



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**Instrumento metodológico para la gestión integrada de organizaciones de
gobierno deportivo cubanas**

Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas

Autora: MSc. Lic. Yenisey León Reyes

Matanzas, 2023



UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

Instrumento metodológico para la gestión integrada de organizaciones de gobierno deportivo cubanas

Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas

Autora: MSc. Yenisey León Reyes

Universidad de Matanzas (UM)

Tutores: Dra.C. Maylín Marqués León

Universidad de Matanzas (UM)

Dr.C. Edmundo Claudio Pérez

Universidad de Matanzas (UM)

Matanzas, diciembre 2023



PENSAMIENTO:

“La única lucha que se pierde es la que se abandona”.

el

DEDICATORIA:

A **mis padres** por su amor, ayuda y apoyo al cumplimiento de todos mis sueños.

A mis hijos (**Danny y Daniela**) por la comprensión y amor y por la necesidad de que sigan mi ejemplo.

A mi esposo, compañero y amigo (**Javier Infante Granados**), por su apoyo incondicional en todo momento a pesar de encontrarse lejos, siempre ha estado a mi lado dando apoyo incondicional y fuerzas para continuar adelante y lograr todos mis sueños.

A mi tutora y amiga de toda la vida (**Maylín Marqués León**), por ser mi ejemplo de estudio y dedicación durante todos estos años de investigación y de profesión, sin ella no estuviera donde estoy hoy.

A **Edmundo Claudio Pérez**, mi tutor que a pesar de estar tan lejos en los inicios de la investigación me ha apoyado en todo momento y que en gran parte el fruto de esta investigación se la debo a él.

A **Orlando Santos Pérez**, mi hermano, amigo, y tutor de la investigación que, sin ti, nada hubiera sido posible. Gracias por el tiempo y las ganas. Gracias por todo tu tiempo y esmero. Gracias y mi agradecimiento eterno y mi amistad incondicional.

A **Yadney O. Miranda Lorenzo** mi amiga incondicional, no me alcanzan las palabras para expresarte lo agradecida que estoy por tu valiosísima contribución a la culminación de mi proceso de formación doctoral, así como por la confianza para seguir a mi lado en estos proyectos de investigación que hemos emprendido. Eres una amiga excepcional y soy muy afortunada de tenerte cerca.

A mis amigos y compañeros de viaje aún en la distancia, **MSc. Ing. David Delgado Rodríguez, MSc. Ing. Nadima Hassan Marrero y MSc. Michel Hernández Fernández.**

A los compañeros de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas, especialmente al **MSc. Lic. José Luis Gándara Martínez, el MSc. Lic. Jorge Oreste Curbelo, MSc. Lic. Eduardo Díaz, MSc. Lic. Belkis Flores Fuentes y MSc. Lic. Ivonne Zaldívar Alfonso.** A los directores del INDER (Tatiana y Eduardo), por su ayuda y sus valiosos aportes.

A los **Doctores del Área Autorizada de Formación Doctoral** de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas por sus sabias acotaciones durante cada presentación.

A los muchachos del Grupo Científico Estudiantil, egresados de las carreras de Ingeniería Industrial y la Licenciatura en Economía, que con sus investigaciones aportaron su granito de arena a conformar este sueño: **Anniel San Martín Martínez, Amaury Raventós Chaviano, Naylé Donates González, Roberto Portilla Herrera, Yailina Díaz Gómez, Daneiby Morera**

Ramos, Daylis Pérez de Corcho, Hany Evelyn Fernández García, Yosmiel Fidel Cossío Valdés, Beatriz Salgueiro Santiesteban, Anelis Trujillo Pérez, Lisena Rivero Misa, Rachel Gallardo González, Damarys Alonso Labrador, Amalia María Ramírez Morales, Rodney Torres Pérez y Ariel Chávez Mederos.

A mis compañeros del Departamento de Preparación, superación de cuadros y desarrollo local que siempre estuvieron al tanto de mí, al igual que yo de ellos. Ahí están mis amigos: **Dr.C. Evelyn González Paris, Dr.C. Néstor Moreno Delgado, MSc. Dayli Ramírez Álvarez, MSc. Vivian Bello, MSc. Yoleidy Quintana Gazmuri, MSc. Bárbara Leonard Bello, MSc. Nancy Fundora Alonso, MSc. Lissette Suárez Rodríguez, Lic. Rosahydís Pereira Pérez, Lic. Massiel Laiz Rojo Chaviano, Dr.C Ana Peñate y a Dr.C. Miguel Arencibia.**

A **Luis Raúl Ponte de los Reyes Gavilán** por ser un gran amigo y aportar su granito al desarrollo y al fin culminación de esta investigación, gracias.

A mi familia y a todos mis seres queridos.

AGRADECIMIENTOS:

A mi familia por su comprensión, estímulo y ayuda constante.
A mi esposo **Javier Infante Granados**, ese hombre incondicional que ha estado en todo momento brindándome su apoyo a pesar de la distancia que nos separa en esta recta final.

A **Maylín Marqués León** por su insuperable apoyo y confianza y a **Edmundo Claudio Pérez** por su sabiduría y acertadas lecciones, a ambos les agradezco por todos los conocimientos y enseñanzas transmitidas en estos años y por haberle puesto ciencia al pensamiento estratégico deportivo y llegar a un resultado útil, pertinente y creativo y a **Orlando Santos Pérez** por su apoyo constante y motivación a seguir adelante.

A mis compañeros de trabajo del Departamento de Preparación, superación de cuadros y desarrollo local (**Evelyn, Yadney, Yoleidy, Vivian, Daylis, Barbara, Nancy, Lissette, Miguel, Néstor y Claudia**), que me apoyaron en la terminación de esta Tesis Doctoral.

A la **Dirección Provincial de Deportes de Matanzas**, al **Gobierno Provincial**, a la **Facultad de Cultura Física**, que me han apoyado incondicionalmente en la terminación de esta Tesis Doctoral

A mis alumnos de pregrado (**Amaury, Glendy, Alianne, Aylín, Anniel, Daneibys, Hany, Daily, Yailina, Roberto, Naylén, Anelis, Rachel, Damarys, Amalia, Rodney y Ariel**) que fueron un apoyo y ayuda para la culminación de esta tesis.

A todos mis amigos de los malos y buenos momentos.

A todos muchas gracias.



RESUMEN

RESUMEN

En la actualidad se observa un gran desarrollo del sector deportivo, donde el número de organizaciones que brindan estos servicios en el campo de la actividad deportiva en el mundo va en aumento. Este crecimiento se explica con el cambio de estatus que el deporte ha tenido en la sociedad, al pasar de ser considerado una forma de ocupar el tiempo libre a un indicador de bienestar social y calidad de vida. La interpretación de la función directiva en organizaciones que prestan servicios deportivos resulta diversa según la experiencia y literatura especializada disponible. El sector deportivo es versátil y está sometido a una evolución continua, que es evidente que, a pesar de la independencia del sistema de gestión utilizado, la estructura de organización debe ser lo más flexible y abierta posible para poder adaptarse adecuadamente a los cambios que se producen en el contexto donde se desenvuelven en la actualidad. En el ámbito de la gestión deportiva, la calidad de los servicios deportivos y la satisfacción de los usuarios es un área de gran desarrollo. Este trabajo pretende: Desarrollar un instrumento metodológico para la gestión integrada de las organizaciones de gobierno deportivo cubanas que permita el perfeccionamiento de su sistema de planificación y control y la alineación de sus procesos a estrategias institucionales, ajustadas a las exigencias del territorio y del INDER. El reto futuro de las organizaciones deportivas pasa por ofrecer unos servicios eficaces, en los que se pongan a disposición de los usuarios los medios necesarios para el acceso a la práctica de la actividad física en las mejores condiciones posibles, buscando la calidad en el servicio y su satisfacción.

PALABRAS CLAVE: deporte; dirección; gestión; gestión integrada; sector deportivo; servicios deportivos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. LA GESTIÓN INTEGRADA Y LA GESTIÓN DEPORTIVA	11
1.1. Servicios deportivos	11
1.1.1. Antecedentes y actualidad de los servicios de Actividad Física y del Deporte	12
1.2. Características estructurales de las organizaciones deportivas	15
1.2.1. Las organizaciones deportivas	15
1.2.2. Gestor deportivo, sus características y funciones	18
1.3. Deporte un bien público	20
1.3.1. Sistema deportivo local.....	21
1.3.2. Análisis y evolución de la gestión deportiva	22
1.4. Análisis de procederes con enfoque de gestión integrada	23
1.4.1. Modelos de gestión en el sector deportivo.....	26
1.4.2. Herramientas aplicables a la gestión deportiva.....	28
1.5. Sistema de información, su relevancia en las organizaciones deportivas	36
CAPÍTULO II: DISEÑO DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA LA GESTIÓN INTEGRADA DE ORGANIZACIONES DE GOBIERNO DEPORTIVO	39
2.1. Concepción teórica y metodológica del modelo conceptual	39
2.1.1. Descripción del Modelo Conceptual.....	41
2.1.2. Procedimiento general para la GI-OGDC.....	44
CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE GESTIÓN INTEGRADA PARA ORGANIZACIONES DE GOBIERNO DEPORTIVO	66
3.1. Introducción	66
3.2. Caso de estudio: Dirección Provincial de Deportes Matanzas	66
3.3. Comprobación de la hipótesis de la investigación	93
3.4. Impacto de la aplicación del modelo de gestión integrada como herramientas de gestión deportiva	96
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	

GLOSARIO

Sigla	Significado
AF	Actividades Físicas
AFD	Actividades Físicas y Deporte
CF	Cultura Física
AP	Administración Pública
EF	Educación Física
AD	Actividades Deportivas
OD	Organización deportiva
OGD	Organizaciones de gobierno deportivas
INDER	Instituto Nacional de Deporte, Educación Física y Recreación
DPD	Dirección Provincial de Deportes
DMP	Dirección Municipal de Deportes
SGI	Sistema de Gestión Integrada
GI	Gestión Integrada
AHP	Proceso Analítico Jerárquico
CMI	Cuadro de Mando Integral
MACTOR	Matriz de Alianzas y Conflictos, Tácticas, Objetivos y Recomendaciones
MIC-MAC	Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación
MORPHOL	Método de construcción y análisis del espacio morfológico
SMIC-PROB-EXPERT	Método para el análisis probabilístico de los escenarios
GP	Gestión de Procesos
CG	Control de Gestión
OE	Objetivo Estratégico
OT	Objetivo de trabajo
P	Proceso
AE	Alineamiento Estratégico
EAE	Evaluación del Alineamiento Estratégico
ARC	Áreas de Resultado Claves
SI	Sistema de Información
Ipr	Índice de Proceso Relevantes
lae	Índice de Alineamiento Estratégico
PEP	Planeación estratégica prospectiva
EEA	Evaluación del Estado Administrativo
DP	Desempeño de los procesos

