X2m	X3m	...	Xnm	$\frac{\sum_{i=1}^n X_{im}}{n}$
Media del OEn	$\frac{\sum_{j=1}^m X_{1j}}{m}$	$\frac{\sum_{j=1}^m X_{2j}}{m}$	$\frac{\sum_{j=1}^m X_{3j}}{m}$...	$\frac{\sum_{j=1}^m X_{nj}}{m}$	

Fuente: Comas Rodríguez (2013).

Este indicador evalúa si los objetivos estratégicos se encuentran concretados en los procesos relevantes de la organización. Como premisa al cálculo del indicador, se analizan los valores alcanzados en la matriz de impactos, y se verifica que cada objetivo estratégico haya alcanzado un impacto alto en algún proceso.

Esta premisa no es determinante pero es un primer elemento de evaluación que permite verificar problemas en el alineamiento entre los procesos y objetivos estratégicos. Para valorar el indicador, los expertos del grupo de trabajo, determinan los niveles que evalúan la capacidad de alineamiento (tabla 2.9).

Tabla 2.9. Escala de evaluación del índice de alineamiento estratégico.

Valor de la media de los Objetivos estratégicos	Nivel de alineamiento
No alineado.	(1-4.99)
Aceptablemente alineado.	(5-7.99)
Bien alineado.	(8-8.99)
Muy bien alineado.	(9-10)

Fuente: Raventós Chaviano (2018).

Para construir la matriz de alineamiento estratégico, primeramente, se calcula el índice de alineamiento de los procesos con los objetivos estratégicos, a partir de la matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos. El lae de los procesos con los objetivos estratégicos evalúa si los procesos relevantes de la empresa aportan a la estrategia definida. El índice de alineamiento de los procesos (Ipr) con los objetivos estratégicos se evalúa mediante la ecuación (2).

$$Ipr = \sum_{i=1}^m (Pri * wpi) \quad (2)$$

Dónde:

Ipr: Índice de alineamiento de los procesos.

Pri: media del valor obtenido por el proceso i.

wpi: peso relativo del proceso k

m: cantidad de procesos

La matriz de alineamiento estratégico es construida con el lae y el Ipr. Se define una tabla de doble entrada (figura 2.4) donde se establece una línea de demarcación sobre cada eje de manera que se obtiene una matriz de cuatro cuadrantes.

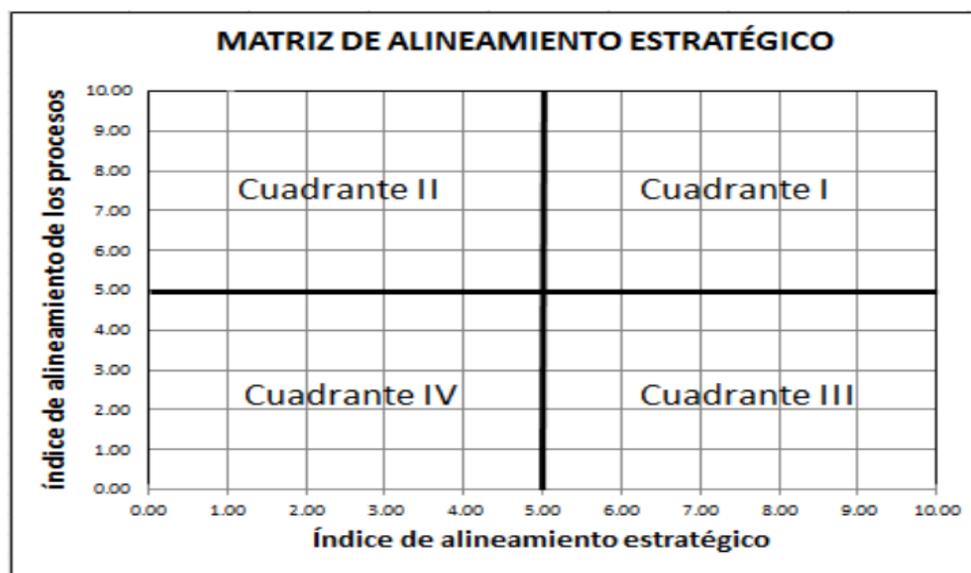


Figura 2.4. Matriz de Alineamiento estratégico. Fuente: Comas (2013).

Paso 9. Evaluar los resultados de la Matriz de Alineamiento estratégico

Del análisis realizado se definen dos hipótesis fundamentales según Comas Rodríguez (2013):

- Los objetivos estratégicos se encuentran concretados en los procesos relevantes de la organización.
- Los procesos relevantes de la organización aportan a la estrategia.

Para la evaluación de las hipótesis se trabajan las posibles estrategias a definir en cada cuadrante (cuadro 2.1).

Cuadro 2.1. Posibles estrategias según la Matriz de Alineamiento estratégico.

	Interpretación	Estrategia
I	Los objetivos estratégicos se encuentran alineados y manifestados en los procesos.	Definir el sistema de control y desplegar la estrategia formulada.
II	No todos los objetivos estratégicos tienen su concreción en los procesos.	Revisar los objetivos estratégicos para identificar aquellos que no tributan a los procesos en la organización.
III	No todos los procesos relevantes tiene su aporte a la estrategia	Identificar aquellas competencias distintivas o mercados no alineados con los objetivos estratégicos y rediseñar la estrategia.
IV	No hay alineación entre los objetivos estratégicos y los procesos.	Realizar el rediseño de la estrategia y valorar la necesidad de una reingeniería en los procesos.

Fuente: Comas (2013).

Paso 10. Plan de mejora a partir de la Matriz de Alineamiento Estratégico

Este paso se dedica enteramente a la elaboración del plan de mejora, a partir de la evaluación obtenida en la Matriz de Alineamiento Estratégico del paso anterior a través del trabajo en equipo se determinan las líneas de acción en las que debe trabajar la OD para proyectar las mejoras para el cierre de las brechas existentes en el alineamiento estratégico de los objetivos y los procesos.

Esto permite al equipo que trabaje en función de introducir las mejoras y dar un seguimiento al desarrollo de estas mejoras en función de los resultados organizativos y de desempeño de la OD, dando como resultado el Plan de Acciones de Mejoras de la organización caso de estudio.

2.2. Métodos y herramientas empleados en la investigación

La información elemental para el progreso de la investigación se obtiene a través de métodos teóricos y empíricos de investigación, entre los que se hallan: el análisis – síntesis, histórico-lógico, análisis de la documentación, la entrevista, Método de *Kendall*, Método Analítico Jerárquico, Matriz DAFO, Microsoft Excel, Microsoft Visio y tormenta de ideas, los mismos se especifican seguidamente:

Métodos teóricos:

- El histórico-lógico: este método permitió elaborar una descripción de los precedentes históricos y los antecedentes teóricos referentes a como fue la evolución de la Dirección Estratégica.
- El análisis-síntesis: para fichar los elementos relacionados con los diferentes enfoques y criterios relacionados con el objeto de investigación, para logro de los objetivos y el cumplimiento de las tareas de investigación. Se pudo observar mediante las conclusiones teóricas de los conceptos tratados en el primer capítulo.

Métodos empíricos:

- Revisión bibliográfica: consiste en el estudio sistemático del tema de investigación a través de libros, revistas, publicaciones y otros, los cuales permiten la confección del capítulo teórico conceptual.
- Revisión de documentos: permite conocer la entidad lo que nos facilita los datos de la misma que son de gran importancia para la caracterización de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas, el cual constituye el paso 1 de la metodología. A través de este método se recopiló la siguiente información: plantilla de trabajadores, misión, visión, el diagnóstico estratégico, los procesos, los objetivos de trabajo y estratégico; las tareas que se realizan para darle cumplimiento a los objetivos de trabajo; localizados en los documentos Sistema de Dirección y Planificación Estratégica 2017-2020.
- Entrevista: las entrevistas son de tipo directiva centrada, pues tienen el objetivo de conocer las opiniones de diferentes personas y el nivel de preparación con respecto al objeto de investigación. Se emplearon entrevistas para conformar el equipo de trabajo, para determinar el nivel de importancia de los objetivos estratégicos y el peso los objetivos de trabajo, para delimitas el desempeño obtenido en el año 2018 los procesos.

Varios autores especifican que la entrevista es una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación en el que interviene de manera fundamental los gestos, las posturas y todas las diferentes expresiones no verbales tanto del que entrevista como del que se encuentra en el plano de entrevistado. Entre sus ventajas se encuentran (Mesa 2009; Pijuán Prado y Ginoris Vázquez, 2010):

- ✓ Es una técnica eficaz para obtener datos relevantes y significativos, con condición oral y verbal.
- ✓ Es extremadamente flexible, capaz de adaptarse a cualquier condición, situación, personas, lo que posibilita aclarar preguntas, orientar la investigación y resolver las dificultades que puede encontrar la persona entrevistada.

Herramientas:

- Tormenta de ideas: se realiza un debate para verificar la permanencia de las debilidades, fortalezas, amenazas oportunidades definidas por la empresa en el 2017; herramienta elemental en el paso 3.

La tormenta de ideas es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. Es un método que se utiliza cuando la fuente de información son las personas y puede aplicarse de manera presencial, semipresencial o no presencial (Díaz Almeda, 2018).

Esta herramienta es utilizada en las fases de identificación y definición de proyectos, en diagnóstico de la causa y solución de la misma con el fin de aumentar las probabilidades de innovación y originalidad.

Existen diferentes métodos para la tormenta de ideas, el más popular es la rueda libre donde:

- ✓ Los miembros del grupo exponen sus ideas espontáneamente.
- ✓ El registrador anota las ideas a medida que son expuestas.
 - Método del Coeficiente de Kendall: consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de un grupo de expertos de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel haya ponderado según el orden de importancia, que cada cual entienda a criterio propio. En la selección del experto se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga (Díaz Almeda, 2018). Se emplea para determinar los procesos relevantes de la empresa en el paso 8, necesario para luego calcular el Índice de Alineamiento estratégico.

Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente de Kendall (W).

Las fórmulas a utilizar son las siguientes:

$$T = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m a_{ij}$$

Donde:

m: número de expertos.

$\sum a_{ij}$: suma de las puntuaciones otorgadas por los expertos al ítem i.

K: número de ítems a valorar.

T: factor de comparación. $\sum \sum a_{ij} / K$

$\Delta = \sum a_{ij} - T$

Para comprobar si existe concordancia entre el panel de especialistas se empleará el Coeficiente de Kendall (W) a partir de la fórmula siguiente:

$$W = \frac{12 * \sum \Delta^2}{m^2(k^3 - k)}$$

Si se cumple, hay concordancia y el estudio es válido. Si $W < 0.5$ se repite el estudio, pero esto no indica que los expertos no sean expertos, solamente que hubo dificultades en la explicación y preparación del método, de haber un número de expertos $m \geq 7$ y el estudio no ser válido, entonces se pueden eliminar los que más variación introducen en el estudio, siempre y cuando $m \geq 7$.

- Método Analítico Jerárquico: es una herramienta que utiliza la lógica para la solución de problemas, integra puntos de vista que se puedan dar en un momento dado (o corto plazo) con la concepción general del problema (o largo plazo) involucrando percepciones, sentimientos, juicios y recuerdos en una jerarquía de fuerzas que influyen en las decisiones de manera ordenada. Se basa en la habilidad humana para usar información y experiencias con miras a estimar magnitudes relativas a través de comparaciones vinculadas, lo cual se traduce en una jerarquía o redes para organizar el razonamiento e intuición y de esa forma dividir un problema en partes constitutivas más pequeñas.
- Matriz DAFO: se conforma a través de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de las cuales se termina la incidencia que tienen sobre la organización combinándolas en filas y columnas. Esta herramienta se emplea en el paso 3, necesaria para definir el problema y la solución estratégica.

La matriz DAFO es una herramienta, “es un análisis para la toma de decisiones mediante el cual se identifican las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización y se determinan aquellas fortalezas y debilidades sobre las que más se debe incidir para el aprovechamiento de las oportunidades y la defensa Contra las amenazas”(Olivera Rodríguez, 2007). Se presenta en tres momentos fundamentales:

-Identificación de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.

-Elaboración y cruzamiento de la Matriz.

-Interpretación de los resultados.

El número máximo recomendado de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades es de 5 en cada caso. Siempre es mejor que exista la misma cantidad de cada una de ellas, pues de esta manera, se facilitan los análisis posteriores.

Luego de definir el cuadrante en que se encuentra la organización a partir del entrecruzamiento, se elabora el problema y la solución estratégica.

Problema Estratégico General

Si las amenazas siguen actuando sobre la organización y no se resuelven las debilidades, ni siquiera con las fortalezas se podrán aprovechar plenamente las oportunidades que nos brinda el entorno.

Solución Estratégica General

Potenciar plenamente las fortalezas y superar las debilidades de la organización para aprovechar óptimamente las oportunidades que brinda el entorno, así como atenuar significativamente los efectos de las amenazas.

- Microsoft Visio: constituye una herramienta de procesamiento de información representada en gráficos, utilizada para la confección del hilo conductor de la investigación, para representar el procedimiento para la evaluación del alineamiento estratégico y el organigrama de la empresa.
- Microsoft Office Excel: elemental para procesar todos los datos estadísticos de la investigación; permite la realización de cálculos de forma más rápida y con menores probabilidades de errores.

2.3 Conclusiones parciales

1. La metodología en la que se basa esta investigación fue la de Raventós Chaviano (2018) a la cual se le realizan modificaciones en la etapa 2 y 3 con respecto al procedimiento base para adecuarlo a la organización objeto de estudio, este procedimiento evalúa los procesos relevantes, rediseña los procesos de la OD para definir la estrategia a seguir por la organización, se presentan criterios evaluativos de carácter organizativo durante la evaluación del desempeño de los objetivos; elementos de gran trascendencia para la determinación del alineamiento estratégico.
2. El procedimiento consta de 3 etapas, la primera está formada por dos pasos; la segunda posee cinco pasos y la última cuatro pasos; para darle cumplimiento a cada una de las etapas fue necesario la utilización de varias herramientas como: la entrevista, la tormenta de ideas, el método Kendall, la matriz DAFO, método analítico jerárquico y trabajo grupal.

Capítulo III. Evaluación del alineamiento estratégico en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas

En el presente capítulo se exponen los resultados prácticos de la aplicación de la metodología propuesta en el capítulo precedente para evaluar el alineamiento estratégico en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas.