DG

Director General

VA

Variables de acción

ÍNDICE DE CUADRO

Cuadro 2.1. Estructura y componentes del modelo.....	40
Cuadro 2.2. Tipo de correlación	57
Cuadro 2.3. Identificación de variables a medir en la OGD	59
Cuadro 2.4. Propuesta de medidas para la mejora del desempeño de la OGD	64
Cuadro 3.1. Relación ARC-Ejes temáticos-VARIABLES-Clasificación de variables	75
Cuadro 3.2. Acciones correctivas a la implementación del instrumento metodológico	92
Cuadro 3.3. Análisis del proceso de cambio en la DPD Matanzas	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Implicados de la Matriz OVAR del Director General	68
Tabla 3.2. Peso los objetivos de trabajo a partir de las tareas asignadas	71
Tabla 3.3. Desempeño de la DPD.....	72
Tabla 3.4. Matriz de impacto entre procesos y OE.....	73
Tabla 3.5. Cálculo del lae	73
Tabla 3.6. Cálculo del lpr	73
Tabla 3.7. Matriz de Influencias Directas e Indirectas (MIDI)	76
Tabla 3.8. Conformación de escenarios.....	78
Tabla 3.9. Resultado del cuestionario de las cinco variables para el análisis de la estructura de la DPD Matanzas	86
Tabla 3.10. Análisis del cumplimiento del programa estratégico de acciones	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación.....	11
Figura 1.2. Clasificación de las OD	17
Figura 1.3. Presencia de las palabras claves tratadas en los conceptos analizados	19
Figura 1.4. Estructura del sistema deportivo local cubano	21
Figura 1.5. Presencia de elementos en procederes con enfoque de gestión integrada analizados	24
Figura 1.6. Presencia de herramientas en procederes con enfoque de gestión integrada analizados..	24
Figura 1.7. Comparación de los procederes estudiados en cuanto a la implementación de herramientas y elementos	24
Figura 2.1. Modelo conceptual de Gestión Integrada para las Organizaciones de Gobierno Deportivo Cubanas	43
Figura 2.2. Procedimiento general para la GI-OGDC	44
Figura 2.3. Estrategia de capacitación para los miembros del equipo de trabajo implicados en el proceso	47
Figura 2.4. Procedimiento para la evaluación del AE	49
Figura 2.5. Procedimiento para la PEP con enfoque de CMI.	50
Figura 2.6. Procedimiento para la implementación del Sistema de Información	55
Figura 2.7. Algoritmo para la evaluación de la gestión administrativa de la OGD.....	58
Figura 2.8. Matriz de posición: Viabilidad Vs. Impacto	62
Figura 2.9. Procedimiento para la propuesta de mejora.....	63
Figura 3.1. Caracterización del deporte en la provincia de Matanzas.....	67
Figura 3.2. Matriz de cruzamiento MEFI - MEFE	70
Figura 3.3. Matriz de AE de la DPD Matanzas	74
Figura 3.4. Delimitación de las variables según la categoría.....	76
Figura 3.5. Plano de influencias y dependencias entre actores.....	77
Figura 3.6. Plano de Convergencias entre los actores.	77
Figura 3.7. Plano y gráfico de distancias entre los actores del sistema.....	78
Figura 3.8. Mapa estratégico de la OGD.....	79
Figura 3.9. Correlación entre los componentes identificados del SGI contra las variables claves, políticas públicas y OT	83
Figura 3.10. Evaluación de la Gestión Administrativa de la OGD	83
Figura 3.11. Mapa de procesos de la DPD Matanzas	85
Figura 3.12. Resumen del comportamiento de los indicadores por perspectivas del CMI	89
Figura 3.13. Matriz de posición: Viabilidad Vs. Impacto de la DPD de Matanzas	90

Figura 3.14. Comparación de indicadores del CMI y del alineamiento estratégico	94
Figura 3.15. Existencia de un proceso de gestión	95
Figura 3.16. Valoración del modelo de Gestión Administrativa actual en la DPD	95
Figura 3.17. Criterio sobre un nuevo instrumento metodológico.....	96
Figura 3.18. Criterio de aceptación del instrumento metodológico propuesto.....	96
Figura 3.19. Encuestados que se involucrarían en la aplicación del instrumento metodológico	96
Figura 3.20. Aceptación del instrumento metodológico propuesto sin modificaciones.....	96

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.1. La clasificación de las OD en función de la misión, objetivos y actividad principal que desarrolla

Anexo 1.2. Otras clasificaciones de las entidades y OD

Anexo 1.3. Matriz binaria de palabras claves del concepto de gestor deportivo

Anexo 1.4. Matriz binaria que muestra la presencia o no de los elementos dentro de los procedimientos con enfoque de GI

Anexo 1.5. Matriz Binaria de herramientas utilizadas en los modelos de gestión integrada estudiados

Anexo 1.6. Investigaciones científicas aplicadas en el sector deportivo cubano

Anexo 2.1. Entrevista al Consejo de Dirección

Anexo 2.2. Lista de chequeo para la evaluación de componentes dentro de la OGD

Anexo 3.1. Listado de los Objetivos de la OGD, responsables y variables de acción de la matriz del Director Provincial

Anexo 3.2. Matriz DAFO de la DPD

Anexo 3.3. Resultados del Diagnóstico Estratégico Integrado

Anexo 3.4. Resultados de la evaluación del alineamiento

Anexo 3.5. Perspectivas del CMI y sus indicadores para la DPD Matanzas

Anexo 3.6. Montaje en la plataforma digital

Anexo 3.7. Niveles de prioridad de los componentes del sistema de gestión integrada

Anexo 3.8. Lista de estrategias de la DPD propuesta por el equipo gestor

Anexo 3.9. Nuevos indicadores propuestos para DPD Matanzas en la Perspectiva de Servicio Deportivo

Anexo 3.10. Resultados de la aplicación de la lista de chequeo

Anexo 3.11. Resultados de las aplicaciones en otras OGD del territorio matancero



INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

En la actualidad muchas empresas recurren a una buena gestión de la dirección y planificación estratégica para enfocarse en la toma de decisiones y cumplir sus expectativas como entidad. La gran mayoría de estas se encuentran en constantes cambios para adaptarse a las diferentes transformaciones por las que transita el mundo, además de las grandes competencias existentes entre empresas que luchan por sobrevivir en el mercado actual (Trujillo Pérez, 2021; Y. León Reyes, Y. Miranda Lorenzo, M. d. I. C. Mantilla Hereira, et al., 2023).

En un escenario de fuertes restricciones de recursos y las crecientes exigencias de los consumidores, Cuba se enfrenta a una profunda crisis económica siendo necesario adoptar un conjunto de medidas propias de un reordenamiento en la política económica y social. No obstante, este proceso se desarrolla de forma paulatina por el aumento de las diferencias sociales y económicas, el imprescindible cambio de mentalidad de la población y los determinados efectos negativos que hace necesario la búsqueda de herramientas efectivas y que se comience a aplicar un pensamiento sistémico en aras de garantizar un aumento de los ingresos (León Reyes, 2017).

El siglo XXI se caracteriza por la racionalidad científica y tecnológica en la cual la ciencia y la tecnología han conquistado los distintos ámbitos de la vida, transformando el modo de pensar, sentir y actuar, ajustados a las características de la sociedad del conocimiento y de la información. También surge el reforzamiento del conocimiento, conduciendo a profundos cambios estructurales sobre la relación de las organizaciones, que, en la actualidad, se convierte en un debate público sobre el impacto en el entorno social. Además, se genera la necesidad de ir a la par con los desarrollos y desafíos mundiales relacionados con la administración (Fonseca Reyes, 2019; Tarazona Meza et al., 2022), que juega un papel fundamental en el logro de los objetivos personales y necesidades de acuerdo al contexto histórico y social, que se fundamente en la integración de funciones y actividades (Pantoja Aguilar & Salazar Garza Treviño, 2019, p. 14).

Las organizaciones deben gestionar su talento y recursos para encaminarlos a su buen desempeño (Armijos Mayon et al., 2019), y con ello buscan una mejora continua orientándose fundamentalmente a la creación de una nueva cultura gerencial, como parte de su respuesta a una economía globalizada (Nery Kameta et al., 2019; Rodríguez-Rojas et al., 2020). Estas organizaciones en la actualidad se encuentran inmersas en entornos tecnológicos, institucionales, ambientales, sociales (Huertas López et al., 2020) y competitivos (Pérez Fernández & Rojas Martínez, 2022); donde para tener éxito o sobrevivir deben conseguir buenos resultados empresariales, lo que ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que les permitan configurar su sistema de gestión (González Solán & Martín Castilla, 2023).

Como plantea (Pantoja-Aguilar & Salazar Garza-Trevino, 2019), la empresa es un sistema que debe actuar como un todo, a través de un enfoque sistémico en su gestión (Morales Mondragón et al., 2020, p. 8), dónde se puede asegurar que los Sistemas de Gestión Integrados no tienen solo cabida en las prácticas internacionales sino también es una oportunidad para las empresas cubanas en el camino de su continuo perfeccionamiento. Este camino no es nada fácil, incluso no es igual para todas las organizaciones, pues no tienen el mismo punto de partida, ni el mismo camino que recorrer. En el camino del perfeccionamiento de las empresas y en la elevación de la competitividad de las mismas, gestionar sus sistemas de forma integrada no contradice ninguno de los principios del perfeccionamiento empresarial.

A nivel mundial, y en Cuba específicamente, se observa una creciente atención intelectual, académica y empresarial en torno a los procesos y se desarrollan experiencias relacionadas con la administración organizacional, incidiendo fundamentalmente, en la economía cubana la cual exige de las empresas la puesta en práctica de nuevas tendencias empresariales. Esto trae consigo adoptar en cada momento los métodos y técnicas que mejor satisfagan los requerimientos y exigencias del entorno. La dinámica de los cambios actuales de la sociedad plantea, a las organizaciones en general, la necesidad de transformarse en función de nuevas demandas que se derivan de los avances científicos, tecnológicos y humanísticos y del contexto económico – social (León Reyes, 2017). Cuba no se escapa de esta situación actual y de la crisis que golpea al mundo, a la vez que sus organizaciones inevitablemente se encuentran interconectadas con el mundo debido al fenómeno de la globalización (León Reyes, Miranda Lorenzo, Marqués León, et al., 2022).

La situación actual en Cuba es encomiable, si se considera la voluntad política y los resultados alcanzados en la implementación de la gestión integrada en la vida empresarial y la administración pública debido a que se evidencian varios aspectos que facilitan el camino hacia una gestión integrada de las organizaciones. Con la actualización del Modelo Económico y Social Cubano de desarrollo socialista, el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, así como los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, documentos gubernamentales donde se aborda ampliamente la necesidad de la gestión para el desarrollo sostenible (PNDES, 2019; Cabalé Miranda & Rodríguez Pérez de Agreda, 2020; PCC, 2021). Con las nuevas aplicaciones de un proyecto social socialista se introducen cambios a partir de la experiencia acumulada; tomando como base la gestión eficiente e integradora para el desarrollo sostenible y se continua perfeccionando el marco legal y reglamentario para el accionar de los máximos dirigentes de las organizaciones (Salcedo Fernández et al., 2020).

El impacto del deporte a nivel mundial y el escenario actual ha dado paso a que se convierta en un tema de interés social, económico y político. Estas organizaciones exigen ubicar al deporte como

protagonista con personal apto que tenga la capacidad de gestión y rigor para la puesta en práctica de las diferentes actividades que sean planificadas (Pilco Bonilla, 2021; Rivero Misa, 2021; Claudio Pérez et al., 2022; Y León Reyes et al., 2023).

La gestión deportiva es hoy en día fundamental en las organizaciones deportivas. El incremento de la demanda social, del número de instalaciones deportivas y del desarrollo de la legislación en materia deportiva conlleva a que los poderes públicos instrumenten una estructura técnica que gestione las instalaciones y planifique un programa de actividades en base a la demanda de los ciudadanos. La gestión deportiva debe estar identificada con el enfoque gerencial que reconoce y utiliza el valor más importante de la organización, el factor humano y el conocimiento que el hombre aporta a la organización. Permite aprovechar los conocimientos adquiridos por las organizaciones dando la posibilidad no solo de usarlo adecuadamente, sino de protegerlos e incrementarlos (García Hernández, 2008; García Hernández & Berrera Pardo, 2008). Esta concepción según la autora se fundamenta en que la gestión deportiva está vinculada, ineludiblemente a la entidad donde se aplica, lo que significa que no tiene carácter homogéneo y aun cuando se compartan principios comunes independientemente de su ámbito, existen aspectos diferentes según el sector y el país.

Las organizaciones deportivas realizan trabajos con el fin de lograr objetivos comunes. Por lo general, los trabajos se clasifican en proyectos y operaciones, aunque en algunos casos estos se superponen y comparten varias de las siguientes características: realizados por personas, restringidos por la limitación de recursos fundamentales y por lo planificado, ejecutado y controlado. Los proyectos y operaciones difieren porque las operaciones son continuas y repetitivas, mientras que los proyectos son temporales y únicos (Calabuig Moreno et al., 2008).

La versatilidad y la continua evolución del sector deportivo hacen necesario un modelo de gestión flexible y abierto con el objetivo de adaptarse a los rápidos cambios que se producen. La importancia de emplear sistemas de gestión proporcionará a las organizaciones deportivas mayor facilidad para evolucionar de manera rápida y adaptarse a las exigencias del mercado del sector deportivo, lo que implica la importancia de la adaptación permanente a un mercado cambiante (Núñez Jauregui et al., 2018).

El desarrollo que ha tenido el sector de los servicios deportivos, ha hecho que se afronte la calidad desde el punto de vista de los servicios deportivos, considerándose éste como el mayor potencial en cuanto a superioridad competitiva que hoy en día pueden tener una organización de este tipo (Lloréns Montes & Fuentes Fuentes, 2001). Cada vez son más las investigaciones que tratan de identificar los puntos claves a tener en cuenta para obtener el máximo rendimiento, coincidiendo una parte de ellas en el estudio de la satisfacción y la calidad de los servicios deportivos desde el punto de vista del usuario. Con el auge de la gestión mixta o indirecta, donde las propias administraciones requieren a las

empresas adjudicatarias que cumplan con unos mínimos de calidad y atención al ciudadano (Calabuig Moreno et al., 2008).

En Cuba existen empresas y unidades presupuestadas dedicadas a las actividades relacionadas con la práctica de los deportes, eventos deportivos, actividades de entrenamiento, participación y competencias deportivas. La mayoría de estas unidades son administradas por los Consejos de la Administración (Gobiernos locales), aunque el rector metodológico de las mismas es el Instituto Nacional de Deporte, Educación Física y Recreación. En censo de instalaciones nacionales de 2020, se totalizan 5 134 instalaciones a nivel nacional con 924 complejos deportivos, 3 701 terrenos al aire libre, 158 Piscinas y 351 salas deportivas. Aquí reside uno de los pilares del servicio de Actividad Físico Deportiva, el soporte material sobre el que se realiza la práctica, por tanto, sujeto a la acción de dirección técnica con su formación y competencia para planificar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones. Se cuenta con 38 726 personal deportivo pedagógico que ejecutan varias actividades dentro de las instalaciones deportivas. Los participantes sistemáticos (2 079 713) del deporte participativo y otras actividades con un aumento respecto al 2020 (en alto rendimiento 16 340, participativo 1 720 880 y en la masividad 2 063 373), (ONEI, 2022).

El análisis de lo existente en materia deportiva acepta adaptarse a situaciones, concepciones y manifestaciones nuevas de un fenómeno, de tal manera, que permite planificar las actuaciones con un aprovechamiento óptimo de los recursos de la localidad, en orden a la consecución del objetivo final: producir satisfacción en los usuarios de manera económicamente eficiente. Para alcanzar un alto desempeño integral las organizaciones tienen como principal objetivo modificar las formas establecidas para lograr más efectividad e introducir la innovación organizacional; al hacer esa innovación también se hace innovación de proceso (León Vanegas et al., 2022).

Las principales tareas en el sector deportivo después del triunfo de la Revolución Cubana en 1959, estaban encaminadas hacia la búsqueda de nuevas formas de incorporación masiva y participación deportiva, así como la construcción de instalaciones deportivas populares y locales para la realización de actividades y el disfrute pleno de la población. Estas tareas constituyeron el punto de partida de un gran programa de desarrollo deportivo que se implantaría con la creación del Instituto Nacional de Deporte, Educación Física y Recreación, donde estas actividades se convertirían en un genuino derecho de todos (Ramos Ortega, 2012).

Como parte de los principios defendidos de la revolución para la satisfacción de todos los cubanos el deporte se convierte en un derecho del pueblo. En la Constitución de la República de Cuba, capítulo II, artículo 32 se expresa: El Estado orienta, fomenta y promueve la educación, las ciencias y la cultura en todas sus manifestaciones y en el inciso e y f se especifica que: “orienta, fomenta y promueve la cultura física, la recreación y el deporte en todas sus manifestaciones como medio de educación y contribución

a la formación integral de las personas; la actividad creadora e investigativa en la ciencia es libre. Se estimula la investigación científica con un enfoque de desarrollo e innovación, priorizando la dirigida a solucionar los problemas que atañen al interés de la sociedad y al beneficio del pueblo” (Consejo de Estado, 2019, p. 4).

Con las consultas bibliográficas a las principales investigaciones (García Hernández & Berrera Pardo, 2008; Claudio Pérez, 2011; Ruiz Aguilera & Sanabria Navarro, 2012; Hurtado Fuentes, 2014; Sanabria Navarro et al., 2019; Ramos Acevedo et al., 2020; Alonso Labrador, 2023; Pérez Céspedes et al., 2023) realizadas en el sector deportivo cubano relacionadas con la gestión deportiva se pudieron identificar que existen problemas comunes en las organizaciones deportivas del territorio nacional que evidencia una insuficiente gestión integrada en las organizaciones, provocada por la ausencia de mecanismos y herramientas de gestión que permitan alinear las estrategias, proceso, objetivos y el monitoreo integrado de los servicios deportivos en apoyo a la toma de decisiones a nivel local, lo que redundo en problemas funcionales en el desarrollo de la gestión deportiva, que se corrobora en el estudio de las organizaciones deportivas matanceras.

Al analizar este contexto en cinco organizaciones deportivas del territorio matancero, de ellas una a nivel provincial, sustentado en los estudios implementados en 18 trabajos de diplomas, una tesis de maestría y otras investigaciones desarrolladas, así como, en los balances anuales del INDER y de la Dirección Provincial de Deportes, se detectan los siguientes problemas fundamentales:

- Desconocimiento de la teoría de los procesos, la visión del asunto, apunta hacia la necesidad de ocupar plenamente el espacio de la gestión deportiva basada en el diseño de los procesos hacia una mejora continua y la indefinición de las actividades principales para lograr eliminar las insuficiencias en los sistemas de retroalimentación y control, y mejorar la rapidez y flexibilidad en la toma de decisiones.
- Insuficiencias en la gestión y mejora de procesos que conducen a nuevos proyectos deportivos en busca del aumento de la satisfacción de la población matancera y la promoción de atletas de alto rendimiento
- Insuficiente nivel de preparación de los profesores del sistema deportivo territorial para el diseño y ejecución de proyectos, así como para la introducción y generalización de resultados. No cuentan con la capacidad para desarrollar una efectiva gestión y control, al no incluir medidas que faciliten la medición.
- Los sistemas actuales de indicadores que se están implantando carecen, en numerosas ocasiones, de una estructura adecuada para permitir la eficiente gestión de este tipo de organizaciones, así como el establecimiento de una estrategia sin planes de acción que permitan

su obtención, y sin la existencia de un adecuado sistema de gestión, se vuelve totalmente ineficiente.