3.1. Instrumentación del procedimiento para la evaluación del alineamiento estratégico en organizaciones deportivas. Caso Dirección Provincial de Deportes de Matanzas

A continuación se muestran los principales resultados de la aplicación parcial del procedimiento propuesto, con sus métodos y técnicas de apoyo.

Etapa I. Preparación Inicial

Paso 1. Caracterización de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas

La Dirección Provincial de Deportes de Matanzas se localiza en Avenida Martín Digo kilómetro cero y se subordina a la Dirección Nacional de Deportes. Dicha organización cuenta con la planeación estratégica para el ciclo olímpico en el período del 2017 al 2020, la cual tiene como objetivo estratégico el siguiente: garantizar la prestación de los servicios especializado en cada una de las áreas de resultados clave, influyendo en el mejoramiento de la calidad de vida del pueblo matancero, en la formación y promoción de atletas patriotas, perfeccionando el sistema de ciencia e innovación tecnológica y contribuyendo al respeto del medio ambiente.

La entidad tiene como misión: elevar la calidad de vida del pueblo matancero, mediante el desarrollo de la Cultura Física, perfeccionar el componente humano y la explotación de las posibilidades en el orden científico técnico de la Facultad de Cultura Física, el Instituto de Medicina Deportiva, el Centro de Informática y las Escuelas Provinciales de alto rendimiento propiciando la formación del atleta de nuevo tipo, la estabilidad y el mejoramiento de los resultados deportivos y el aporte al alto rendimiento, alcanzando de esta forma la categoría de Provincia de Referencia, velando por el cuidado del entorno y el medio ambiente.

Su visión es: la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas contribuye a elevar la calidad de vida de la población a través de la práctica del Deporte para Todos, Formación Deportiva y Superación del personal docente sustentada en la aplicación de la Ciencia y la Tecnología del deporte en consecuencia con nuestro encargo social, en las nuevas condiciones del siglo XXI.

La OD a través de sus distintas Áreas de Resultados Claves, presta los siguientes servicios: Dirección Provincial de Deportes, Direcciones Municipales de Deportes, Facultad de Cultura Física de Matanzas, Centro Provincial de Medicina Deportiva, Centro Provincial de Información del Deporte, Escuelas Provinciales de Alto Rendimiento, Profesores y Especialistas de la Cultura Física, Metodólogos Provinciales y Municipales, Atletas Activos y Retirados.

Pala cumplir con todos los servicios prestados con la mayor efectividad posible y poder lograr alcanzar todas las metas y estrategias establecidas por la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas, la OD cuenta con una plantilla de 143 trabajadores, cubierta 119, de ellos 88 poseen nivel escolar superior. A pesar de contar con obreros altamente calificados según el nivel de escolaridad, la entidad solo cuenta con 13 másteres y ningún doctor.

La dirección atiende a 13 municipios constituidos por 44 combinados, a la EIDE con un total de 385 trabajadores, a la EPEF con una plantilla de 144 y a las academias con 87 trabajadores. La matrícula deportiva actual cuenta con 14767 alumnos, concentrándose la mayor parte en los municipios y le sigue le EIDE.

Cuenta con 409 instalaciones de deporte en las diferentes disciplinas, los deportes que poseen mayor cantidad de áreas son: el béisbol, voleibol, atletismo, futbol y baloncesto; el resto de los deportes cuentan con muy pocas instalaciones dentro de la provincia (figura 3.1a). En cuanto al número de jueces y árbitros, la comisión provincial atiende a un total de 3021 de ellos 821 son de sexo femenino. La cantidad de árbitros se distribuyen de la siguiente manera (figura 3.1b).

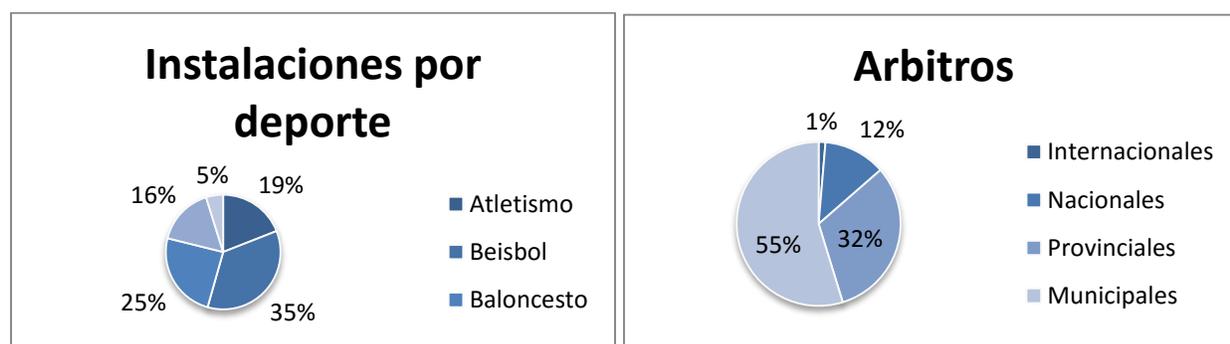


Figura 3.1a Distribución de las instalaciones por deporte. Figura 3.1b Distribución de árbitros por categorías. Fuente: Manual para la organización de competencias del departamento de organización y programación deportiva (S.A, 2017-2020).

La Dirección Provincial de Deportes de Matanzas funciona a través de la estructura mecánica que se muestra en el Anexo 3. Presenta esta estructura a partir de las relaciones internacionales, la alta dependencia entre funciones, las relaciones son altamente formalizadas, hay regulación por la vía jerárquica, dependiendo la evolución de la organización de la jerarquía. Existen informes formalizados y largas cadenas de decisión. Además presenta una estructura simple.

El consejo de dirección está conformado por 13 trabajadores de diversas áreas de la entidad, de ellos solo 4 son mujeres debido a la alta representación del sexo masculino en la OD. Sus miembros poseen como mínimo 7 años de experiencias en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas y por lo general son Licenciados o Máster de formación profesional. Las decisiones son tomadas por unanimidad, para las cuales se levanta un acta.

Entre los logros alcanzados en el movimiento deportivo se encuentra:

- Formación de atletas en varios deportes para los juegos Panamericanos.
- La ubicación de la provincial en el sexto lugar por deportes sociales a nivel nacional.
- La incorporación de atletas discapacitados en los equipos deportivos.
- El alto nivel de formación de maestros de Educación Física y graduados en licenciatura de Cultura Física.

Paso 2. Conformación del equipo de trabajo

El equipo de trabajo está conformado por 11 personas, de los cuales 9 son miembros efectivos del Consejo de Dirección, un metodólogo de docencia que durante años investiga sobre el tema objeto de estudio y una asesora desde la universidad, tutora de la presente investigación y con años de experiencia en estudios de dirección, por lo que se dispone con la presencia de un experto externo.

Todo el personal seleccionado como experto poseen como promedio 18 años de experiencia en esta entidad, por lo general como formación profesional son licenciados (5) y máster (6), además 7 trabajadores poseen pleno conocimiento del tema a tratar, el resto se les capacita sobre el tema de investigación y sobre las herramientas de trabajo que se van utilizando por cada una de las etapas en la que transcurre la investigación.

Tabla 3.1 Listado del equipo de trabajo de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas

Nombre y apellidos	Cargo	Formación Profesional	Años de experiencia
José Luis Gándara Martínez	Director Provincial	MSc. Cultura Física	30
Yoanka Alfonso Oviedo	Subdirectora General	Lic. Cultura Física	16
Ivonne Zardivar Alfonso	Metodóloga del Dpto. Cuadro	Lic. Cultura Física	32
Rolando Espino Marrero	Subdirector de Educación Física Recreación	MSc. Cultura Física	9
José Luis Villalonga Mendoza	Subdirector de Deporte Provincial	MSc. Actividad Comunitaria	22
Luis Raúl Ponte de los Reyes Gavilanes	Decano de la Facultad de Ciencias de la Cultura Física (asesor)	Lic. Ciencias de la Cultura Física	15
Roberto Filomeno González Hernández	Subdirector de Aseguramiento	Lic. Economía	7
Nancy Crespo Aldazábal	Subdirectora Económica	Técnica en Contabilidad y Finanzas	21
Leticia Hernández Zardival	Jefa del Dpto. de Organización y Acesoía	Lic. Cultura Física MSc. Actividad Comunitaria	12
Jorge Rodríguez Curbelo	Metodólogo de Docencia	MSc en Ciencias	26
Yenisey León Reyes	Directora de Organización, Planificación y Archivo de la UM (asesor)	MSc. Administración de Empresa	5

Fuente: elaboración propia.

Etapa II. Diagnóstico General de la organización deportiva

Esta etapa se centra en evitar las abstenciones en el momento de determinar las estrategias incidentes en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas.

Paso 3. Diagnóstico estratégico de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas

La OD tenía identificado y clasificado los aspectos internos y externos en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas ya través de la entrevista dirigida y la tormenta de ideas, herramientas elementales para el desarrollo de la investigación objeto de estudio, se pudo corregir la permanencia de estos aspectos en la entidad, así como determinar las barreras y metas propuestas.

Fortalezas:

1. Consagración del componente humano a pesar de las difíciles condiciones actuales (F1).
2. Potencialidad deportiva de la provincia y sus municipios (F2).
3. Contar con la Facultad de Cultura Física (F3).
4. Voluntad y decisión para desarrollar la infraestructura (F4).
5. Sentimiento de pertenencia (F5).

Debilidades:

1. Carencia de un sistema del componente humano (D1).
2. Déficit de fuerza técnica y de cursos de superación para los trabajadores (D2).
3. Pobre implementación de la ciencia e innovación tecnológica (D3).
4. Débil Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos (D4).
5. Deficiencia de la Formación Integral del atleta de nuevo tipo (D5).

Oportunidades:

1. Política del PCC y el Estado (O1).
2. Facilidades del Sistema Educativo (O2).
3. Desarrollo social, económico y convenios de trabajo con las organizaciones(O3).
4. Facilidades de divulgación del deporte, la Cultura Física y la Recreación(O4).
5. Impacto social por las principales figuras y glorias del deporte(O5).

Amenazas:

1. El éxodo del personal para otros sectores de mayor remuneración y estimulación(A1).
2. Carencia de implementos deportivos para el desarrollo de la actividad (A2).
3. Déficit de recursos financieros y materiales para la construcción y práctica del deporte(A3).
4. Situación existente con el horario escolar para las prácticas del deporte con los nuevos programas(A4).

5. El profesionalismo y la comercialización del deporte (A5).

Metas

1. Garantizar la prestación de los servicios especificados en cada una de las Áreas de Resultados Claves influyendo en el mejoramiento de la calidad de vida de los matanceros.
2. Lograr que el 50% de los trabajadores de la Dirección Provincial sean MSc. para el 2020.
3. Estabilizar los resultados deportivos de la provincia del 1er al 6to lugar.
4. Elevar la cantidad de fuerza técnica especializada.

Barreras

Los expertos definieron 9 barreras objetivas y subjetivas que a sus consideraciones podrían entorpecer el cumplimiento de las metas propuestas. El 55% de las barreras coinciden con las debilidades detectadas en la entidad, para el resto se surge integrarlas dentro de las debilidades (pocas instalaciones deportivas para el buen desempeño del trabajo) y amenazas (insuficiencia de los medios de trabajo, la cantidad variedad de implementos deportivos para el cumplimiento de los objetivos).

A partir del análisis de los elementos anteriores se elabora la Matriz DAFO, se halla el entrecruzamiento entre los factores internos y externos, y se obtienen los elementos principales de cada cuadrante y se muestran a continuación.

- Fortalezas principales:

Consagración de los trabajadores a pesar de las difíciles condiciones actuales (F1).

Contar con la Facultad de Cultura Física y otros Centros de Investigaciones (F3).

- Debilidades principales:

Carencia de un sistema del componente humano (D1).

Débil Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos (D2).

Deficiencia en la formación del atleta de nuevo tipo (D5).

- Oportunidades principales:

Política y apoyo del Partido y el Estado (O1).

Desarrollo social y económico de la provincia y los convenios con los organismos y organizaciones (O3).

- Amenazas principales:

Carencia de implementos deportivos y de condiciones materiales (A2).

Déficit de recursos financieros para el desarrollo del deporte (A3).

Luego de plantear las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se plantea el problema y la solución estratégica.

Problema estratégico general: si la carencia de implementos deportivos y otros aspectos materiales, unido al déficit de recursos financieros para el desarrollo de actividades deportivas siguen acrecentándose y la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas no es capaz de solucionar las debilidades derivadas de la débil implementación de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos; así como la formación integral de los atletas de nuevo tipo y la inexistencia de un sistema de componentes humanos, entonces a pesar de la consagración de los trabajadores contar con la Facultad de Cultura Física y el resto de los Centros de Investigaciones de la provincia, no se podrán aprovechar las oportunidades que ofrece la política y apoyo del Partido y el Estado, el desarrollo económico, social y los convenios de trabajo con las organizaciones y organismos de la provincia.

Solución estratégica general: centrar recursos y esfuerzos en solucionar las debilidades derivadas de la débil Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos, la planificación de un sistema de componentes humanos y la planificación integral del atleta de nuevo tipo y a la vez potenciar al máximo la consagración de los trabajadores del sector y utilizar óptimamente las posibilidades de la Facultad de Cultura Física y el resto de los Centros de Investigaciones, todo lo cual permitiría aprovechar el apoyo de la política del Partido y el Estado en relación con el deporte y el desarrollo económico y social de la provincia, materializando en los convenios de colaboración y de esta forma atenuar los efectos de las amenazas que tienen que ver con la carencia de implementos deportivos y de condiciones materiales, y el déficit de recursos financieros para el desarrollo del deporte.

A partir del análisis de la DAFO y de la evaluación del impacto en la matriz, la organización se encuentra en el cuadrante IV de máxima puntuación, por lo que la organización debe seguir una estrategia de supervivencia, lo que nos permitió definir a través de las metas determinadas por el equipo de trabajo mediante la tormenta de ideas la siguiente estrategia:

1. Garantizar la prestación de los servicios especificados contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de toda la población matancera.
2. Incrementar la calidad y el rigor en la formación deportiva de atletas logrando resultados deportivos satisfactorios que lleven a la OD a una ubicación entre el primero y el sexto lugar.
3. Elevar la cantidad de fuerza técnica especializada y el grado científico de los trabajadores de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas.

Paso 4. Identificación de los objetivos estratégicos y las competencias distintivas en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas

En este paso se revisa los documentos concebidos por el Área de Resultado Clave de Docencia llamados: Planificación Estratégica del ciclo olímpico 2017-2020 y Sistema de

dirección 2018, los mismos ofrecen entre su variada información el objetivo estratégico que corresponde con las aspiraciones a alcanzar por la dirección y los objetivos de trabajo del año 2018 (tabla 3.2), definidos estos últimos en el Anexo 4 en conjunto con sus indicadores y criterios de medidas por el que se evaluó su cumplimiento durante este año 2018.

La OD cuenta con un solo objetivo estratégico definido en su Planeación Estratégica: garantizar la prestación de los servicios especializados en cada una de las áreas de resultados clave, influyendo en el mejoramiento de la calidad de vida del pueblo matancero, en la formación y promoción de atletas patriotas, perfeccionando el sistema de ciencia e innovación tecnológica y contribuyendo al respeto del medio ambiente.

Sin embargo León Reyes (2018b), plantea que estos objetivos deben elaborarse por cada ARC para contribuir al cumplimiento de la misión y a alcanzar la visión por lo que se le propone a la OD que debe reelaborar sus objetivos estratégicos y dirigirlos al cumplimiento de la visión de cada una de sus ARC identificadas que son tres, las cuales debe revisar y agrupar aquellos otros indicadores que se quedan fuera de las ARC se agrupen en otra que puede estar relacionada con la dirección y gestión de la OD.

Tabla 3.2. Listado de los objetivos de trabajo de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas.

Objetivos de Trabajo para el año 2018	
1	OT1 Cumplimentar las necesidades de la población, incrementando las opciones para la práctica sistemática de actividades físicas – deportivas - recreativas en las instalaciones escolares y la comunidad encaminada a la formación de valores y a la calidad de vida de la población.(L-131,132,,116,118,119,120,121,123).
2	OT2 Incrementar la calidad y el rigor en la formación deportiva de atletas – patriotas que respondan a los principios de la revolución y el deporte socialista cubano. (L-131, 132, 116, 117, 118, 120,124).
3	OT3 Motivar e insistir en la elevación, calidad y rigor de la formación de docentes del deporte que respondan a los principios de la revolución, conscientes de la necesidad del desarrollo sostenible. (L-103, 104, 105, 106, 109, 110, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 120, 121, 122, 124, 125, 131, 132).
4	OT4 Perfeccionar el sistema de ciencia, tecnología e innovación logrando nuevos y mejores conocimientos generalizando e introduciendo los resultados científicos.(L- 24, 69, 83, 100, 101, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 120, 121, 122, 124, 125, 131, 132).

Fuente: elaboración propia.

Las competencias distintivas de la organización se identificaron mediante la tormenta de ideas y el equipo de trabajo se basó en el punto en el cual se hace la diferencia con el resto de las

organizaciones del sector deportivo en la provincia de Matanzas, se tuvo en cuenta el criterio emitido por los trabajadores de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas, las cuales se listan a continuación:

- 1- Competencias de base en la provincia.
- 2- Eventos nacionales e internacionales (Carrera Emblemática, Media maratón Varadero, Copa de softball Varse y la 26 de julio, Copa 26 de julio Remo, Copa Capablanca Presidente de Hermanos de Ajedrez, Proyecto Marabana- Maracuba).

Paso 5. Análisis de los procesos de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas

El punto de partida de este paso es tener identificados todos los procesos de la organización para su desarrollo y mejora. A partir de la revisión documental (manuales de procedimientos, balances, estrategia para el período olímpico, entre otros) de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas se afirma que sus procesos están definidos por cada una de las ARC. A continuación se muestran los procesos, así como a las áreas que pertenecen con su respectiva clasificación.

Cuadro 3.1. Procesos y subproceso de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas

	Procesos	Áreas y Departamentos	Clasificación
1	Cultura Física	Área Cultura Física	Clave
2	Formación Deportiva	Área Formación Deportiva	Clave
3	Docencia	Área Docencia	Clave
4	Gestión Económica	Dpto. de Economía	Soporte
5	Control Interno	Dpto. de Control Interno	Estratégico
6	Inspección	Dpto. de Control Interno	Estratégico
7	Atención a la población	Dpto. Organización y Asesoría	Soporte
8	Organización y Archivos	Dpto. Organización y Asesoría	Estratégico
9	Cuadro	Dpto. Cuadro	Estratégico
10	Seguridad y Protección	Dpto. Seguridad y Protección	Soporte
11	Defensa Nacional	Dpto. Defensa Nacional	Soporte
12	Seguridad Informática	Dpto. Subdirección General	Soporte
13	ATM	Dpto. ATM	Soporte
14	Colaboración	Dpto. Colaboración	Soporte

Fuente: elaboración propia.

Una vez identificados los procesos, se revisan por el equipo, se verifican que responden a las estrategias y si incluyen todas las actividades ejecutadas en la organización, en la figura 3.2 se muestra en MGP rediseñado a partir de la evaluación de sus procesos, el cual queda aprobado por el equipo de trabajo.

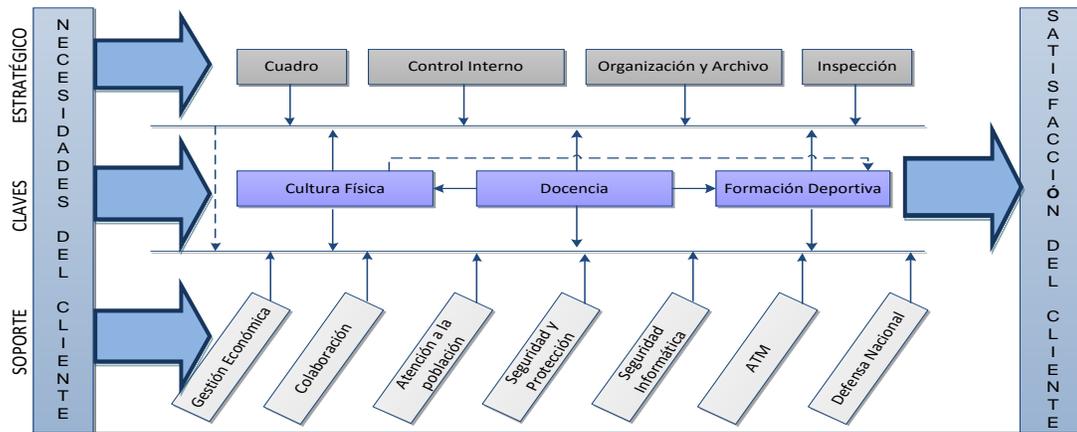


Figura 3.2 MGP de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas. Fuente: elaboración propia.

En la OD se trabajó con los procesos definidos por la organización; se confeccionaron las fichas de procesos estratégicos a partir de que no se contaba con esta información en la organización y el mapa, sobre la base de la propuesta mostrada en el capítulo anterior. Se le recomienda a la OD que revise los procesos: Inspección como un subproceso de Control Interno; y además que considere la unión de los procesos Seguridad y Protección con Defensa Civil; debido a que presentan relación entre ellos y su responsable es la misma persona, lo que permite un mejor manejo de los mismos. Se les insertaron los riesgos y se alineó con el sistema de calidad y con el sistema de control interno, como establece en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, quedando conformado las fichas de los procesos estratégicos y se capacita al equipo de trabajo y al especialista de control interno de la OD para que continúen actualizando y elaborando el resto de las fichas de procesos.

Paso 6. Calcular el peso relativo de los procesos, el peso los objetivos estratégicos y de trabajo. El objetivo fundamental de este paso es calcular el peso relativo con la finalidad de valorar la importancia de los procesos y del objetivo estratégico en la OD; para ello se le realizó una entrevista a cada uno de los miembros del equipo de trabajo quedando como resultado el valor más repetido (la moda). Se le asignará un peso o nivel de importancia al objetivo estratégico según estime la alta dirección, en correspondencia de su impacto en el cumplimiento de la estrategia escogida por el equipo de trabajo (tabla 3.3), se evidencia que la organización cuenta con un solo objetivo estratégico, el cual obtiene un impacto máximo de 5 puntos. Al ser el único objetivo definido tiene un alto impacto en el cumplimiento de la estrategia.

Tabla 3.3 Peso o nivel de importancia de los objetivos estratégicos con respecto a la estrategia

Objetivo estratégico	Impacto en el cumplimiento de la estrategia
OE1	5

Fuente: elaboración propia.

Cada objetivo de trabajo identificado por la organización comprende un grupo de tareas que son las encargadas de darle cumplimiento a los mismos, las que también tienen nivel de importancia, que sumado es igual al peso asignado al objetivo de trabajo (Pos) que le dio origen como se muestra en la tabla 3.4 y en la tabla 3.5 se muestra las tareas asignadas al OT1. Las tareas que se desarrollan por objetivo se obtiene a partir de la revisión de documentos que rigen la actividad de la OD. El OT1 tiene asignado un total de 11 tareas, el OT2 cuenta con 17 tareas, con 15 tareas el OT3 y por último el OT4 muestra un total de 11 tareas. Para un total de 54 tareas definidas en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas para el 2018.

Tabla 3.4 Peso los objetivos de trabajo a partir de las tareas asignadas.

Objetivos de Trabajo	Pos (OT/Tareas)
OT1	16.96
OT2	25.47
OT3	19.79
OT4	14.25

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.5 Relación de objetivos de trabajo/tareas/nivel de importancia (por razones de espacio solo se relacionan objetivos de trabajo, tareas y nivel de importancia del OT1).

OT1: cumplimentar las necesidades de la población, incrementando las opciones para la práctica sistemática de actividades físico, deportiva, recreativa en las instituciones escolares y la comunidad, encaminada a la formación de valores y a la calidad de vida de la población.		
Tarea (T)	Descripción de las tareas	Pos
T1	Incrementar los espacios y ofertas de actividades físicas a través de festivales y eventos interprovinciales donde se logra la calidad en los servicios	1.2
T2	Realizar eventos provinciales de forma integral en la Copas Pioneriles, Liga Estudiantil y Escolar desarrollando sus 2 fases con la calidad requerida para estos tipos de eventos	1.43
T3	Chequear y controlar los eventos municipales calendarios a nivel de base	1.33
T4	Realizar eventos provinciales en todos los niveles de enseñanza	1.67
T5	Incrementar los eventos y la participación en el sexo femenino en los deportes para discapacitados	1.43
T6	Ofrecer los servicios de la asignatura con personal especializado en todos los centros escolares desarrollando con calidad el proceso educativo y la preparación de los órganos de dirección	1.11
T7	Desarrollar con calidad en todos los centros docentes y niveles de educación el proceso de aplicación de las pruebas de Eficiencia Física	1.33
T8	Desarrollar programas de actividades para fechas señaladas como el Día del Desafío, el Día Mundial del Corazón, entre otros	1.29
T9	Elaborar Proyecto de Actividades Recreativas para el Verano en los territorios y en el Organismo Central	2.17
T10	Desarrollar el Plan de Actividades Recreativas por el Verano	2.0
T11	Analizar el comportamiento de la Actividad Física Comunitaria	1.83
\sum Pos		16.96

Fuente: elaboración propia.

Una vez realizado este despliegue se desglosa los objetivos de trabajo por procesos a través del resultado de las entrevistas realizadas al equipo de trabajo, ver tabla 3.6 para luego realizar la medición del desempeño del proceso (DP).

Tabla 3.6 Desglose de los objetivos de trabajo por procesos.

Proceso/Objetivo	OT1	OT2	OT3	OT4
Cultura Física	x			x
Formación Deportiva	x	x		
Docencia			x	x
Gestión Económica	x	x	x	x
Control Interno	x	x	x	x
Inspección	x	x	x	x
Atención a la población	x	x	x	
Organización y Archivos	x	x	x	
Cuadro	x	x	x	
Seguridad y Protección	x	x	x	
Defensa Nacional	x	x	x	
Seguridad Informática	x	x	x	x
ATM	x	x	x	x
Colaboración		x		

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente se calcula por el equipo de trabajo el nivel de importancia de las tareas para cada proceso y se muestra el proceso de Docencia con sus tareas asignadas en cada uno de los objetivos, luego estas tareas toman otro peso según el proceso al que se le asigna.

Tabla 3.7 Desempeño del proceso de Docencia en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas en el 2018.

OT/Tareas	Pobt
OT1/Tareas	Pobt
Ofrecer los servicios de la asignatura con personal especializado en todos los centros escolares desarrollando con calidad el proceso educativo y la preparación de los órganos de dirección	5
∑ Pobt	5
OT2/Tareas	Pobt
Aplicación de Programas y Proyectos del Sistema Asociado, con incidencias directas al perfeccionamiento del trabajo conjunto Dirección Provincial de Deportes de Matanzas-MINED	5
Impartir programas de enseñanza y planes de entrenamiento según los niveles de atletas y entrenadores	4
∑ Pobt	9

OT3/Tareas	Pobt
Dar continuidad a los cursos de superación con participación conjunta de la fuerza técnica de más nivel de la Facultad de Cultura Física	5
Garantizar la superación continua a todos los profesores del deporte a partir de la nueva política trazada por la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas	5
Realizar seminarios para la preparación de cursos con la participación de los municipios y metodólogos provinciales	5
Incorporar al proceso investigativo y de superación al 100% del colectivo pedagógico deportivo	5
Desarrollar la Jornada Científica Pedagógica de Formación y Educación	5
Desarrollar el programa de superación y capacitación de los profesores deportivos, directivos y especialistas	5
Coordinar la participación en la preparación metodológica de los profesores de Educación Física con temas de interés del sistema competitivo	5
Controlar las acciones conjuntas del trabajo formativo entre las Subdirecciones Técnicas y Docentes en cada centro, tomando como bases fundamentales las principales direcciones de trabajo	5
Vincular las Investigaciones a los Problemas del Territorio	5
Preparar actividades Docentes en Museos o Salas de Historia del Deporte y Cátedras Martianas	5
Σ Pobt	50
OT4/Tareas	Pobt
La participación de los metodólogos provinciales en el FORUM de Ciencia e Innovación tecnológica	5
Dar a conocer el plan de formación y superación de los oficiales	5
Controlar los procesos de atención a la reserva inmediata que incluye los aspectos docentes, médicos, formativos y deportivos	4
Consolidar la producción del potencial científico	5
Atender a las entidades subordinadas, participando en sus actividades principales y reuniones del consejo de dirección	5
Plan de Ciencias e Innovación Tecnológica (PCIT)	5
Desarrollar todos los Concursos Nacionales, Provinciales y Eventos Científicos - Metodológicos planificados para el año cursante	5
Realizar el Premio Anual De Investigaciones y el Fórum Provincial de CULTURA FÍSICA, de Recreación	5
Σ Pobt	39

Fuente: elaboración propia.