- Escasa presencia del sector privado empresarial en la financiación y gestión de infraestructuras deportivas públicas del territorio, con un bajo nivel de autofinanciación de los servicios públicos deportivos y dificultades crecientes para el sostenimiento del nivel de gasto alcanzado.
- Estructuras organizativas muy administrativistas (prima el procedimiento sobre el resultado), rígidas y con escasas posibilidades de movilidad, motivación y reconocimiento del desempeño. Sólo el 5% de la fuerza de trabajo entiende la estrategia de la organización. El 25% de los gestores tiene iniciativas alineadas con la estrategia definida. El 60% de las organizaciones no tiene presupuestos alineados con la estrategia y el 86% de los equipos directivos emplea menos de una hora al mes en discutir sobre la estrategia.
- No se logra una adecuada integración entre los diferentes niveles de actuación; escuela y área deportiva, combinado deportivo y escuelas provinciales de formación de atletas, lo que se manifiesta negativamente en la identificación, detección, selección, promoción y retención de talentos deportivos.
- Enfoque excesivo hacia el resultado competitivo, en detrimento de la formación integral del deportista; los directivos y entrenadores continúan la práctica empírica tradicional, no la transforman, las estrategias no se articulan con la gestión de los procesos que se encuentran fraccionados entre departamentos, instituciones u organismos; se complican las operaciones por estar cargadas de documentación, incluyen actividades duplicadas a modo de chequeo y resulta complicado introducir nuevas tecnologías que permitan la mejora continua de los procesos para alcanzar las salidas deseadas.
- Se evidencian interrupciones en los servicios en el 80 % de las Direcciones Municipales de Deporte y una reducción en casi un 70 % de la ejecución de los eventos planificados, de ellas el 51 % de los informes destaca la necesidad de un enfoque de proceso.
- Deficiencias generalizadas en el tratamiento estadístico de la información, los manuales de registro estadístico se encuentran desactualizados en un 88 % como promedio en las instituciones municipales del territorio, elemento que demuestra prácticas erradas, muy usuales y aceptadas, además, el interés del uso de la estadística en la organización a nivel provincial se proyecta solo hacia la obtención del resultado.
- Deficiente capacitación y estrategias de superación de los gestores deportivos, dado por la inestabilidad de los cuadros centro (15,9 %), también los directivos no poseen una formación específica para ejercer sus responsabilidades, interactúan con sus subordinados a partir de su experiencia personal y con los métodos que consideran más efectivos, es decir, se manifiesta

carencia de armonía en los modos de actuación de los distintos niveles de dirección y gestión del deporte, relacionados con las formas organizativas que requiere una actividad que, en la medida en que evoluciona, se hace más compleja.

- Pérdida de población para practicar algún deporte o activación física. Poca participación de la comunidad y estudiantes en programas de actividades físicas y recreativas.
- Las instalaciones deportivas existentes se están quedando anticuadas y obsoletas y algunas son difícilmente adaptables a las nuevas necesidades y demandas.

Teniendo en cuenta la descripción de la situación expuesta con anterioridad y las perspectivas actuales, se define como **problema científico**: La insuficiente gestión integrada de las organizaciones de gobierno deportivo cubanas dificulta su planificación y control, así como, la alineación de sus procesos a estrategias institucionales que respondan a las exigencias del territorio y del INDER.

Para darle solución al problema científico, se estableció el sistema de objetivos siguiente:

El **objetivo general**: Desarrollar un instrumento metodológico para la gestión integrada de las organizaciones de gobierno deportivo cubanas que permita el perfeccionamiento de su sistema de planificación y control y la alineación de sus procesos a estrategias institucionales, ajustadas a las exigencias del territorio y del INDER.

En correspondencia con este objetivo general se determinaron los siguientes **Objetivos Específicos**:

1. Sintetizar los elementos teóricos-metodológicos relacionados con la gestión empresarial enfocada al funcionamiento de la gestión deportiva, en la literatura especializada y en la práctica de las organizaciones deportivas.
2. Diseñar un instrumento metodológico, compuesto por un modelo conceptual, un procedimiento general y sus específicos asociados, para la gestión integrada de las organizaciones de gobierno deportivo cubanas.
3. Implementar el instrumento metodológico para la gestión integrada de las organizaciones de gobierno deportivo cubanas en la Dirección Provincial de Deportes Matanzas.

Objeto de estudio teórico: La gestión deportiva.

Campo de la investigación: La gestión integrada en las organizaciones de gobierno deportivo cubanas.

Objeto de estudio práctico: La gestión integrada de la Dirección Provincial de Deportes Matanzas.

En correspondencia con el problema científico planteado, se formula como **hipótesis general**: El desarrollo de un instrumento metodológico para la gestión integrada de las organizaciones de gobierno deportivo cubanas permitirá el perfeccionamiento de su sistema de planificación y control y la alineación de sus procesos a las estrategias institucionales, ajustadas las exigencias del territorio y el INDER.

Variable independiente:

- Instrumento metodológico para la gestión integrada de las organizaciones de gobierno deportivo cubanas.

Variable dependiente:

- Perfeccionamiento del sistema de planificación y control.
- Alineación de sus procesos a las estrategias institucionales ajustadas las exigencias del territorio y el INDER.

Estrategia de validación de la hipótesis: por las características propias del objeto de estudio y del desarrollo de la investigación, la estrategia trazada para comprobar la hipótesis general se basó en verificar si las características del modelo conceptual, su procedimiento general y las herramientas de apoyo adecuadas al objeto de estudio práctico, son factibles para su aplicación racional, a partir de la comprobación de:

- El perfeccionamiento del marco institucional del proceso, luego de la aplicación de las herramientas de gestión empresarial propuestas, en contribución al logro de resultados superiores en su gestión estratégica con enfoque de procesos que permita el perfeccionamiento de la toma de decisiones de la Dirección Provincial de Deportes Matanzas.
- La mejora en el funcionamiento del sistema de gestión estratégico, luego de la implementación de las soluciones propuestas, en contribución al logro de resultados superiores en su gestión estratégica con enfoque de procesos que permita el perfeccionamiento de la toma de decisiones de la Dirección Provincial de Deportes Matanzas.
- La contribución de la aplicación de las herramientas propuestas al perfeccionamiento del sistema de planificación y control de las organizaciones de gobierno deportivo a través de la implementación de la gestión por procesos, la definición de estrategias institucionales ajustadas a las exigencias del territorio y del INDER y la construcción de un Cuadro de Mando.
- El aumento de la alineación de los procesos de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas a las estrategias institucionales.

La **novedad científica** de la presente tesis doctoral radica la concepción de un modelo conceptual, que se sustenta en un procedimiento general de aplicación y sus procedimientos específicos que conforman el instrumento metodológico para la gestión integrada de organizaciones de gobierno deportivo que permita alinear los procesos a la estrategia institucional, ajustada a las exigencias del territorio y del INDER.

Asociado a lo anterior, constituyen novedosos además los aportes teórico-metodológicos siguientes:

- La conceptualización de los elementos componentes de la gestión deportiva que inciden en la gestión estratégica, y su contextualización en las organizaciones de gobierno deportivo.

- La concepción de un instrumento metodológico para la gestión integrada de las organizaciones de gobierno deportivo cubanas, con base en la integración de herramientas resultantes del trabajo de la comunidad científica nacional e internacional.

Por otra parte, constituyen valores de la investigación los siguientes:

- **Valor práctico:** Viene dado por la factibilidad y pertinencia de poder implementar y aplicar el modelo conceptual, que se soporta en un procedimiento general para la gestión integrada de organizaciones de gobierno deportivo cubanas y sus procedimientos específicos, con resultados favorables traducidos en el perfeccionamiento del sistema de planificación y control de la Dirección Provincial de Deportes Matanzas y el alineamiento de sus procesos a las estrategias institucionales, ajustadas a las exigencias del territorio y del INDER
- **Valor social:** se manifiesta fundamentalmente en el mejoramiento continuo de la calidad de la gestión de las organizaciones de gobierno deportivo y esto incluye el perfeccionamiento de su planificación tanto estratégica como operativa y el control de la gestión, que permite el alineamiento de sus procesos a las estrategias institucionales ajustadas a las exigencias del territorio Matancero y del INDER.
- **Valor económico:** se traduce en que la contribución de una herramienta que facilita la toma de decisiones a partir del diseño, garantizando un adecuado uso de los recursos y un aumento de la eficiencia pues, con menos recursos financieros se obtendrán impactos positivos en el nivel de servicio a los usuarios finales.
- **Valor docente:** se sustenta en ofrecer la base metodológica a partir del instrumento metodológico, que será aplicado para la Dirección Estratégica en los sistemas deportivos cubanos teniendo en cuenta el enfoque de procesos y en sistema, y en la enseñanza de pregrado y postgrado en la temática de administración y gestión de operaciones, este trabajo pretende delinear un instrumento metodológico de gestión integral donde estén articuladas las técnicas, herramientas y actividades que pueden ser utilizadas por las organizaciones del sector deportivo cubano. Además, se sustenta en que tanto los métodos aplicados en la recogida de datos como en su procesamiento, evidencian y fomentan el desarrollo de casos de estudio de aplicación de herramientas de gestión. El modelo comprende una estrategia de capacitación para los cuadros directores implicados en el proceso de gestión estratégica, sustentada en un Programa de capacitación diseñado bajo las premisas de los modelos actuales de formación de posgrado.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos teóricos y empíricos** que integran instrumentos de diversa índole. En el desarrollo de la investigación se emplean un conjunto de métodos y técnicas de investigación científica como: análisis histórico-lógico, análisis y síntesis, inducción-deducción, mapas conceptuales, modelación semántica, observación, entrevistas, encuesta y revisión

documental. Además, otras técnicas propias de los campos científicos tratados como el enfoque de procesos y el enfoque en sistemas.

A su vez, los métodos empíricos están relacionados con: instrumentos de búsqueda de información científico-técnica y su ordenamiento (gestor bibliográfico EndNote®), la selección y consulta a expertos (métodos Delphi y Kendall), la consulta a expertos (entrevistas), análisis estadísticos (software SPSS® versión 22.0); Matriz OVAR, Proceso Analítico Jerárquico; Matriz de impacto entre objetivos y procesos, software de métodos de análisis prospectivo (MIC-MAC, MACTOR, MORPHOL, SMIC-PROB-EXPERT) y aplicación de hojas de cálculo de Microsoft Excel y dibujo vectorial Microsoft Visio del paquete Microsoft Office.

Para dar cumplimiento al diseño metodológico planteado, la presente investigación quedó estructurada en: Introducción, donde se fundamenta la situación problemática, el problema científico, el sistema de objetivos, la hipótesis general de investigación y su estrategia de comprobación, la novedad científica, los aportes realizados y los principales impactos que de esta se derivan. Capítulo I, en el que se analizan los referentes teórico-metodológicos relacionados con la gestión estratégica, deportiva y gestión de las organizaciones, donde se aporta toda la base conceptual para el desarrollo del instrumento metodológico a proponer. Capítulo II, donde se describen los procedimientos tanto el general como los específicos asociados que conforman el instrumento metodológico propuesto, así como las herramientas de apoyo, como propuesta de solución al problema científico planteado. Capítulo III, en el que se muestran los resultados de la aplicación del procedimiento para la gestión integrada de las organizaciones de gobierno deportivo cubanas como comprobación de la hipótesis general de investigación de acuerdo con la estrategia declarada a partir de presentar el caso práctico en la Dirección Provincial de Matanzas. Conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la bibliografía consultada, así como un grupo de anexos de necesaria inclusión para una mejor comprensión de los resultados expuestos en el informe. La investigación incluye el estudio de un total de 657 obras.

Fueron referenciadas 332 bibliografías, el 52.41 % (174) es de los últimos 5 años; el 74.70 % (248) es de los últimos diez años; y, el 20.18 % (67) se encuentra en idioma extranjero. Son referenciadas un total de 44 (13.25 %) investigaciones doctorales y la referencia a trabajos correspondientes a la autora representan el 0,06 % (21).

CAPÍTULO I

LA GESTIÓN INTEGRADA Y LA GESTIÓN DEPORTIVA

Estructura general del capítulo

“Vivimos en un mundo interesante, excepcional, (...) un mundo en plena fase de globalización que trae problemas tremendos y desafíos inmensos (...), que nuestro mayor interés es que nuestro pueblo, en sus conocimientos, en su cultura y, sobre todo, en su conciencia política y científica, se encuentre preparado para ese mundo que se nos viene encima y que marcha a pasos gigantes”.

Fidel Castro Ruz

45 Aniversario Asalta al Cuartel Moncada

26 julio de 1998



1.1 Servicios deportivos

1.1.1. Antecedentes y actualidad de los servicios de Actividad Física y del Deporte.

1.2. Características estructurales de las organizaciones deportivas

1.2.1. Las organizaciones deportivas

1.2.2. Gestor deportivo, sus características y funciones

1.3. Deporte un bien público

1.3.1. Sistema deportivo local

1.3.2. Análisis y evolución de la gestión deportiva

1.4. Análisis de procederes con enfoque de integración

1.4.1. Modelos de gestión en el sector deportivo

1.4.2. Herramientas aplicables a la gestión deportiva

1.5. Los sistemas de información, su relevancia en las organizaciones deportivas

Conclusiones de capítulo

CAPÍTULO I. LA GESTIÓN INTEGRADA Y LA GESTIÓN DEPORTIVA

Partiendo del problema científico a resolver, sintetizado en la introducción del presente informe, la estrategia seguida por la autora para la construcción del marco teórico referencial, todo lo cual se presenta en el hilo conductor (**Figura 1.1**), se estructura de forma tal que permita el análisis del estado del arte y de la práctica, que abarca la gestión estratégica y la gestión deportiva, permite sentar las bases teórico-prácticas del proceso de investigación.

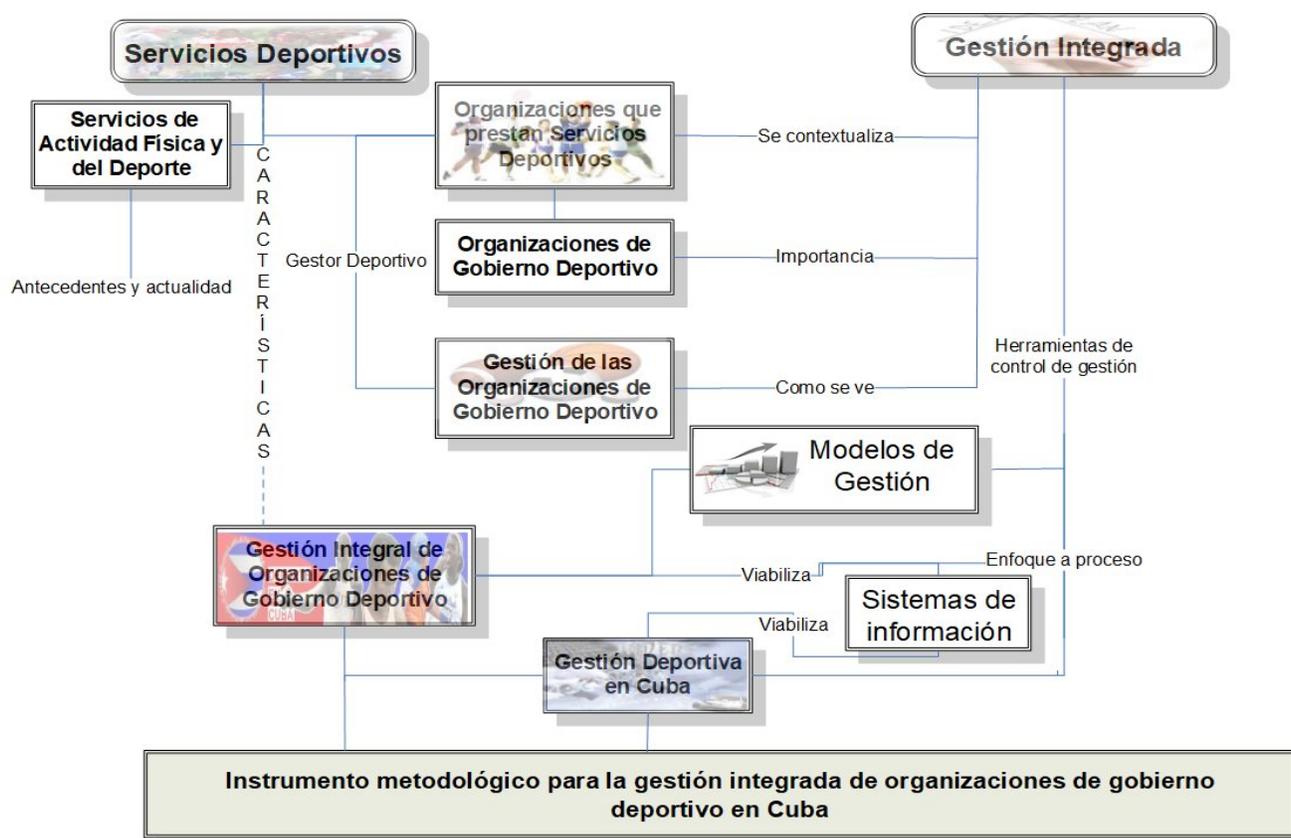


Figura 1.1. Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación

1.1. Servicios deportivos

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: es una actividad física (AF) e intelectual humana; es de naturaleza competitiva y siempre se rige por reglas que están institucionalizadas.

Con el desarrollo que alcanza el sector de los servicios, ha hecho que se afronte la calidad del servicio ofertado, considerándose éste como el mayor potencial en cuanto a superioridad competitiva que hoy en día pueden tener las organizaciones (Calabuig Moreno et al., 2008). Todo esto hace que cada vez sean más las investigaciones que tratan de identificar los puntos claves a tener en cuenta para obtener

el máximo rendimiento, estudios de la satisfacción y la calidad de los servicios deportivos desde el punto de vista del cliente/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 Ordón, 2009). Se debe centrar todo el esfuerzo en conocer la realidad de los servicios deportivos territoriales que van a ser gestionados y percibir que los sistemas públicos, al igual que el de cualquier sistema, se desarrollan a través de unos fundamentos diferenciados tradicionalmente por la cuestión de beneficios entre lo público y lo que se pueda ir insertando como privado en Cuba a partir de la aparición y la instrumentación de los nuevos actores económicos en el país. En la organización privada lo principal es el rendimiento económico y la organización pública, el principal objetivo se centra comúnmente en el rendimiento social (Nuviala Nuviala, 2013).

1.1.1. Antecedentes y actualidad de los servicios de Actividad Física y del Deporte

El deporte como fórmula para la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos, es un hecho incuestionable que motiva el desarrollo de la práctica físico-deportiva. Constituye un sector de actividad cuya importancia puede considerarse desde diferentes puntos de vista (Bosch Hortal et al., 2019).

El concepto de Actividad Física y del Deporte (AFD) resulta amplio y acoge a mundos diferenciados como el ocio, la recreación, la salud, la competición, la educación, el espectáculo. Manifiesta una universal expresión de identidad de la especie cuyas diferencias parten del nexo común cuerpo-movimiento propio de la formación de licenciados en Cultura Física (CF) (de Lucas Heras, 2016).

Aparece así, la AFD, como un hecho cultural que se manifiesta en comportamientos de la población propios de la cultura corporal local y/o universal y que impregna a múltiples sectores de la sociedad. El deporte no deja de ser una manifestación identificable como AF (de Lucas Heras, 2016). La citada amplitud de concepto impide su explicación unidireccional, para una adecuada comprensión conviene no aislarlo de realidades de las que parte y que le influyen, tal es el caso de cambios sociales, políticos, económicos o culturales (Nuviala Nuviala, 2013).

Los años 80 del pasado siglo fueron aquellos que acogieron sustancialmente la extensión de las prácticas de AFD y el desarrollo e implantación de una red de equipamientos para la práctica como nunca antes se había conocido. En los 90^o correspondieron al desarrollo de los sistemas que intervinieron en la prestación de servicios de AFD. Para la consolidada extensión de este tipo de prácticas y sus equipamientos, se ha demostrado que la AF regular ayuda a prevenir y tratar las enfermedades no transmisibles como las cardiopatías, los accidentes cerebrovasculares, la diabetes y el cáncer de mama y de colon, la hipertensión, el sobrepeso y la obesidad, y puede mejorar la salud mental, la calidad de

vida y el bienestar (OPS, 2019). La práctica recurrente de la AF está asociada a múltiples beneficios para la salud (Zamora-Mota et al., 2023).

La rápida evolución en el ámbito de la AFD desde actitudes voluntaristas, dilettantes alrededor de su organización, enseñanza y dirección, hasta la progresiva profesionalización con formaciones académicas específicas y competencias profesionales asociadas, contribuye a justificar que la dirección de organizaciones y actividades de ese carácter, sea regulada con la intervención de la figura de la dirección especializada en AFD. La presencia dual, profesionalismo-amateurismo en organizaciones para la AFD debe articularse de manera tal que aquellos valores del amateurismo se vean ensalzados y ayudados por el profesionalismo, de tal forma que se sume eficacia y no se reste desarrollo del asociacionismo. Aquellas organizaciones vencidas organizativamente del lado del voluntarismo deben abrir procesos de exploración, búsqueda y mejora de los métodos y técnicas de dirección específicas (Pérez Céspedes et al., 2023).

Las AFD que se desarrollan en el ámbito no formal (extraescolar) deben cumplir con las mismas finalidades y condiciones que establece la Educación Física (EF) para el espacio formal (Orts Delgado, 2018). Las actividades deportivas se convierten en instrumentos privilegiados para la educación (integración social, bienestar en general). El deporte escolar tiene como objetivo principal la socialización a través de las actividades deportivas (objetivo educativo), (Salinas Herdoíza, 2021).