En el caso de los procesos analizados se pudo constatar que para cada proceso de la organización su desempeño depende del cumplimiento de un número de tareas asignadas las cuales se resumen en la tabla 3.8, mostrando como resultado que la evaluación del desempeño por procesos en el año 2018 que los procesos de mayor incidencia en el desempeño de los objetivos de trabajos son: Cultura Física, Docencia y Organización y Archivos, dado por su desempeño individual.

El desempeño del proceso (DP) se mide a través de indicadores que reflejan los puntos alcanzados en el cumplimiento de las tareas, pero la organización mide a sus procesos únicamente a través de las tareas. Sus indicadores están distribuidos por objetivos de trabajo, al igual que sus criterios de medidas. A su vez la medición de la ejecución de las tareas se emplea indicadores en función de su cumplimiento, como se muestra en el capítulo II. A continuación se muestra la relación del indicador de desempeño del proceso, objetivos de trabajo, tareas e indicadores para la ejecución de las tareas para los procesos (ver tabla 3.9).

Tabla 3.8 Resumen del desempeño de los procesos de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas en el año 2018.

Proceso/Objetivo	OT1		OT2		OT3		OT4		Proceso	
	Tarea	Pobt	Tarea	Pobt	Tarea	Pobt	Tarea	Pobt	Tarea	Pobt
Cultura Física	7	31	6	29	7	31	3	15	23	26.5
Formación Deportiva	2	10	8	37	3	14	2	9	15	17.5
Docencia	1	5	2	9	10	50	8	39	21	25.75
Gestión Económica	3	9	5	12	4	8	5	16	17	11.25
Control Interno	4	17	6	20	5	18	4	13	19	17.00
Inspección	1	5	1	5	1	4	3	14	6	7.00
Atención a la población	3	8	5	16	2	5	1	4	11	8.25
Organización y Archivos	8	27	7	30	8	29	4	16	27	25.5
Cuadro	1	5	1	5	5	23	2	8	9	10.25
Seguridad y Protección	2	6	3	9	3	12	2	8	10	8.75
Defensa Nacional	2	6	3	9	3	12	2	8	10	8.75
Seguridad Informática	2	8	5	21	2	8	2	10	11	11.75
ATM	4	14	6	20	5	14	5	19	20	16.75
Colaboración	2	9	3	12	7	31	2	10	14	15.50
Objetivo de trabajo	42	11.43	61	16.71	65	18.5	45	13.5		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.9 Desempeño de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas en el año 2018.

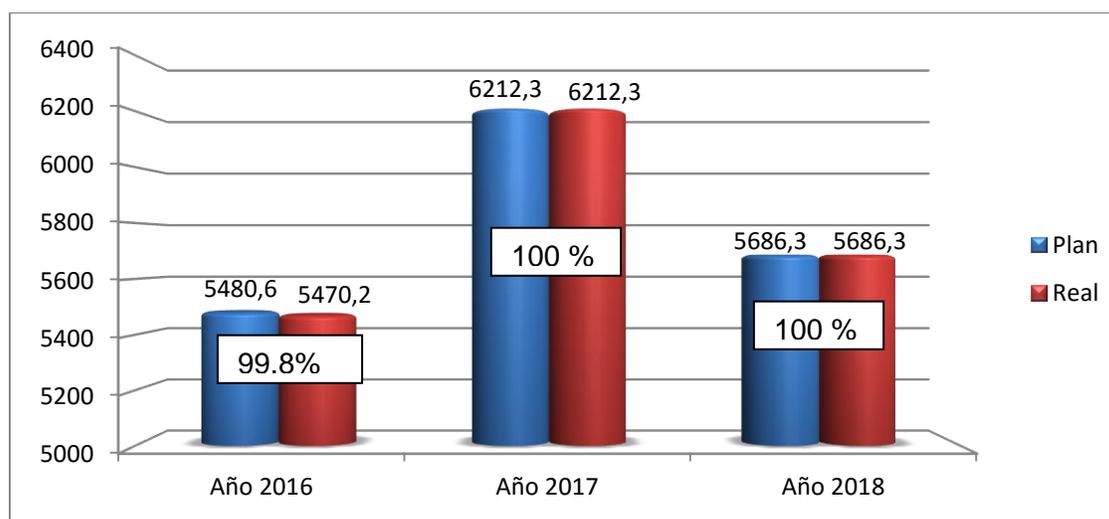
No.	Descripción del OT	% Cumplimiento	Puntos	
			Pos	Pobt
1	Cumplimentar las necesidades de la población, incrementando las opciones para la práctica sistemática de actividades físicas, deportivas, recreativas en las instalaciones escolares y la comunidad encaminada a la formación de valores y a la calidad de vida de la población.	67.39	16.96	11.43
2	Incrementar la calidad y el rigor en la formación deportiva de atletas patriotas que respondan a los principios de la revolución y el deporte socialista cubano, así como la potencialidad de los resultados.	65.61	25.47	16.71
3	Motivar e insistir en la elevación, calidad y rigor de la formación de docentes del deporte que respondan a los principios de la revolución, conscientes de la necesidad del desarrollo sostenible y la aplicación de la ciencia y la tecnología.	93.48	19.79	18.50
4	Perfeccionar el sistema de ciencia, tecnología e innovación logrando nuevos y mejores conocimientos generalizando e introduciendo los resultados científicos.	94.73	14.25	13.50
IID (Desempeño de la Dirección Provincial de Deportes)		80.30		

Fuente: elaboración propia.

Al cierre del año 2018, según los resultados registrados en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas se evalúa de “Desempeño Bajo” con un 80.30 %, debido a que el desempeño de la Dirección Provincial de Deportes se encuentran el intervalo menor que 85%.

A partir del análisis del comportamiento de los estados financieros al cierre de los años 2016, 2017 y 2018 se evidencia un comportamiento estable, debido a que se cumple al 99.8% en el año 2016 y el 100% para el 2017 y 2018, como se muestra en la figura 3.3.

Figura 3.3. Comportamiento del estado financiero de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas del año 2016, 2017 y 2018.



Fuente: elaboración propia.

No existe una correlación entre la evaluación del desempeño de los procesos y el comportamiento del estado financiero al cierre del año 2018 debido a que el plan de presupuesto se cumple al 100 % no sucediendo así con el cumplimiento de los objetivos y de los procesos.

Etapa III. Medición y evaluación del alineamiento estratégico

Paso 7. Conformación del índice de alineamiento estratégico (Iae)

En la conformación del “Iae” existe una elevada implicación de la alta dirección, para la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas constituye un resultado del proceso clave Docencia. Se calculó el peso relativo de cada proceso y objetivo estratégico para valorar el nivel de importancia de ellos. Se utilizó el método AHP para el cálculo. Los pesos relativos de cada proceso y objetivo estratégico se muestran a continuación.

Paso 7.1. Calcular el Índice de Alineamiento estratégico (Iae)

En la Dirección Provincial de Deporte de Matanzas se trabajó con los procesos definidos en el sistema de planificación y organización de la dirección; se actualizaron las fichas de procesos para la inserción de los riesgos y alinear el sistema de gestión de la calidad con el sistema de control interno, como establece la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República (CGR). Se determinó trabajar con los 14 procesos identificados en la organización los cuales fueron clasificados y se muestran en el MGP de la figura 3.2.

Tabla 3.10 Método de Kendall para la selección de los procesos claves de la OD.

	Procesos	EXPERTOS										Σai	Δ	Δ ²	Selección Pr
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10				
1	Cultura Física	1	2	4	2	5	2	2	1	1	2	22	-53	2809	1
2	Formación Deportiva	3	5	3	1	6	1	1	2	3	1	26	-49	2401	2
3	Docencia	2	14	1	3	3	5	5	3	2	3	41	-34	1156	3
4	Gestión Económica	13	4	5	4	1	3	3	4	5	6	48	-27	729	4
5	Control Interno	14	3	8	8	10	8	10	5	4	7	77	2	4	
6	Inspección	4	9	9	11	7	10	11	9	10	9	89	14	196	
7	Atención a la población	8	10	7	9	9	9	8	7	14	12	93	18	324	
8	Organización y Archivos	12	11	2	6	2	4	4	11	9	5	66	-9	81	6
9	Cuadro	11	1	10	12	11	11	6	14	7	8	91	16	256	
10	Seguridad y Protección	5	6	12	13	12	6	9	12	13	13	110	35	676	
11	Defensa Nacional	6	12	13	14	13	14	13	13	12	14	124	49	2401	
12	Seguridad Informática	10	13	11	7	8	13	14	10	11	10	107	32	1024	
13	ATM	7	8	6	5	4	7	7	6	6	4	60	-15	225	5
14	Colaboración	9	7	14	10	14	12	12	8	8	11	105	30	900	
												ΣΣai	1050		
												T	75		
												W	0.58		
												m	10		
												k	14		
														13182	

Fuente: elaboración propia

El Índice de alineamiento estratégico, se calcula después de identificar los procesos relevantes de la OD, que obtiene a partir de la aplicación del método del coeficiente de Kendall (tabla 3.10) obteniéndose que los procesos claves de la organización son: cultura física, formación deportiva, docencia, gestión económica, ATM, organización y archivo; existe concordancia en el criterio del equipo de trabajo dado que el coeficiente de Kendall es igual a 0.58, cumpliéndose la condición de ser mayor que 0.5 y menor que 1.

Luego con la Matriz de Impacto del Proceso con los Objetivos Estratégicos (IOE)/ Repercusión en el Cliente (RC)/ Éxito a corto plazo (ECP), como se sigue en el procedimiento de Comas Rodríguez (2013) se utiliza esta matriz para evaluar cómo cada proceso repercute en el cumplimiento del objetivo estratégico, como resultado se obtuvo que 4 de los procesos relevantes coinciden con los procesos claves, por lo que todos son significativos, se muestra en la tabla 3.11. De los seis procesos claves evaluados, cinco obtienen una puntuación mayor e igual a 500, estos se organizan de forma ascendente a partir de los procesos claves de primer orden:

1. Organización y Archivos
2. Colaboración
3. Cultura Física
4. Formación Deportiva
5. Docencia

Tabla 3.11 Matriz Objetivos estratégicos/ Impacto en el proceso (IP)/Repercusión en el cliente (RC)/ Éxito a corto plazo (ECP).

Procesos Relevantes	OE	IP	RC	ECP	Total	Orden de prioridad
Organización y Archivos	10	10	10	10	1000	1
Colaboración	10	10	10	10	1000	1
Cultura Física	10	10	10	5	500	2
Formación Deportiva	10	10	10	5	500	2
Docencia	10	10	5	10	500	2
Gestión Económica	1	1	5	5	25	-

Fuente: elaboración propia.

Paso 8. Construir la Matriz de Alineamiento Estratégico

Una vez elaborada la Matriz de Alineamiento Estratégico, se evalúa el alineamiento entre los objetivos estratégicos y los procesos relevantes definidos por la autora, en una escala del 1 al 10, lo que refleja de forma ascendente las relaciones de alineamiento. Una vez promediados los valores que reflejan el impacto de cada proceso relevante sobre el objetivo estratégico, se procede al análisis de los resultados obtenidos, se toma como referencia la escala establecida

en el capítulo II y se calculan las medias de cada proceso y cada objetivo estratégico (tabla 3.12).

Tabla 3.12. Matriz de impacto entre procesos y objetivos estratégicos.

Objetivos estratégicos	Procesos					Media del OE	Nivel de alineamiento por procesos	Media por organización	Nivel de alineamiento por organización
	Organización y Archivos	Colaboración	Cultura Física	Formación Deportiva	Docencia				
OE1	8	8.5	7	8	7	7.7	Aceptablemente alineado	7.7	Aceptablemente alineado
Media de los procesos	8	8.5	7	8	7				
	Bien alineado	Bien alineado	Aceptablemente alineado	Bien alineado	Aceptablemente alineado				

Fuente: elaboración propia.

A continuación se calculó, a través del método AHP, el peso relativo de cada proceso y objetivo estratégico para valorar su nivel de importancia. Al analizar el índice de alineamiento estratégico (tabla 3.13) en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas, cuyo valor fue de 7.7, se evidenció que los objetivos estratégicos definidos tienen su concreción en los procesos relevantes de la OD.

Para construir la Matriz de Alineamiento Estratégico se calculó el índice de alineamiento de los procesos en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas, cuyo valor fue de 6.28 (tabla 3.14), se evidencia que los procesos relevantes se encuentran aceptablemente alineados con los objetivos estratégicos definidos para la OD. Después de determinado los índice del alineamiento se construye la Matriz de Alineamiento Estratégico como se muestra en la figura 3.4.

Tabla 3.13 Cálculo del índice de alineamiento estratégico.

Objetivo estratégico	Media	Peso Relativo	
OE1	7.7	1	7.7
		lae	7.7

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.14 Cálculo del índice de alineamiento de los procesos relevantes.

Procesos Relevantes	Media	Peso Relativo	
Organización y Archivos	8	0.3876	3.10
Colaboración	8.5	0.2715	1.47
Cultura Física	7	0.1632	0.91
Formación Deportiva	8	0.1188	0.62
Docencia	7	0.0588	0.18
Ipr			6.28

Fuente: elaboración propia.