Los centros de formación de licenciados en CF deben trabajar en la elaboración de una cultura profesional sobre dirección técnica que concilie oferta y necesidades. Con el comienzo de los ayuntamientos democráticos a finales de los 70 del siglo pasado, la oferta de AFD y las necesidades asociadas—instalaciones, técnicos, financiación, organización también comienza a manifestarse en los usos y costumbres sociales. Existió una etapa que acoge una acción de la Administración Pública (AP) enmarcada en su instrumentalización por medio de la obligatoriedad de la EF en el sistema educativo y el deporte escolar, con base selectiva y competitiva. Los recursos financieros para la construcción de infraestructuras deportivas dibujaron un escuálido mapa de instalaciones para la época. Los años 80 acogen diferentes actuaciones que sustentan el crecimiento posterior y la actual oferta-demanda de este tipo de servicios, entre ellos resultaron destacables los siguientes (de Lucas Heras, 2016):

- Intensa actividad constructiva de instalaciones deportivas.
- Concepción de instalaciones y servicios tradicionales según el modelo de deporte competición.
- Liderazgo de administraciones públicas en la extensión de la AFD.
- Prioridad de la democratización de las prácticas sobre aspectos de gestión económica, de dirección de personas o de planificación estratégica a mediano y largo plazo.
- Excesiva dependencia del voluntariado y escasa participación de figuras profesionales especializadas integrando el sistema de AFD.

La racionalización progresiva de los servicios de AFD dificultó la construcción de grandes y escasamente funcionales equipamientos deportivos de períodos precedentes. Se pasa así, a proyectos más racionales sustentados en la información de los agentes deportivos, en la llegada de profesionales de la CF, en el desarrollo legislativo del deporte obliga a los poderes públicos a su desarrollo en la especialización de la arquitectura deportiva, en la participación del tejido deportivo asociativo en la vida y proyectos deportivos de las sociedades. Se incrementan la inversión a partir del fenómeno expansivo de demanda de AFD y de los presupuestos municipales a favor de la AFD y sus instalaciones.

En la actualidad los servicios de AFD con sus equipamientos deportivos, forman parte ineludible de una oferta de servicios públicos y privados que echa raíces en una nueva, abierta y compleja concepción del citado sistema. Algunos elementos novedosos se producen a lo largo de los años 90 que condicionan el análisis de futuro, entre ellos se pueden señalar (de Lucas Heras, 2016):

- La crítica de la estructura previa y comienzo de su renovación. Se buscan objetivos de rentabilidad social y de viabilidad económica.
- El fortalecimiento de la colaboración y coordinación entre el sector público y privado.
- La apertura de la oferta deportivo-competitiva tradicional hacia orientaciones de ocio, recreo, relaciones, salud, turismo, aventura, etc. Desarrollo de nuevos sectores (mujer, mayores, discapacitados, etc.).
- La normalización de presupuestos públicos de corporaciones locales destinados a AFD tras años de crecimiento y endeudamiento.
- La aparición y desarrollo de la especialización empresarial privada en materia de gestión de AFD.
- La progresiva profesionalización de los sistemas de prestación del servicio. Búsqueda de calidad, eficacia y eficiencia integral.

Las instituciones públicas o promotores privados a nivel internacional realizan significativas inversiones en el sector, con diferentes fines de tipo social-empresarial, lo que unido a un marco legislativo protector-promotor y a la existencia de creciente demanda, produce ofertas que justifican la especialización de aquellos profesionales y sistemas que atienden el sector. Organizaciones diferentes enfatizarán más unos objetivos que otros, bien por su propia naturaleza constitutiva o bien por la definición de sus objetivos. Un servicio municipal orientará su atención preferente a jóvenes, mayores, discapacitados; a la democratización de prácticas orientadas a la salud, la formación y los valores básicos de convivencia social.

Para conseguir lo antes planteado, siguiendo la adaptación del modelo de evaluación de la *European Foundation for Quality Management*, realizada por el Ministerio de AP y haciéndola extensiva a cualquier tipo de organización, han de considerarse características como (Mestre Sancho, 2004):

- Importancia de las personas

- Orientación al cliente (ciudadano)
- Reconocimiento (a personas en su trabajo)
- Gusto por el trabajo bien hecho
- Trabajar con hechos y datos
- Relaciones de asociación (entre unidades, con clientes, proveedores...)
- Ética
- Orientación a resultados (búsqueda de eficacia y atención a las necesidades)

La autora considera que se deben añadir factores de creciente protagonismo como la incorporación de elementos de gestión medioambiental, de tecnología, de anticipación y adaptación a los cambios y el implícito, en las mencionadas características de calidad total hacia los servicios que se ofrecen.

1.2. Características estructurales de las organizaciones deportivas

Las organizaciones más estudiadas son aquellas cuya finalidad es la promoción y el desarrollo del deporte. Las características estructurales de la mayoría de esas organizaciones se basan en el contexto de los cambios que ha experimentado el deporte en los últimos tiempos y a los desafíos que ha supuesto a la forma tradicional de configurar estas organizaciones y de medir su efectividad. Las organizaciones deportivas (OD) que operan viven en un proceso de contaste ajuste, debido a la profesionalidad y comercialización del deporte, lo que evidencia la existencia de una variedad de formas estructurales de carácter dinámico.

Para comprender las características estructurales esenciales de las OD resulta fundamental empezar con las primeras nociones en materia de estructura organizacional; para luego conocer las particularidades de las organizaciones que operan en el mundo del deporte y sus principales elementos (Gómez López-Egea, Opazo Bretón, et al., 2007).

1.2.1. Las organizaciones deportivas

Las OD son entidades en las que la actividad principal consiste en la prestación de diferentes servicios centrados en la práctica de AFD por parte del cliente/usuario (Rial Boubeta, 2007). La definición de OD es bastante amplia por lo que se hace necesario definir los distintos tipos de organizaciones que pueden agruparse bajo este concepto. Según Trevor Slack (2006), señala que se considera OD a todas aquellas entidades sociales que participan del sector del deporte, que están orientadas a objetivos, desarrollan una actividad rigurosa estructurada y cuyos límites pueden establecerse con cierta claridad.

Además, Gómez López-Egea, Opazo Bretón, et al. (2007), incluye un vasto número de organizaciones dentro del mundo del deporte, que difieren en su relación con el entorno, en su misión y en los medios o recursos que utilizan para conseguir sus objetivos. Pueden considerarse tanto a las que producen artículos deportivos como las que producen eventos deportivos, las que promueven actividades

deportivas y otras. Sin embargo, cada una de estas tiene metas distintas, opera con distintos tipos de recursos, lo que sin lugar a dudas presentan diversas estructuras según el tipo de OD.

Como alega Claudio Pérez et al. (2020), en el entorno de las OD se encuentran un grupo de otras organizaciones, que pueden ser de este sector o de otros sectores de la economía, aunque las relaciones con unas y otras difieran, todas deben tener como finalidad promover y desarrollar el deporte, pueden agruparse en suministradores de recursos o equipamientos, promotores de eventos o patrocinadores. También es necesario tener en cuenta su entorno: la situación política, económica, social y las tecnologías.

La clasificación de las OD como propone Chelladurai (1985), las divide en proveedores de servicios deportivos de AF catalogadas en función de si se orienta los logros o beneficios, de sí proveen servicios profesionales o de consumo y de si son parte del sector público, privado o de tercer sector.

Otro autor como (Gómez López-Egea, Opazo Bretón, et al., 2007) propone otra clasificación para las OD en función de la misión, objetivos y actividad principal que desarrolla como son: Organizaciones de gobierno deportivo, Organizaciones proveedoras de actividad deportiva y Organizaciones productoras de eventos deportivos su conceptualización se muestra en el **Anexo 1.1**.

Cada una de esas organizaciones se hace cargo, de manera central, de alguna de las tres dimensiones del deporte: reglas formales, competencia y AF, eso no significa que no pueda desarrollar cualquiera de las otras actividades, aunque en menor intensidad. Estas organizaciones difieren en su objetivo principal, en las actividades que desarrollan, en el nivel en que operan y en las entidades específicas que las representan, si responden todas a la finalidad de promover y desarrollar el deporte. Para Dupont Chandler (1982); Gómez López-Egea, Opazo Bretón, et al. (2007) y Miles et al. (2016) refieren la clasificación en tres tipos de organizaciones deportiva en función de la misión, objetivo y actividad principal que desarrollan y pueden desarrollar simultáneamente actividades de gobierno deportivo, programas de AF y competición.

Existen muchas y diferentes clasificaciones de las entidades y OD, una de las más interesantes es la de París Roche (2007) que las divide en cuatro (4) grupos: organizaciones deportivas públicas, asociaciones deportivas privadas, empresas de servicios deportivos y las sociedades anónimas deportivas, todas estas se resumen en el **Anexo 1.2**.

Tanto la clasificación propuesta por: Chelladurai (1985); Gómez López-Egea, Martí Sanchís, et al. (2007); Gómez López-Egea and Opazo Bretón (2006, 2014); Gómez López-Egea, Opazo Bretón, et al. (2007); París Roche (2007) y los comentarios de Claudio Pérez et al. (2022) proporcionan claves que ayudan a comprender las distintas estructuras que pueden tener las OD sea cual sea su finalidad u objetivos. En las distintas categorías que se proponen son una propuesta relevante a tener en cuenta a la hora de estudiar estas organizaciones. Estas clasificaciones desde las diversas perspectivas es otra

mirada sobre el sector en que las operan y sobre el objetivo económico que se propone en el tipo de servicios que ofrecen.

Las OD, sean cuales fueren su naturaleza y su situación socioeconómica, deben desarrollar una estructura adecuada para lograr un desarrollo satisfactorio dentro de la comunidad local, regional o nacional. Cada una de ellas debe establecer una división clara del poder en tres entes importantes y una estructura operativa. Esta división del poder ofrece como ventaja una armonización óptima (o menos perjudicial) del comportamiento, la comprensión y el equilibrio entre los derechos sociales e individuales (Acosta Hernández, 2005).

Los cambios escalonados secuencialmente en las OD, son muy importantes para una efectiva expansión deportiva, consolidándose en un entorno de trabajo bien direccionado a la adquisición de nuevos conocimientos, desarrollo de las habilidades y competencias del profesional encaminado a dirigir esta importante actividad física (Méndez-Rial, 2014; Méndez Rial, 2015; González Castro, 2021).

En resumen, las clasificaciones de las OD independientemente del nivel de complejidad y de su estructura organizacional, se deben tener en cuenta tres (3) cuestiones básicas (**Figura 1.2**): los elementos a tener en cuenta (Gobernabilidad, Proveer de AD y la Promoción de eventos), que permitirán elegir el enfoque más adecuado para la clasificación; la misión; la finalidad; los objetivos y los recursos disponibles.

En Cuba solo existen las organizaciones con el objetivo de producir resultados deportivos, no hay diferentes tipos de clasificaciones como en el resto del mundo, todas son organizaciones públicas con una subordinación al gobierno local de cada territorio donde se encuentran enclavadas y sin ánimo de lucro, que son atendidas metodológicamente por una organización a nivel nacional (INDER). En una misma organización provincial y municipal se llevan a cabo varios fines como: la promoción y desarrollo de eventos, la competición, selección de atletas de alto rendimiento, las oportunidades de competición, promueven y desarrollan actividades físico, deportivas y recreativas, y gestionan sus propios implementos deportivos y asesoran metodológicamente a las escuelas de deporte (escolar y alto rendimiento).

A partir de un análisis previo de las diferentes clasificaciones consultadas, se identifica la necesidad de conceptualizar las organizaciones de gobierno deportivo adecuada al contexto cubano, por lo que la autora de la presente tesis doctoral la define como: organizaciones sociales, públicas y sin ánimo de lucro; que tienen a su cargo la administración y desarrollo del deporte a nivel nacional o regional. Dictan políticas en busca de garantizar el fomento el deporte a todo nivel dentro de un ámbito territorial y según modalidad deportiva.

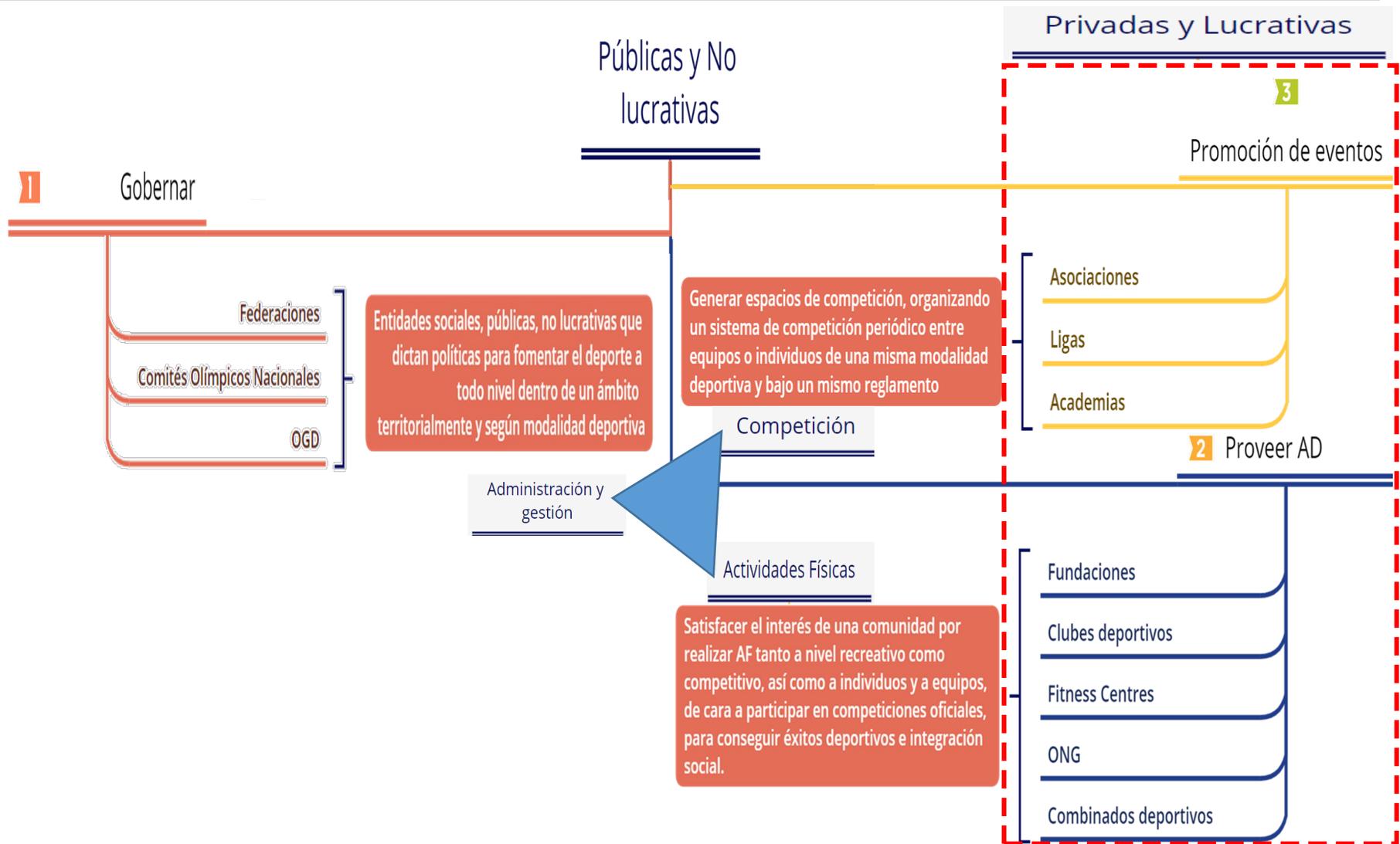


Figura 1.2. Clasificación de las OD

1.2.2. Gestor deportivo, sus características y funciones

La diferencia entre una organización y otra ya no es el capital o la tecnología con la que cuentan, sino la forma de gestionar el talento de sus trabajadores, es decir sus competencias. Es por ello que el capital humano es un recurso estratégico que le otorga ventajas competitivas a las empresas que los gestionan eficaz y eficientemente (Cuesta Santos & Lopes Martínez, 2020; Nazareno Véliz, 2020). En ese sentido, las competencias directivas adquieren mayor importancia en las organizaciones al estar actualmente en escenarios repletos de incertidumbre, donde se pone a prueba la capacidad del directivo para aceptar y afrontar cambios (Miranda Lorenzo et al., 2023).

El gestor deportivo se enfrenta a una misma realidad, entorno externo o mercado y tiene los mismos recursos cuando ejerce sus funciones en el ámbito privado, en dependencia de un empresario, que cuando las ejerce en el ámbito de la AP local. Podríamos decir que hay un mismo núcleo esencial: prestar servicios deportivos a un conjunto de personas. Pero el entorno interno, la organización y el marco normativo que se dan no son los mismos en ambos casos (Y. León Reyes, Y. O. Miranda Lorenzo, et al., 2023).

Un dirigente deportivo debe ser un gerente preparado para asumir con efectividad la gestión y administración de los productos y servicios deportivos (Sandino Rodríguez, 2017). El técnico responsable de que la gestión, planificación, organización, control y puesta en marcha en las mejores condiciones de las instalaciones y programas deportivos se le denomina gestor deportivo, este no es más que el coordinador de deportes, director de área de deportes o cualquier otro nombre que se le otorgue al máximo dirigente técnico local Burgos Gil (2022).

La definición de los gestores deportivos es relativamente reciente como plantea Burgos Gil (2022). Según Celma (2008) citado por Martín Agüero and Montero Quesada (2020, p. 166), "... hoy los gestores deportivos ya no pueden ser aquellos entusiastas, voluntaristas y filantrópicos socios, entrenadores o contables, que desde su club o entidad de corte tradicional procuraban con cierta dedicación mejorar, de forma más o menos puntual, su administración, el desarrollo de los eventos o la organización de las competiciones ..."

Martín Agüero and Montero Quesada (2020, p. 166), alega que los gestores deportivos de estos tiempos deben ser profesionales polivalentes, y asumir que en los diversos ámbitos de su desempeño aparecen nuevas necesidades e intereses movidos por modelos de diferente índole, relacionados con las funciones sociales de las actividades deportivas. La figura del gestor, sus áreas de actuación y funciones se encuentran en constante evolución, y lo han hecho en paralelo al perfeccionamiento de las instalaciones, OD y de la práctica de la población. El gestor deportivo cada vez más se profesionaliza y adquiere importancia en la gestión de los centros deportivos (Burgos Gil, 2022, p. 34).

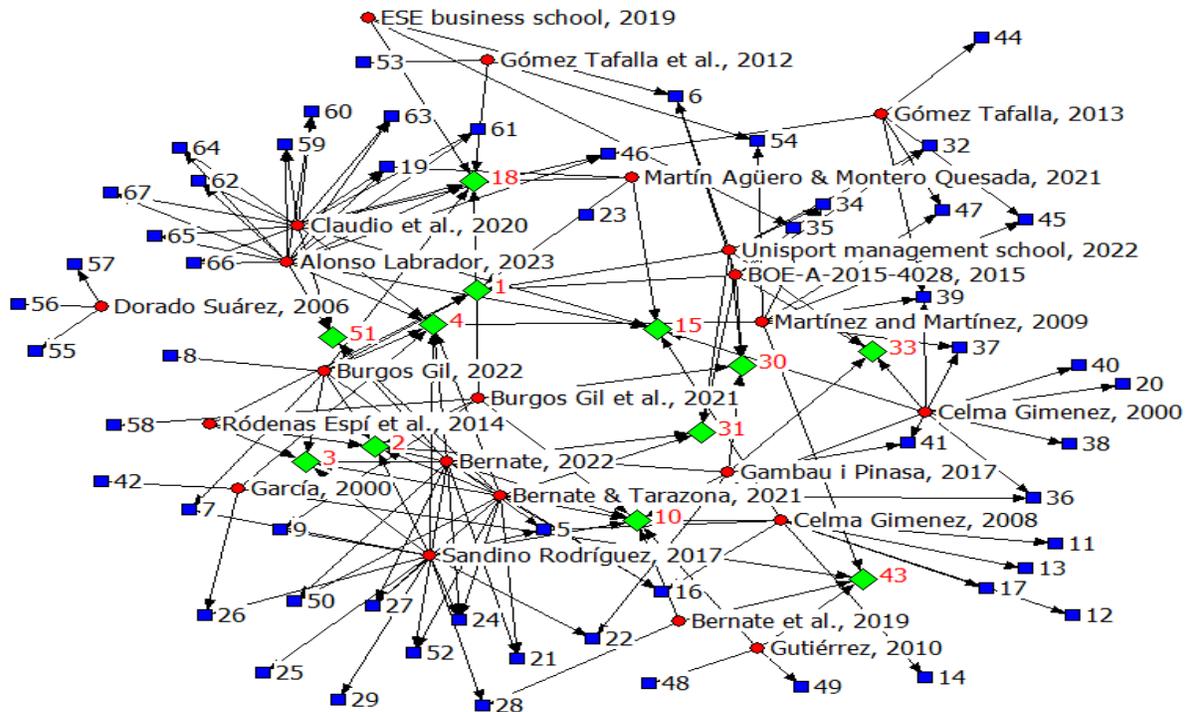
La figura del gestor deportivo empieza a ser muy relevante puesto que debe crear nuevas fórmulas organizativas y de gestión para afrontar y coordinar todas las actividades, instalaciones y eventos deportivos que van a ir variando según las demandas de la población, debe estar altamente cualificado y con una sólida formación que asegure una gestión planificada, eficiente del deporte y el crecimiento de la rentabilidad deportiva municipal para poder dar frente a los servicios (Ródenas Espí et al., 2014). Los directores deportivos deben garantizar la plena y buena utilización de los espacios deportivos, así como una oferta de actividades de calidad que aporte beneficios a los clientes/usuarios tanto de salud como desarrollo físico (López López & Luna-Arocas, 2000; Sandino Rodríguez, 2017).