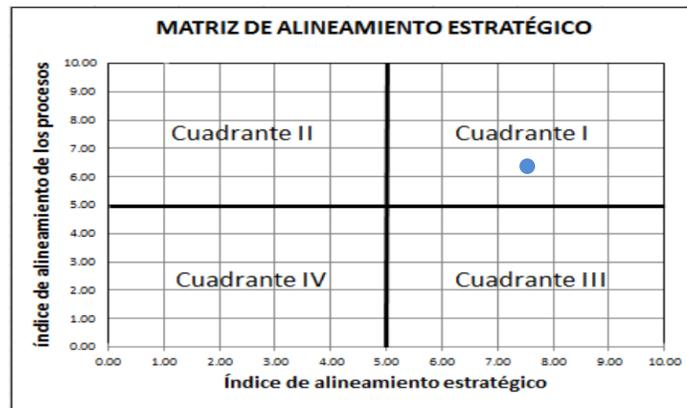


Figura 3.4. Matriz de Alineamiento Estratégico de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas. Fuente: elaboración propia.

Paso 9. Evaluar los resultados de la Matriz de Alineamiento Estratégico

La Matriz de Alineamiento Estratégico de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas muestra que se encuentra en el primer cuadrante, donde los objetivos estratégicos de la organización se encuentran alineados y manifestados en los procesos relevantes de una forma u otra, por lo que se puede continuar con el despliegue de la estrategia definida para la organización deportiva, aunque es necesario tener un carácter más proactivo e identificar los riesgos que atentan contra los resultados y eliminar las debilidades detectadas en el diagnóstico estratégico.

Paso 10. Plan de mejora a partir de la Matriz de Alineamiento Estratégico

El plan de mejora se confeccionó a partir de los procesos relevante que se encuentran aceptablemente alineado en la confección de la matriz y se tiene en cuenta también las tareas que obtuvieron menor puntuación en el impacto para el cumplimiento del objetivo 1 con 67.39 % y el objetivo 2 con 65.61 % a pesar de que su tercer y cuarto objetivo obtuvieron un desempeño medio, en general se clasificó como bajo. Se tuvo en cuenta además la evaluación de las tareas en el cumplimiento de los procesos Inspección, Atención a la población, Defensa Nacional, Seguridad y Protección que son los de menor desempeño, se hace necesario plantear medidas para mejorar las insuficiencias. A continuación se muestran las propuestas de acciones con el

objetivo de elevar el desempeño de los objetivos y procesos de la OD y que se les de cumplimiento en el 2019 y puedan reevaluar el alineamiento de sus objetivos y procesos durante este año y los sucesivos.

Tabla 3.15. Acciones de mejora para mejorar las insuficiencias de la OD

No	Acciones	Responsable	Participantes	Fecha de cumplimiento
1	Chequear y controlar los eventos calendariados a nivel de base.	Subdirector de Deporte Provincial	Directores municipales	mensual
2	Desarrollar programas de actividades físicas a través de festivales y eventos tanto provinciales como interprovinciales de forma integral en la Copas Pioneriles, Liga Estudiantil y Escolar y en fechas señaladas como el Día del Desafío, el Día Mundial del Corazón, entre otros.	Subdirector de Educación Física Recreación	Subdirector de Programación deportiva	mensual
3	Aplicación de Programas y Proyectos del Sistema Asociado, con incidencias directas al perfeccionamiento del trabajo conjunto Dirección Provincial de Deportes de Matanzas-MINED.	Director Provincial	Director de Alto Rendimiento	trimestral
4	Mejorar la calidad de la matrícula en la EIDE con un incremento en el número de atletas considerados de perspectivas inmediatas y aplicando pruebas de aptitud para los nuevos ingresos, así como evaluar los índices de retención escolar.	Subdirector de Deporte Provincial	Director de Alto Rendimiento	anual
5	Proyectar el trabajo de preparación sobre el desarrollo de las capacidades para la preparación técnica y metodológica de atletas en las fases de consolidación y perfeccionamiento	Subdirector de Deporte Provincial	Director de Alto Rendimiento	mensual
6	Controlar adecuadamente la participación y estimulación arbitral en todos los eventos con un cumplimiento en las cifras para cubrir la demanda competitiva en todas las esferas.	Subdirector de Deporte Provincial	Director de Alto Rendimiento	mensual
7	Trabajar en el mejoramiento de la disciplina social y táctica competitiva de los atletas.	Subdirector de Deporte Provincial	Coordinadora de los servicios de apoyo	semanal
8	Revisar las tareas que tributan al proceso de Cultura Física y al objetivo 1 para determinar las brechas que impiden el buen desempeño de los mismos.	Subdirector de Educación Física Recreación	Subdirector de Educación Física Recreación	mensual
9	Realizar todos los seminarios provinciales con los homólogos de los municipios y centros provinciales.	Sub director Doc.	Sub director Doc. municipal y provincial	mensual
10	Realizar visitas a CEPROMEDE, EIDE, Perico.	Sub director Doc.	Director del centro y otros	mensual
11	Chequear si existe control sobre lo indicado y analizar los resultados de los indicadores de los centros.	Sub director Doc.	Sub director Doc. y trabajadores del centro	trimestral
12	Realizar visitas a EIDE, EPEF dirigidas a comprobar los resultados del aprendizaje.	Sub director Doc.	Trabajadores del centro	semestral

No	Acciones	Responsable	Participantes	Fecha de cumplimiento
13	Realizar un estudio del diagnóstico de las necesidades de superación de los técnicos medios.	Sub director Doc.	Trabajadores del centro	anual
14	Realizar secciones metodológicas con los Subdirectores y Metodólogos por subdirecciones y evaluar la preparación.	Sub. de Inspección	Metodólogos de Inspección	mensual
15	Efectuar despachos individuales con los metodólogos de las diferentes áreas.	Sub. de Inspección	Trabajadores de las áreas.	mensual
16	Orientar que se planifiquen acciones para el aseguramiento de actualización y registro de la información indicando su control.	Sub. de Inspección	Jefes de Departamentos	mensual
17	Realizar chequeos a través de visitas temáticas al libro de expedientes de acciones de control.	Sub. de Inspección	Jefes de Departamentos	mensual
18	Integrar el proceso de Inspección como un subproceso de Control Interno.	Sub. de Control Interno	Sub. de Inspección y de Control Interno	anual
19	Unir los procesos de Seguridad y Protección con Defensa Civil	Sub. de Seguridad y Protección	Sub. de Seguridad y Protección y Sub. de Defensa Civil	anual

Fuente: elaboración propia.

Se hace necesario darle cumplimiento a las acciones anteriores para que conjuntamente con las estrategias trazadas la OD obtenga un alto desempeño en los objetivos afectados y pueda llegar a alcanzar un nivel de alineamiento entre procesos y objetivos altos.

3.2. Conclusiones Parciales

1. Se caracterizó a la OD a través de varios elementos que se encuentran en la herramienta de las "13 variables", además de realizar un diagnóstico de las mismas a partir de la matriz DAFO y se confeccionó el equipo de trabajo por 11 miembros.
2. Se desarrolló todo el procedimiento planteado por Raventós Chaviano (2018) con algunas modificaciones, el cual permite determinar si los objetivos estratégicos están alineados con los procesos; en su primera etapa el equipo de trabajo quedó conformado por 11 miembros (5 másteres, 5 licenciados y 1 técnica); en la segunda etapa se realizó el diagnóstico de la OD, la cual quedó posicionada en el cuadrante de supervivencia, se identificaron 14 procesos, la evaluación de nivel de impacto del objetivo estratégico fue de 5 puntos y los objetivos de trabajo recibieron una puntuación de 4 y 5 indistintamente, el cumplimiento del desempeño de los objetivos en forma general fue bajo debido al bajo cumplimiento de las tareas; en la tercera etapa la Matriz de alineamiento arrojó que la OD está aceptablemente alineada, por lo que se confeccionaron un grupo de acciones para llevar a la organización a alcanzar el nivel de muy alineado.

Conclusiones Generales

1. Con el diseño del marco teórico de la investigación se concluye que la evolución de la dirección estratégica posee cierto vínculo con el alineamiento estratégico y las herramientas del control de gestión, lo cual permitió realizar un análisis de los pocos estudios existentes del tema en organizaciones deportivas tanto en Cuba como en el mundo.
2. El procedimiento seleccionado es el propuesto por Raventós Chaviano (2018) adaptado a la OD objeto de estudio integrando nuevas herramienta comola tormenta de ideas, el Método de Kendall, la Matriz DAFO, Matriz de impacto, Método Analítico Jerárquico, Microsoft Office Excel, Microsoft Visio y quedó compuesto por 3 etapas reorganizando los pasos y actividades dentro de cada una de ellas; donde se realiza un diagnóstico de la OD, se evalúa el desempeño de los objetivos y procesos durante el año 2018 y se evalúa el alineamiento estratégico.
3. Con el apoyo del equipo de trabajo se pudo listar su único objetivo estratégico, los cuatro objetivos de trabajo, y se determinó un total de 54 tareas que daban cumplimiento a sus objetivos; los 14 procesos que integra la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas, los cuales tuvieron un desempeño bajo en el año 2018 quedando solo 5 como relevantes de seis claves identificados.
4. Como resultado de calcular el índice de alineamiento estratégico y el índice de alineamiento de los procesos claves, la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas se encuentra ubicado en el primer cuadrante de la matriz de alineamiento estratégico, lo que significa que se puede continuar con el despliegue de las estrategias (Garantizar la prestación de los servicios especificados contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de toda la población matancera; incrementar la calidad y el rigor en la formación deportiva de atletas logrando resultados deportivos satisfactorios que lleven a la OD a una ubicación entre el primero y el sexto lugar; elevar la cantidad de fuerza técnica especializada y el grado científico de los trabajadores de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas), a partir de la matriz de alineamiento se realizó un análisis de los procesos y objetivos bajos para los cuales se recomiendan 19 acciones en función de mejorar el desempeño de los objetivos procesos de la OD.

Recomendaciones

1. Socializar los resultados de la investigación ante el Consejo de Dirección de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas para tomar decisiones eficientes como es la elaboración de los objetivos estratégicos por cada una de las ARC, unificar los procesos de Control Interno e Inspección, de igual manera se debe unificar Seguridad y Protección con Defensa Civil; entre otros aspectos que se analizaron durante la investigación.
2. Generalizar el tema de estudio en el resto de las organizaciones deportivas de la provincia y a nivel nacional.
3. Proponer la utilización del alineamiento estratégico como una herramienta de Gestión dentro de la asignatura de Gestión Integrada de Proceso en la carrera de Ingeniería Industrial.

Referencias Bibliográficas

- Albert Díaz, M. E., & Hernández Torres, M. (2008). Sistema de control de Gestión para la Integración Estratégica. *XXIX(1)*, 19-23.
- Alonso Elizondo, P., Sarmentero Bon, I., & Navarro Padrón, D. (2012). *El cambio hacia el éxito*. Matanzas, Cuba.
- Amat Salas, O., Banchieri, L. C., & Campa Planas, F. (2016). La implantación del Cuadro de Mando Integral en el sector Agroalimentario. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, *XXIV(1)*, 25-36.
- Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*. España: Editorial Mondragón Corporación Cooperativa.
- Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*. s.l.: Editorial Mondragón
- Arias, F. G. (2009). Economía y Deporte. Analogía entre el sistema económico y el deporte de élite. *Revista Actividad Física y Ciencias*, *1*.
- Barra, A. M. (2015). Alineamiento Estratégico Sectorial: Caso de Estudio Aplicado a una Universidad Chilena. *Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, *8(3)*, 3-12.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administration. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGraw-Hill.
- Bautista Herrera, W. (2017). *Modelo de Alineamiento Estratégico para la Facultad de Ingeniería de la Universidad Incca de Colombia*. (Maestría en administración de organizaciones), Universidad Incca, UNAD, Bogotá, Colombia.
- Berriel Caballero, G. (2014). *Diagnóstico para valorar la introducción de un nuevo servicio* (Vol. XXXV).
- Betancourt Caballero, D. (2016). *Actualización de la planeación estratégica en la Empresa de Materiales de la Construcción de Matanzas*. (Tesis en opción al título académico de Licenciatura en Economía), Universidad de Matanzas, Matanzas.
- Blanco Rodríguez, J. (2008). *La planeación y dirección estratégica del Hotel Villa Cuba Resort. Propuesta de un modelo integral alternativo*. (Tesis de Maestría), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
- Bolaño Rodríguez, Y. (2014). *Modelo de Dirección Estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de la empresa*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), CUJAE, LA HABANA.
- Borges Fernandes, R., André Braga, G., Suelen Martins, B. G. d., Costa Filho, C., Pereira Caixeta, R., & Antonialli, L. M. (2017). Impacto da utilização de sistemas de ERP em dimensões estratégicas de pequenas e médias empresas. *Exacta*, *15(1)*, 57-74.
- Burn, J. M., & Szeto, C. (2000). A comparison of the views of business and IT management on success factors for strategic alignment. *Information & Management*.
- Calabuig Moreno, F., Quintanilla Pardo, V., & Mundina Gómez, J. (2008). The perception of service quality in sport services: differences according to sport facility, gender, age and user type in nautical services. *International Journal of Sport Science*, *IV*, Páginas:25-43.
- Calero Morales, S., & Fernández Lorenzo, A. (2007). Un acercamiento a la construcción de escenarios como herramienta para la planificación estratégica de la Cultura Física en Cuba. *Revista Digital Buenos Aires*.
- Claudio Pérez, E. (2011). *Sistema integral para la gestión de entrenamiento y competición del equipo Matanzas de Baloncesto masculino de primera categoría*. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas, Cuba.
- Coleman, J. (1998). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*.
- Comas Rodríguez, R. (2013). *Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spiritus*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas, Matanzas.

- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica.
- Cortegaza, L. (2007). *Bases teórico - metodológicas del Entrenamiento deportivo* Universidad de Matanzas, Cuba
- Crespo Hernández, L. V. (2018). *Contribución al control de gestión de accesibilidad y movilidad en centros históricos. Aplicación en la Ciudad de Matanzas*. (Trabajo de Diploma en Ingeniería Industrial), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
- Chadwick, S. (2009). *From outside lane to inside track: sport management research in the twentyfirst century* (Vol. 47).
- Chandler, A. (1966). *Strategy and Structure* (Anchor Books Edition ed.). New York, Estados Unidos: Editorial Doubleday.
- Chatterjee, S. (2007). Why is synergy so difficult in mergers of related businesses? , 46.
- Chelladurai, P. (1985). *Sport management: Macro perspectives*. London: Sports Dynamics.
- Decoene, V., & Bruggeman, W. (2006). Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations & Production Management*, 26, 429-448.
- Díaz Almeda, L. (2018). Propuesta de mejora de los procesos de Ciencia e Innovación Tecnológica de la Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas.
- Díaz Gómez, Y. (2018). *Implementación del Cuadro de Mando Integral en el INDER Provincial de Matanzas*. Universidad de Matanzas.
- Espino Valdés, A. (2013). Procedimiento para el control de gestión en la Empresa Campesino popular. XXXIV(2), 198-211.
- Fernández Viñas, F., & García Luna, N. (2001). *Compendio de materiales para el curso de Dirección del proceso Docente Educativo*. Universidad Autónoma de Sinaloa, Camagüey.
- Gómez, S., Opazo, M., & Martí, C. (2007). Características estructurales de las organizaciones deportivas. *IESE Business School*.
- González Árias, M. (2016). *Modelo de gestión del cliente interno en procesos hoteleros orientado al endomarketing*. (Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
- González Eyleen, F. (2014). *Planificación estratégica y Control Interno en el Hotel Meliá Varadero*. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
- González Solán, O. (2012). *Modelo de evaluación del alineamiento estratégico en universidades cubanas*. (Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias Económicas), Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba.
- Hernández Nariño, A. (2010b). *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero*. (tesis presentada en opción grado de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba
- Hernández Nariño, A. (2010C). *Procedimiento general para la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias*. (Tesis doctoral en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
- Herrera Avedaño, C., Terán, O. E., & Rivera Cruz, I. (2014). Cuadro de Mando Integral (CMI) y el Enfoque Sistémico (ES) como herramientas para la generación de valor económico del capital humano en las organizaciones. *Omnia*, 20(2), 105-119.
- Huerta Mendizabal, A., & Zuzuarregui Ibarbia, A. (2015). Análisis de las características de los ERPs para pymes: Una guía preliminar de cara a la elección de las soluciones más eficientes.
- Kaplan & Norton, D. P. (2008). *The execution premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas* Barcelona: Ediciones Deusto.

- Labraña Pérez, C. d. I. A. (2009). *Plan estratégico para la Dirección de Deporte y Actividad Física de la Universidad de Chile*. (Memoria para optar al título Ingeniero Civil Industrial), Universidad de Chile, Chile.
- León Reyes, Y. (2018a). *Modelo de Gestión Integrada para las organizaciones de gobierno deportivo*. (Tesis doctoral en elaboración), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
- León Reyes, Y. (2018b). Propuesta de un Modelo de Dirección Estratégica para empresas. 1-19.
- López Hernández, D. (2010). *Cuadro de Mando Integral en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 35 "José Antonio Echeverría Bianchi"*. (Trabajo de diploma), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
- López Jiménez, A. I. (2015). *Propuesta de planeación estratégica para la Empresa Provincial Materiales de la Construcción*. Universidad de Matanzas, Matanzas.
- López Martínez, A. (2017). *Diagnóstico para el desarrollo de un Ejercicio de Planificación Estratégica en la Empresa Industrial Ferroviaria José Valdés Reyes*. (Tesis en opción al Título de Ingeniero Industrial), Universidad de Matanzas, Matanzas.
- Llerena Reyes, C. A. (2018). *Actualización de la planeación estratégica para el período 2018-2022 en Emprestur Citur Varadero*. (Trabajo de Diploma), Universidad Camilo Cienfuegos, Matanzas.
- Marciniak, R. (2018). Gestión empresarial
- Marín Ortega, P. M., & otros, y. (2010). Diseño e implementación informática de un Cuadro de Mando Integral para el Hotel Villa Hostal Masscotte.
- Marx, K. (1962). El Capital (Vol. Tomo 1, pp. 286): Editorial Nacional de Cuba.
- Medina León, A. (2008). Una reflexión sobre la gestión y mejora de procesos. *Revista Retos Turísticos*, Vol. 7 32 pag.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Comas Rodríguez, R., & Hernández Nariño, A. (2014). Process chart, a support for process approach and management control.
- Mendoza Gil, W. (2016). Deporte globalizado/Deporte en la globalización. La continuidad y discontinuidad del deporte profesional capitalista: realidades y perspectivas. *Espacio Abierto*, 25(2), 83-97.
- Mesa, R. Y. (2009). La noticia y la entrevista. Una aproximación a su concepto y estructura.
- Ministro, C. d. (2011). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. La Habana.
- Ministro, C. d. (2016). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021*. La Habana
- Mintzberg, H., Ahlstrans, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estrategia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Montoya Restrepo, I., Montoya Restrepo, A., & Sánchez Herrera, B. (2016). Prospectiva estratégica para fortalecer un convenio docenciaservicio de enfermería *Investigación en Enfermería: Imagen y Desarrollo*, 18(1), 149-166.
- Montoya Sotelo, D. (2009). Control de Gestión por indicadores para instituciones de educación superior: la búsqueda constante de la calidad universitaria. *Revista Docencia e Investigación*, 19, 145-174.
- Negret Fuentes, J. (2016). Citizenship Education, Physical Culture, and Sports: A Strategy for Achieving a High Quality Education. *REVISTA CUBANA DE EDUCACIÓN SUPERIOR*, 1
- Negrin Sosa, E. (2003). *El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
- Noa Cuadro, H., & Lara Caveda, D. (2017). Estrategia de intervención para la práctica masiva del fútbol en las comunidades. *Revista Digital. Buenos Aires*(234).
- Nogueira, D., López, D., Medina, A., & Hernández, A. (2014). Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería. *Rev. ing. constr.*, 29.

- Nogueira Rivera , D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
- Nogueira Rivera, D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas*. (Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". , Matanzas, Cuba. .
- Nogueira Rivera , D., Medina León , A., & Nogueira Rivera , C. (2004). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial* (1ra ed.). La Habana: Pueblo y Educación.
- Oliveira Santos, A. F. (2013). *Avaliação da Performance de Gestão de Organizações Desportivas - O Caso da Federação Portuguesa de Basquetebol*. (Tesi doctoral), Universitat de Lleida, Brasil. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10803/123900>
- Olivera Rodríguez, C. A. (2007). *Análisis del modelo Misión-Visión del Departamento de Técnicas de Dirección de la Universidad de Matanzas. Caso práctico: Hotel "Herradura"*. (Tesis en opción al título de Master en Gestión Turística), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
- Olivera Rodríguez , C. A. (2008). *Procedimiento para aumentar la eficiencia en el diseño de la estrategia basado en mapas estratégicos* (Tesis en opción al título de Master en Administración de Empresas), Universidad de Matanzas, Cuba, Matanzas, Cuba.
- Pelegrín Entenza, N., & otros, y. (2010). *Procedimiento para la aplicación del Cuadro de Mando Integral en hoteles todo incluido*
- Pérez Betancourt , A. (2009). *Evolución y Estado de los Sistemas de Dirección Empresarial en Cuba. Revista Nueva Empresa, 5.*
- Pérez Flores, A. M. (2013). *Usos y significados del deporte en España Contemporánea*. (Trabajo de Tesis Doctoral), Universidad Pablo de Olavide, España
- Pérez Granero, L., Guillén, M., & Bañón-Gomis, A. J. (2017). *Influencia de los factores de contingencia en el desarrollo del cuadro de mando integral y su asociación con un rendimiento mejor. El caso de las empresas españolas. Revista de Contabilidad, 20(1), 82-94.*
- Pijúan Prado, L., & Ginoris Vázquez, N. (2010). *Propuesta de un Procedimiento de Planeación y Control del Inventario para entidades de demanda estacional. Caso: "Tienda El Crisol"*.
- Rangel Blanco, D. (2014). *Procedimiento para implementar un modelo de dirección estratégica para la Empresa de Silos*. (Trabajo de Diploma), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
- Raventós Chaviano, A. (2018). *Evaluación del alineamiento estratégico entre los procesos y objetivos de la Dirección de Deporte del municipio de Cárdenas*. (Tesis de Diploma en opción al título de Licenciado en Economía), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
- Remor, E. (2007). *Propuesta de un cuestionario breve para la evaluación de la competitividad en el ámbito Deportivo: Competitividad-10. Revista de Psicología del Deporte, 16.*
- Riascos-Erazo, S. C., & Arias-Cardona, V. H. (2016). *Análisis del impacto organizacional en el proceso de implementación de los Sistemas de Información ERP—Caso de Estudio. Entramado, 12(1), 284-302.*
- Rivera Rodríguez, H. A., & Malaver Rojas, M. N. (2011). *¿Qué estudia la estrategia? : Editorial Universidad del Rosario.*
- Riverón Delgado , L. (2015). *"Actualización de la Planificación Estratégica en la Unidad Básica Empresarial Alimentos Martí"*. Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
- Rodríguez, Y. (2016). *El cuadro de mando integral en la EMPAI Matanzas*. (Trabajo de tesina del diplomado de Dirección y Gestión Empresarial), Universidad de Matanzas, Matanzas.
- Romero Díaz, C., Cueto Burgos, E., & Rincon Peña, Z. (2017). *Estrategias educativas para el aprestamiento desarrollado por las facilitadoras en los hogares la primera infancia. Revista Espacios, 38(20).*

- Rosa Máñez, D., & Pérez Durbán, V. (2011). De la Planficación a la gestión de las instalaciones deportivas. Un camino hacia la sostenibilidad.
- Rosario, R. (2014). *Procedimiento para la planeación estratégica en UEB DIVEP Matanzas*. (Tesis de Maestría), Universidad de Matanzas, Matanzas.
- S.A. (2017-2020). *Manual para la organización de competencias del departamento de organización y programación deportiva*
- S.A. (2018). Sitio Oficial del Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación de Cuba. Retrieved 7 de noviembre, 2018, from <http://www.inder.gob.cu/Historia>
- Sablich Huamani, C. A. (2010). *Aplicación de un Modelo de Dirección Estratégica en Época de Crisis, estudio de caso: Agroexportadora de Perú*. (Tesis para optar por el título de Máster en Dirección Estratégica), Lima, Perú.
- San Martín Martínez, A. A. (2018). *La Dirección Estratégica en la Empresa Industrial Ferroviaria "José Valdés Reyes"*. Universidad de Matanzas, Sede "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba
- Sanabria Barreto, P. (2014). *Aplicación de un procedimiento para disminuir el tiempo en el proceso de planeación estratégica*. (Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
- Senhadji-Navarro, K., Ruiz-Ochoa, M. A., & Rodríguez Miranda, J. P. (2017). Estado ecológico de algunos Humedales Colombianos en los últimos 15 años: una evaluación prospectiva. *Colombia Forestal*, 20(2), 181-191.
- ISO 9000: las normas para la calidad en la práctica: calidad total y normalización (1994).
- Serna , H. (2014). *Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Mapas Estratégicos, Índices de Gestión, Alineamiento Estratégico, Ejecución Estratégica* (tercera Ed.). Bogotá, Colombia.
- Slack , T. (1997). *Understanding sport organizations: The application of organization theory* (Vol. 2): Human Kinetics.
- Soler González , R. H. (2009). *Experiencias en el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral* (Vol. XXX).
- Solsona Monzonís, J. (2014). Análisis prospectivo del turismo rural: el caso de la comunitat valenciana. *Cuadernos de Turismo*(34), 313-334.
- Tribín-Rivera, J. P., & Forero-Almanza, C. (2014). Prospectiva de la cadena Productiva de mango bajo el enfoque dinámico. *Entramado*, 10(1), pp. 56-81.
- Tundidor Montes de Oca, L., Medina León , A., Nogueira Rivera , D., & González Arestuche, L. R. (2010). Fundamentos teóricos de los sistemas informativos de apoyo a la toma de decisiones como herramientas de implantación en el control de gestión moderno. *Arquitectura e Ingeniería*, 4.
- Valle, Y. (2015). EL alineamiento estratégico y su repercusión en los resultados empresariales
- Vega Falcón, V. (2015). Cuadro de Mando Integral aplicado a un territorio: Caso Amazonia ecuatoriana.
- Wittmann , R. G., & Reuter , M. P. (2008). *Strategic planning: how to deliver maximum value through effective business strategy* (First ed.). London and Philadelphia: Kogan page.

Anexo 1.

Conceptos de Alineamiento estratégico

Año	Autores	Definición
2000	Robert S.Kaplan y David P. Norton	Es alinear los objetivos, planes, actividades colectivas e individuales de las unidades de la empresa y sus subsidiarias, de las áreas orgánicas y funcionales, de los puestos de trabajo y de nuestros proveedores con los de la compañía.
2006	Kaplan y Norton	El proceso de alineamiento debe ser gestionado desde la estrategia corporativa hasta las funcionales; su evaluación sistemática es esencial en la garantía de los resultados, pues se verifica el nivel de eficacia en la implementación de la planificación estratégica.
2007	Ezingear, McFadzean	Describen una conceptualización desde la cual abordan el alineamiento estratégico vinculado a las características de las decisiones de la dirección y su reflejo en la actuación de los miembros de la organización.
2010	Aldunate	Orientar a toda la organización hacia una única dirección estratégica, de tal forma que el resultado generado en dicha interacción sea mayor que el de la suma de sus partes.
2012	González Solán	Es un proceso continuo que gestiona los factores de coordinación, posibilita a la alta dirección establecer y fortalecer relaciones de cooperación entre los recursos, capacidades y procesos e implicarlos en la estrategia, para lograr efectos sinérgicos.
2015	Villa	Es el proceso que posibilita la congruencia entre la estrategia organizacional y las unidades de negocio, para garantizar el logro de los objetivos propuestos, la optimización del rendimiento y la competitividad en el largo plazo; es un proceso disciplinado con el cual visión, misión, valores y la propuesta de valor se articulan de forma coordinada.
2015	Rosemann & Brocke	Se refiere a la dirección activa de conexiones entre las prioridades organizativas y los procesos de la empresa que tiene por objetivo facilitar las acciones para mejorar el rendimiento de la empresa.
2016	Maines	Se concibe como el proceso de alinear las diferentes unidades de negocio de una organización, busca alcanzar los objetivos propuestos tanto a nivel específico como general, tiene en cuenta factores internos y externos para maximizar su desempeño.
2017	Campos Gonzáles	Es vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llega en este proceso, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la Visión, Objetivos y Metas de la Organización.

Fuente: adaptado de Raventós, 2018

Anexo 2.

Modelos de evaluación del alineamiento estratégico.

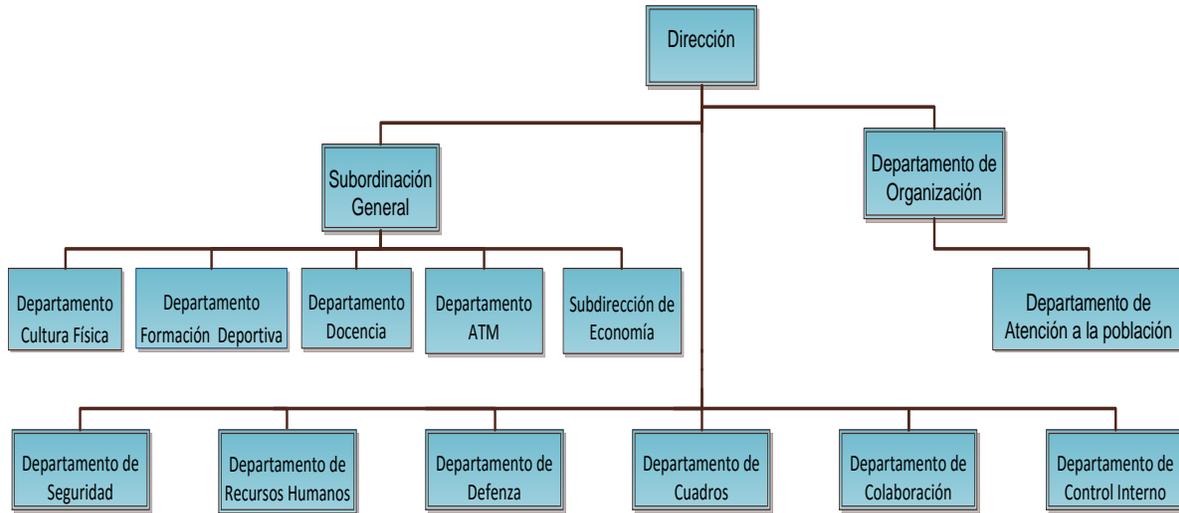
Autores	Características	Limitantes
Reich & Benbasat (1996) González Solán (2012).	Comparan criterios de medida de alineamiento desde una perspectiva social como reflejo de la correspondencia entre el comportamiento de las personas y los objetivos de la organización.	Olvidan las relaciones entre los distintos niveles de la estrategia.
Decoene & Bruggeman (2006).	Modelan la relación entre el alineamiento estratégico, la motivación y el desempeño organizacional, con énfasis en mecanismos motivacional es que intervienen. Emplean el CMI como herramienta para alinear a la organización con su estrategia.	Limitan la medición solo a los aspectos descritos.
McLean (2006).	Fundamenta la evaluación de las relaciones entre los objetivos de la empresa y los objetivos de sus grupos de interés, como criterio para evaluar el alineamiento y potenciar sus puntos de contacto. Emplea el CMI para alinear la organización con su estrategia.	Solo toma en cuenta para el alineamiento los objetivos de la empresa y los objetivos de sus grupos de interés.
Scherpereel (2006).	Asume el alineamiento como una relación entre las características de determinado problema y su solución. La herramienta que emplea es la programación lineal.	No se observa el proceso de conjunto, sino la participación aislada de un problema determinado y su solución.
Sledgianowski, <u>et al.</u> (2006).	Definen el modelo SAMM (<i>Strategic Alignment Maturity Model</i>) que mide el nivel de madurez del alineamiento estratégico a través de la relación entre las tecnologías de la información y la estrategia. Evalúan la relación entre las prácticas claves de la dirección y la estrategia de información escogida.	Solo trata la relación entre las tecnologías de la información y la estrategia. El modelo es complejo y costoso de evaluar y fundamentar.
Gutiérrez & Serrano (2008) ápod González Solán (2012) y Khaiata & Zualkernan (2010).	Adaptan el modelo SAMM, para medir el alineamiento estratégico; emplean dimensiones tales como: comunicación, gobierno, habilidades, competencia, riesgos, entre otras. Una ventaja es que incorporan un análisis desde los niveles estratégico, táctico y operativo.	No consideran factores organizativos para que el alineamiento se produzca, sino que estudian cómo se gestionan los diferentes FCE en relación con la estrategia de la organización.
González Solán (2012).	La evaluación recae sobre la manifestación de los factores de alineamiento en la organización en cuestión, a través de sus mecanismos de coordinación y la eficacia en la implementación	Definido para evaluar el alineamiento en la educación superior.

	de cada mecanismo.	
Comas (2013)	Se plantea que para que la estrategia y el CMI sean implementados adecuadamente, es necesario enlazar las diferentes áreas funcionales, procesos, equipos y personas de la organización hacia la consecución de los objetivos estratégicos, donde se puede apreciar que el alineamiento se evalúa a través de la relación procesos-objetivos estratégicos y consta de 5 pasos.	El proceso se basa en el diseño o rediseño de la estrategia empresarial de conjunto con la definición de los procesos permite evaluar el alineamiento estratégico solo con los procesos relevantes, a partir de ahí define el rumbo estratégico a seguir.
Raventós Chaviano 2018	Está conformado por 3 etapas un total de 10 pasos, donde realiza el diagnóstico actual de la entidad, evalúa el desempeño de los procesos en un período para luego determinar el alineamiento entre los procesos y los objetivos estratégicos.	No logra integrarse con el resto de los sistemas de gestión de la organización.

Fuente: adaptado de Raventós Chaviano (2018).

Anexo 3.

Organigrama de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas



Fuente: elaboración propia, Visio.

Anexo 4.

Relación de los objetivos de trabajo con sus indicadores y criterios de medidas de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas

OT	Indicador	Criterio de medida
1	Se garantiza la prestación de servicio con personal especializado en todos los centros escolares, para cumplir con calidad, los programas establecidos y los proyectos correspondientes para cada educación.	<ul style="list-style-type: none"> - Se ofrecen los servicios de la asignatura con personal especializado en todos los centros escolares desarrollando con calidad el proceso educativo y la preparación de los órganos de dirección. - Todas las escuelas poseen el Programa de Organización de la Educación Física, el Deporte y la Recreación. Cumplen con calidad, los proyectos establecidos para cada educación, mantienen un sistema competitivo durante el curso escolar e incrementan las actividades físico-deportivo-recreativas los fines de semana y en horario extra docente, desarrollando la etapa de base de los Juegos Deportivos de todas las educaciones. - Se desarrolla con calidad el sistema de superación de los profesores y se consolidan los Concursos de Clases y las Jornadas del Premio Anual de Investigaciones. - Se realiza con calidad la atención a la población infantil (0-6 años) incorporada al Programa Educa a tu Hijo. Se atiende con calidad en las actividades planificadas entre el 99 y el 97 % de la población incorporada al Programa Educa a tu Hijo. - Se desarrollan con calidad en todos los centros docentes y niveles de educación el proceso de aplicación de las pruebas de Eficiencia Física. - Todos los Círculos Infantiles, el Programa Educa a tu Hijo y los centros escolares de las Educaciones Primaria, Especial y Secundaria Básica poseen una composición gimnástica y la Educación Media Superior posee una de las modalidades (Composición Gimnástica, Gimnasia Aerobia o Sarabanda) - Se fortalece el trabajo de las Comisiones Municipales y Provinciales de Educación Física, abordando temáticas que favorecen la calidad del proceso educativo y el cumplimiento y desarrollo de los proyectos y eventos deportivos escolares
	Se mejora la calidad y efectividad en los servicios de actividades físicas y la incorporación de beneficiarios, mediante la diversificación de las ofertas y la creación de espacios públicos.	<ul style="list-style-type: none"> - Se incrementan los espacios, ofertas y los practicantes sistemáticos a las AFC en sus manifestaciones, se logra calidad en los servicios. Condicionante - Se brinda una especial atención a los A. Mayores mediante la creación de grupos en la comunidad y CT, con la intervención de profesor AFC y los integrales. Condicionante - Se crean grupos de salud, para atender las ENT, enfocando el servicio hacia la población laboralmente activa. Se perfecciona la conserjería - Funcionan en los municipios, los gimnasios de cultura física, con las condiciones higiénicas - sanitaria y de iluminación, poseer que garantice un servicio adecuado. - Los biosaludables se encuentran correctamente ubicados, funcionando con fuerza técnica especializada en los horarios de mayor demanda. - Los Territorios y los Combinados se desarrollan los Eventos y Mega Eventos, así como las actividades en Saludo a los Días Mundiales.

	<p>Los Activistas y Consejos Voluntarios Deportivos, son atendidos por las instituciones de base (combinados) y los profesores en sus respectivas actividades, desarrollándose los plenos de activistas y CVD en los diferentes niveles territoriales, con énfasis a nivel de las instituciones de base (combinados).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los activistas y consejos voluntarios deportivos, son atendidos por las instituciones de base (combinados) y los profesores en sus respectivas actividades. - Se desarrollan los plenos de los activistas y CVD en los diferentes niveles territoriales, con énfasis a nivel de las instituciones de base (combinados), realizándose la estimulación moral y social. - Se controla y evalúa las acciones de los planes conjuntos con los organismos y organizaciones de masas dirigidos a la incorporación de la población a las prácticas de las actividades físicas y recreativas. - En todas las comunidades del Plan Turquino, se atiende y desarrolla el movimiento de activistas y consejos voluntarios deportivos. - Se organizan y desarrollan en todos los territorios los juegos deportivos de los trabajadores.
1	<p>Diversificando las ofertas y servicios de Recreación Física, con adecuados niveles de calidad, se logra una efectiva ocupación del tiempo libre de la población cubana, incluyendo la atención a los programas priorizados del Gobierno y el Partido</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se garantiza la masificación y desarrollo de las Manifestaciones y Deportes de la Recreación de forma sistemática, a partir de la aplicación de sus respectivos Proyectos Metodológicos, así como la diversificación de ofertas recreativas en función de la sana ocupación del tiempo libre y la formación de valores con énfasis en la comunidad, los centros educacionales, escuelas de formación deportiva, centros de trabajo, las áreas permanentes, instalaciones y espacios disponibles. - Se ejecutan con calidad, las actividades, eventos y competencias de las Manifestaciones y Deportes de la Recreación planificados, realizados fundamentalmente en la comunidad estimulando la participación de las personas con discapacidades y la intervención de todos los subsistemas en las actividades masivas que lo requieran; con énfasis en el rescate de los Planes de la Calle, Festivales Recreativos, Festivales de Juegos Tradicionales, Programa A Jugar así como Proyectos Nacionales. - Garantizar que las actividades recreativas cuenten con el diseño según la metodología (Teniendo en cuenta la diversificación de las ofertas según los diferentes grupos de edades, variabilidad de medios e implementos, inserción de las disciplinas recreativas según la conciliación.) - Realizar una reunión mensual de la comisión coordinadora de recreación en los municipios y provincia, que esta conste en acta con sus acuerdos y con los participantes que se definen en la resolución 2/2002 del presidente del Dirección Provincial de Deportes de Matanzas. Funcionando como el punto clave de los análisis del programa en los territorios.
	<p>Se logran altos niveles de calidad en el desarrollo de las Ceremonias Deportivas y los Festivales de Composiciones Gimnásticas, potenciando el espectáculo deportivo en todos los niveles para el disfrute de la población.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tener la evidencia de las visitas temáticas e integrales. - Participar y con calidad en las reuniones, seminarios, provinciales y municipales recogiendo evidencias de los mismos. - Hacer la convocatoria, participar y con calidad en los foros, provincial y municipal recogiendo evidencias de los mismos. - De los actos por el 19 Noviembre y 23 Febrero hacer aseguramiento, guion, por la metodología, tener la evidencia de la evaluación, entregar el anteproyecto un año antes. - Cumplimiento y calidad en la entrega de información como informe sea otra en diciembre y junio, plan triañotal, análisis cuantitativo y cualitativo de los festivales. - De los festivales hacer convocatoria, aseguramiento, guion de inauguración y premiación por la metodología, realizarlo por enseñanza, preparar al tribunal, tener la evidencia y evaluación de los mismos. - Que todos los centros tengan sus diseños por la metodología y participen en los festivales. - Demostrar con evidencia el cumplimiento de la 60 en el programa.

	<p>El Proyecto MARABANA – MARACUBA logra una mayor incorporación de la población al programa de carreras como medio de actividad física y mejoramiento en el estilo de vida y educación de la población e incrementa la participación internacional en su evento MARABANA como medio de promover la realidad de Cuba e incrementa la promoción del deporte socialista cubano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se garantiza la participación y representación de los matanceros en el Marabana. - Se organiza en la provincia asegurándose la participación de toda la población en el 100% de los territorios en el Maracuba. - Se desarrollan acciones para educar a la población y desarrollar las carreras emblemáticas en cada uno de los territorios, así como la carrera de carácter provincial en la Ciénaga de Zapata.
2	<p>El Sistema Deportivo Cubano se sustenta en el rigor en la formación política e ideológica y en valores y su expresión en las principales manifestaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se realiza con calidad la entrega pedagógica en los municipios - Se cumple al 100% y con calidad las asambleas educativas programadas por el centro. - Se cumple a más de un 90% con las actividades políticas y recreativas programadas. - Se cumple a un 100% con las indicaciones de la carpeta metodológica. - Se cumple a más del 90% las reuniones de capitanes de equipo.
	<p>El rigor de la selección de la matrícula en las escuelas y combinados deportivos es el fundamento para el uso racional de los recursos, favoreciendo el incremento en la calidad y la exigencia en la formación y los resultados deportivos, con un correcto control y evaluación y la aplicación del sistema de reordenamiento y la calidad de la matrícula.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se cumple con calidad la validación de la reserva deportiva en todos los municipios. - Se cumple en más de un 85% la participación en las competencias provinciales los atletas de perspectiva declarados por las comisiones técnicas - Se cumple a más del 85% la promoción a los centros provinciales de los atletas de perspectiva declarados por las comisiones provinciales. - Se cumple al 100% con las indicaciones de la carpeta metodológica. - Se logra mejorar los resultados deportivos del curso anterior. - Se realiza con calidad las Preparaciones del deportista. - Se cumple con calidad las discusiones de los programas y planes de entrenamiento

	<p>Se logra una mejor definición y proyección en las tareas del programa de atención a atletas con incidencia en el proceso de formación del deportista cubano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se logra destacar los valores de deporte socialista cubano, enfatizando en el papel nuestras Glorias, y entrenadores destacados. - Se promueve la incorporación de las Glorias deportivas como reserva de cuadros a todos los niveles - Se garantiza la atención médica, a despenalización, e tratamiento a enfermedades crónicas, la atención estomatológica psicológica, teniendo un programa de consulta sistemática donde se valore la situación de cada Gloria deportiva y sus familiares, así como dar seguimiento a desentrenamiento deportivo intensificando en ese sentido la utilización de los convenios con el ministerio de salud pública y la red de instituto de medicina deportiva del país. - Se desarrolla actividades en función de medio ambiente y la sostenibilidad y los proyectos con el CITMA donde se vinculen las Glorias del deporte concretando en cada municipio el bosque de los atletas - Se consolida la estrategia de superación profundizando en la creación de los cursos para la vida o similares que cumplan los objetivos de elevar la formación cultural y profesional incorporando a las GD a os cursos de Post grados. - Se logra insertar a las GD y a los Fundadores de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas a las actividades políticas y de reconocimiento que se desarrollen en los territorios. - Se mantiene un control sistemático de trabajo de atención atletas en los municipios y centros aplicando la metodología aprobada en el programa.
2	<p>Se logra el objetivo de la práctica del deporte para todos con el desarrollo de la programación integral de las actividades físicas, deportivas y recreativas con la mayor racionalidad y eficiencia, a partir de consolidar el papel rector del Calendario Único a los distintos niveles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se cumple con las orientaciones metodológicas para la elaboración del Calendario Único a nivel provincial, municipal y de Combinados Deportivos, coincidiendo con las Estrategias Territoriales, donde se establezcan los deportes priorizados, las competencias de larga duración y los eventos los fines de semana. - Se encuentran correctas y detalladamente las conciliaciones con las Escuelas, organismos, instituciones y centros de trabajo del radio de acción que abarque cada Calendario Único en los distintos niveles. - Se organizan correctamente los eventos, funcionando como se establece los Comité Organizadores de acuerdo a los expedientes, con un control exhaustivo de la participación, con observancia en el cumplimiento de Paso Olímpico y con un cierre del evento como se orienta metodológicamente. - Se comprueba en la práctica la realización de los eventos, con visitas que cumplan con la profundidad requerida para hacer un análisis objetivo de los mismos. - Existe coincidencia de las actividades del Calendario Único con el fondo de tiempo y el Programa de Enseñanza y Actividades de los técnicos de las diferentes esferas. - Se evalúa con profundidad cada año, cualitativa y cuantitativamente, el cumplimiento del Calendario en todos los niveles
	<p>Se consolida el papel de los árbitros y oficiales en el desarrollo de las competencias deportivas, como resultado del funcionamiento de las comisiones de atención a jueces y árbitros a todos los niveles, haciendo énfasis en la formación y superación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se encuentran estructuradas y funcionando las CMAJA y la CPAJA. - Existe el control de las cifras de árbitros por deportes, especialidades, subsistemas y niveles. - Se controla la participación de los árbitros en los eventos de los distintos niveles. -La formación de nuevos árbitros obedece a una estrategia de crecimiento de acuerdo al déficit de las diferentes especialidades. - La superación de los árbitros satisface la demanda de incremento del nivel de los mismos. - Existe y se cumple con el sistema de atención y estimulación de los árbitros. - Se encuentran funcionando las escuelas territoriales.

	<p>La atención a las personas con discapacidad constituye una prioridad para las ARC por el significado humanista y de integración que el mismo representan. Incrementar la práctica sistemática del deporte, la promoción de salud y se alcanzan 5 participaciones o más, como promedio de la población con discapacidad a la recreación con relación a los asociados</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los atletas con discapacidad mantienen una actitud y conducta intachable, reflejando una buena formación integral con su comportamiento diario, dentro y fuera de las instalaciones deportivas y su actitud relacionada a competencias de base, municipales, provinciales, nacionales e internacionales. - Se incrementa la calidad de las actividades competitiva municipales con suficiente rivales, en los deportes individuales (eventos de Atletismo o categorías en las Pesas, Tenis de Año a, otros), tres o más municipios en deporte colectivos (de eventos entre dúos, tríos, cuartetos, etc. mixtos se pasa tríos cuartetos, quintetos, etc. El desarrollo permite superar por sexo o sumar municipios, con incremento de la participación de la mujer y organización adecuada. - Se incrementa a 3 el número de atletas con rendimiento de suficiente calidad (en los deportes individuales cumplen marcas mínimas) - Los atletas son estimulados de acuerdo al nivel donde obtienen sus resultados deportivos, siempre que mantengan la disciplina adecuada y 100% de los atletas con discapacidad retirados y los familiares que son atendidos. - Incrementar la incorporación a las prácticas sistemática del deporte de la población con discapacidad. - Se incrementa en 8 o más el número de actividades recreativas y competitivas y el participante en el municipio (comunidades, asentamientos poblacional es, combinados deportivos) - Se incrementa en el 3% el número de personas con discapacidad capaces de jugar ajedrez y se realizan competencias y simultaneas de señas. - Se aumenta la cifra de metodólogos, entrenadores y otros, identificados, que deben ser capaces de comunicarse en el lenguaje de señas. - Cumplir con la generalización de los trabajos presentados en el Fórum de atención a las personas con discapacidad.
3	<p>Se perfecciona la atención integral a las Escuelas Deportivas en su modelo de organización, funcionamiento, trabajo docente – metodológico y educación con énfasis en la formación política ideológica y en valores, brindándole aseguramiento y control diferenciado a las Escuelas Nacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar el 100% de las Estructuras de dirección Docente de las Escuelas, en el modelo pedagógico. - Calidad de las Clases visitadas por las Instancias Todos B y hasta 1R. - Completamiento del claustro de Profesores al 100%. - Resultados de las Comprobaciones aplicadas por las diferentes instancias a un 85% de aprobados. - Entrega de informaciones a la Instancia Superior en tiempo y con la calidad requerida. - Preparación para los Exámenes de Ingreso: Organización del Proceso, Selección y preparación de los Profesores Responsabilizados. Aplicación de todas las variantes, 100% de calidad y preparación de los tres profesores. - Promoción, Retención y Calidad de la Promoción en las Escuelas Deportivas. Promoción y la Retención al 85% ó más y el Índice de Calidad es de 80 puntos o más. - Promoción del 12 grado entre el 90 y 100%.
	<p>Se perfecciona el proceso de elaboración y producción de libros de textos, de consulta, software educativo, así como la cobertura y utilización integrada de los medios didácticos y la tecnología educativa en función del desarrollo e incremento de la calidad en la Docencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Libros de las asignaturas del grado ó año de estudio en manos de los estudiantes al 100%. - Utilización del libro de texto por el profesor y los alumnos en clases al 100%. - 90 % Computadoras instaladas y menor cuantía de Computadoras rotas. - Televisores instalados y menor cuantía de Televisores rotos. 100% de TV instalados y hasta el 5% roto. - Destino final y uso del Equipamiento de la tecnología educativa como: impresoras, fotocopiadoras, video proyector, cámara digital, espirómetros, dinamómetros, bicicleta ergométrica y otros.
	<p>Se perfecciona el trabajo de las Escuelas de Profesores de Educación Física (EPEF)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción en Escuelas de Formación Profesional cuando alcanza el 97% ó más. - Retención en las Escuelas de Formación Profesional, cuando alcanza 95% ó más.

	como modelo pedagógico racional , actualizado y articulado con su continuidad de estudio	<ul style="list-style-type: none"> - La Retención de Estudiantes de 1er Año. Cuando alcanza 85% ó más. - Índice de Calidad de la Promoción. Cuando alcanza 85% ó más. - Funcionamiento del grupo TPI- EV, como asesor del consejo dirección y colectivos técnico en el desarrollo del proceso docente educativo. - Aplicación con calidad de los Nuevos Planes de Estudio en las EPEF. Cuando se aplica al 100% y con la calidad requerida
	Se garantiza la gestión con rigor y calidad de los procesos sustantivos de la universidad, en las Facultades atendidas por la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas con prioridad en la formación continua de un profesional competente y altamente comprometido con el proyecto socialista cubano y la generación y sistematización de conocimientos científicos, tecnologías y experiencias de la Cultura Física y el Deporte.	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de la Docencia al 90% ó más de las clases visitadas son evaluadas de B. - Incremento de la Matrícula en la Formación de Postgrado. y la cantidad de matriculados en Especialidades, Maestrías y Doctorados en un 18 % ó más. 16.3 Defensas de Tesis previstas en la Formación de Postgrado. Defendiendo el 93% ó más de los estudiantes previstos que concluyen la Formación de Postgrado con excepción de la Maestría de Actividad Física en la Comunidad que sería el 85 %. - Vinculación de las Investigaciones de los Programas de Superación y Postgrados, con las demandas Tecnológicas y Metodológicas Territoriales. Satisfaciendo el 90% ó más de los usuarios por los resultados de las Investigaciones.
	Se incrementa y profundiza la calidad del ingreso a las EPEF y a la Educación Superior, así como la ubicación de graduados en relación con la demanda microlocalizada por territorios y especialidades.	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar y profundizar la calidad del ingreso a las EPEF y a la Educación Superior, así como la ubicación de graduados en relación con la demanda microlocalizada por territorios y especialidades. Se logra mayor eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos humanos del sistema deportivo. - Se realiza un profundo trabajo de información y orientación vocacional y de captación, y se seleccionan con calidad las nuevas matrículas, acorde al estudio de la demanda de la fuerza técnica 2010-2015 en Municipios y combinados deportivos, conciliada con la Dirección de Economía, Planificación y Trabajo del Gobierno en los territorios. - Se cumplen todos los pasos para la ubicación de los recién graduados como docentes y se controla su permanencia en el servicio social, así como después de concluida esta etapa.
3	Se fortalece la política de superación y capacitación en los Subsistemas que abarca el sector deportivo que incluye el de los directivos, priorizando el diagnóstico de necesidades y se logra un alto nivel de profesionalidad y maestría pedagógica en nuestros trabajadores y directivos, evaluando sus impactos en los resultados de su función laboral.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar en el cuatrienio Olímpico - Cumplimiento de las diferentes Formas de Superación en los Modelos Estadísticos Vías y Formas correspondientes. - Desarrollar con Calidad y Eficiencia, tanto Docente como en Aseguramiento, los 8 Cursos y Seminarios Nacionales acordados como SEDE, así como asistencia a todos los convocados con el 95% ó más de los participantes afectados, así como garantizar los Reciclajes de dichos Cursos y Seminarios recibidos, a Nivel Provincial y Municipal, controlando por escrito las actas de cada uno de los desarrollados. - Se cumple la participación de los Metodólogos Provinciales de Superación en los Seminarios y Reuniones Nacionales, así como en la entrega en tiempo y forma de informar los solicitados por el Grupo Nacional de Superación con puntualidad e interés, - Se cumple al 100% en la asistencia a Reuniones y Seminarios y en la entrega de informar en tiempo y forma. - Se cumple con las Actividades Docentes planificadas para trabajadores en Cátedras Martianas, Museos ó Salas de Historia del Deporte, se controlan por escrito con los datos correspondientes y se desarrolla al menos un Concurso de alguno de sus Temas, controlándose también el mismo.

	<p>Se perfecciona el Sistema de Ciencia e Tecnología e Innovación de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas, logrando nuevos y mejorados conocimientos, la introducción de resultados científicos y su generalización, alcanzando nuevos impactos en el Deporte para Todos, la formación de atletas y docentes, y los resultados deportivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Consejos de ciencia e innovación de los deportes, la recreación y la cultura física (CCID). - Producción del potencial científico. Plan de ciencia e innovación tecnológica (PCIT) centros provinciales con potencial científico. (UCCF y IMD). - Centros Provinciales con potencial científico. (Facultades y CEPROMEDE). - Atletas con perspectivas inmediatas en los deportes estratégicos y priorizados de las EIDE
	<p>Se aumentan los resultados de los Movimientos del Fórum, la ANIR y las BTJ, la eficiencia de nuestro Sistema de Eventos Científicos, así como la Educación y Preservación Ambiental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Se generalizan en los municipios al menos 10 soluciones y 7 en la EIDE. Existiendo correspondencia entre las demandas tecnológicas de los deportes y las soluciones para la estrategia deportiva, que se generalizan. - Resultados de los movimientos del FORUM, ANIR y BTJ así como del programa de medio ambiente y deporte.
4	<p>El programa de dirección y gestión fortalece la eficiencia de los procesos de dirección a todos los niveles, así como se potencia el incremento de la generación de ingresos y de recursos materiales y tecnológicos por la vía de proyectos de colaboración nacional e internacional, y se eleva la calidad de las publicaciones de los profesionales del deporte en la ECURED.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se elabora el Sistema de Dirección adecuándolo a las características del territorio, se aprueba en el Consejo de Dirección, es del dominio de los directivos y se emplea como la principal herramienta de dirección. - Están elaborados los Planes de Trabajo en sus tres momentos y se alcanzan resultados satisfactorios en todas las acciones con la calidad establecida. En las tareas principales de los planes, aparece a que lineamiento y objetivo de los aprobados por la primera conferencia del PCC, le da salida. - Cada Máster, Doctor, Profesor Auxiliar o Titular del territorio o entidad coloca un trabajo en la ECURED. (No se posee ECURED en el territorio). - El territorio crece en al menos 1 Proyectos de Colaboración en relación al año anterior.
	<p>Se incrementa la eficiencia en la aplicación de los recursos de informatización, con un mejor empleo de la tecnología en función de la superación de entrenadores y profesores, la Ciencia Aplicada al Deporte para Todos, el Alto Rendimiento y el empleo de la inteligencia deportiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar significativamente en el territorio los servicios de informatización en función de la superación de entrenadores y profesores, la Ciencia Aplicada al Deporte para Todos, el Alto rendimiento y el empleo de la inteligencia deportiva. - Publicar 60 trabajos en Ecured. - Prestar servicios a los eventos deportivos que se desarrollen en la provincia, provinciales, nacionales e internacionales. -Garantizar el servicio a la Serie Nacional de Béisbol y Juveniles. - Garantizar el cumplimiento de los preceptos de Seguridad Informática establecidos en el país.

Fuente: documentos de la empresa