La construcción del perfil del gestor deportivo es un tema innovador, ya que son escasas las investigaciones en el escenario cubano. Sin embargo, en el contexto internacional la gerencia deportiva y el análisis de los perfiles de los gestores está ocupando espacios relevantes en función de una mejor calidad de vida de los individuos que participan en las actividades físicas, deportivas y recreativas y para las organizaciones e instalaciones deportivas y se conoce la importancia que tienen este tipo de actividades en la salud y el bienestar de quienes las practican (Benavides Zeballos & Solf Cabrera, 2019).

La dinámica social, económica y política de las localidades actuales, hace necesario que los gestores deportivos demuestren sus habilidades para llevar a cabo un desempeño eficiente y transparente de su labor y se requiere del conocimiento y aplicación de las herramientas gerenciales deportivas por parte de este sujeto social y público (Sandino Rodríguez, 2017).

Con el fin de caracterizar de manera integral al gestor deportivo se analizan las definiciones brindadas por varios autores (**Anexo 1.3**) se toman como punto de partida las brindadas por 22 autores que desarrollan sus trabajos en el período de 2000 al 2022, donde el 63,64 % representa a investigaciones de los últimos diez años, con este análisis de las definiciones se identifican las palabras claves principales abordadas y se construye una matriz binaria con los elementos más tratados dentro de los conceptos estudiados, la cual es procesada por la autora a través del software UCINET, Versión 6.743 (**Figura 1.3**).

Con la implementación del software se corrobora que las palabras claves más tratadas dentro de los conceptos de gestor deportivo estudiados son: Gestión de la administración de los productos y servicios deportivos, Responsable de la organización, Responsables de la Gestión Deportiva, Profesional polivalente, Responsable del Control de materiales deportivos y no deportivos, Responsable de la planificación, Contable, asumir y desarrollar presupuestos, Responsable de la gestión profesional, Solución de problemas, Redacción de normas y conjugación de políticas, Conseguir alcanzar los objetivos concretos marcados y las metas, y Toma de decisiones.



Legenda

1	Responsable del Control de materiales deportivos y no deportivos	23	Beneficio al ciudadano o satisfacción de necesidades de los usuarios y demandas	45	Desarrollo de las pautas de funcionamiento
2	Responsables de la Gestión Deportiva	24	Sólida formación	46	Líder de manera trascendente el sistema deportivo
3	Responsable de la planificación	25	Rentabilidad deportiva	47	Concepción, diseño, construcción y gestión de las infraestructuras
4	Responsable de la organización	26	Demostración y mejoramiento de habilidades	48	Promoción del deporte
5	Puesta en marcha de mejores condiciones de las instalaciones y programas deportivos	27	Desempeño eficiente y transparente de su labor	49	Manejar el recurso financiero
6	Coordinador deportivo, de actividades, instalaciones y eventos	28	Aplicaciones de herramientas gerenciales deportivas	50	Capacidad de innovar
7	Director de área deportivo o dirigente deportivo	29	Sujeto social y público	51	Toma de decisiones
8	Máximo dirigente técnico local	30	Responsable de la gestión profesional	52	Creación de estrategias
9	Gerente deportivo	31	Solución de problemas diarios	53	Ágil para adaptarse a las necesidades de los clientes
10	Gestión de la administración de los productos y servicios deportivos	32	Elaboración de horarios	54	Ventas de su servicio
11	Entusiasta	33	Redacción de normas y conjugación de políticas	55	Conseguir fidelizar
12	Voluntarista	34	Supervisión de instalaciones	56	Aumentar la vida útil de sus socios.
13	Filantropo social	35	Cualidades	57	Objetivo de un centro fitness
14	Entrenador	36	Marcar la misión del servicio público.	58	Evolución
15	Contables, asumir y desarrollar presupuestos	37	Poseer el conocimiento sobre la administración.	59	Gestión del cambio
16	Desarrollo de eventos	38	Definir las pautas de atención al usuario "cliente".	60	Creatividad
17	Organizador de competencias	39	Manejar y elaborar la política de RRHH	61	Comunicación
18	Profesional polivalente	40	Aplicar las técnicas de marketing, imagen y comunicación.	62	Inteligencia Emocional
19	Atención a las funciones sociales de la actividad deportiva	41	Responsable de elabora políticas de gestión de la calidad, del mantenimiento, del ahorro energético, relaciones públicas, etc.	63	Delegación de autoridad
20	Actuación importante en el ámbito institucional	42	Capacidad de coordinar los agentes tan diversos que se dan en la realidad físico-deportiva	64	Gestión del tiempo
21	Competente	43	Conseguir alcanzar los objetivos concretos marcados y las metas	65	Proactivo
22	Oferta actividades de calidad o mejora de la calidad	44	Siguiendo a las directrices marcadas por los políticos	66	Trabajo en equipo
				67	Capacidad de negociación

Figura 1.3. Presencia de las palabras claves tratadas en los conceptos analizados

Se pueden resumir entonces las principales habilidades y competencias del gestor deportivo (Claudio Pérez et al., 2020): Conocimiento del deporte y experiencias personales relacionadas. Habilidad de Planificación y organización de manera creativa. Comunicación en diferentes idiomas, canales tradicionales y asociados a las tecnologías de la información y las comunicaciones. Aptitud, capacidad para aprender y desaprender, ansias de triunfo, trabajo en equipo e interdisciplinar. Gestión de la información en escenarios cambiantes. Liderazgo para un futuro de cada vez más digital y más globalizado.

En la literatura no existe consenso en lo referido a la distinción necesaria entre una habilidad y una competencia profesional, lo que dificulta las implicaciones en la formación de los futuros gestores. En el caso de Cuba el gestor deportivo sería aquel personal que planifica, organiza, dirige, ejecuta, controla y garantiza las condiciones y recursos para el desarrollo del deporte de manera eficiente, son sujetos que desempeñan funciones distintas, responsables de la gestión profesional pero que forman parte del complejo sistema de acciones que posibilitan la interacción con el objeto (cliente/usuario) y transformación de su comportamiento en función de las necesidades e intereses. Ha de tener una capacidad de liderazgo, confiable, que desarrolle habilidades, tome decisiones importantes y garantice que se cumplan los plazos y presupuestos establecidos. Se pueden encontrar los gestores deportivos en universidades, en escuelas, en los combinados, en las academias y en las OGD tanto a nivel nacional, como provincial y municipal.

1.3. Deporte un bien público

Como plantea Díaz Cardozo et al. (2019), las empresas a medida que asumen de una manera positiva su responsabilidad social, su futuro se verá asegurado entre otras cosas por el apoyo mismo del entorno, el cual percibe las buenas acciones de la organización.

El gobierno y las organizaciones de AP están en un constante proceso de cambio causado por las nuevas y complejas necesidades que surgen conforme va cambiando la sociedad. El incremento de la percepción negativa que se tiene contra lo público o gubernamental aumenta ante la aparición de problemáticas y fenómenos cada vez más complejos. Es así que se reclaman nuevos modelos y soluciones ante los problemas públicos, donde el deporte tiene que ser considerado un agente de transformación social construido a partir de la idea del bien común y la multidisciplinariedad, convirtiéndose en un sector importante de oportunidad para los gobiernos locales.

La creciente vinculación del deporte con las políticas (salud, educación o seguridad pública) convierten al deporte y la CF en elementos obligados a estudiar y aplicar desde la AP. Consolidar una Política Pública Deportiva sería el salto que impulse la integración de una CF sólida, orientada a la utilización de recursos públicos no como un gasto obligatorio, sino como una inversión segura y necesaria que promueva valores y beneficios propios de la práctica del deporte (Cuevas Galicia, 2020).

El deporte requiere de un espacio unificado, autoridades y OD para gestionar estas actividades a escala global, con mecanismos globales y con libre movimiento de personas y capital. Teniendo en cuenta a Claudio Pérez (2011), que plantea que el deporte es un producto único, por las características distintivas siguientes: producto intangible y subjetivo que se consume en público, que es inconsistente e impredecible, que se tiene muy poco control de su extensión y es de segmentación transversal. A partir de estas características mencionadas la AP local debe velar por los intereses de la población. Practicar AFD es un interés de la mayoría, por tanto, el deporte debe formar parte de las políticas municipales. También puede considerarse de interés general todo aquello relacionado con la afición deportiva. El deporte debe entenderse como instrumento de cambio, de construcción de un modelo de sociedad y de mejora de la calidad de vida de la población local.

En la actualidad se intenta lograr la mayor rentabilidad al menor costo posible, aun sin olvidar que en la gestión pública hay otro tipo de valoraciones más importantes, derivadas de las obligaciones inherentes a la gestión de toda AP. Una de las tendencias actuales en los planes de actuación municipal es la reconversión de la gestión económica de los servicios, que responde a factores geográficos, culturales, económicos y sociales propios de cada municipio (Gallardo Guerrero, 2002, 2010).

1.3.1. Sistema deportivo local

El sector deportivo es versátil y está sometido a una evolución continua, por lo que aparece evidente que, con independencia del sistema de gestión utilizado, la estructura de la organización debe ser lo más flexible y abierta posible para poder adaptarse a los cambios que se producen. Se debe centrar todo el esfuerzo en conocer la realidad de los servicios deportivos territoriales que van a ser gestionados y percibir que los sistemas públicos, se desarrollan a través de unos fundamentos diferenciados tradicionalmente por la cuestión de beneficios entre lo público y lo que se pueda ir insertando como privado.

El punto de partida en la interpretación de la idea del sistema deportivo local está en la población, que en función de su cultura social plantea unas determinadas demandas de prácticas deportivas, a las que da respuesta el sistema con la generación de ofertas por parte de los agentes generadores, que utilizan los recursos con que dispone el sistema como se muestra en el **Figura 1.4**.

Aunque las características básicas que debería tener el cuadro de ofertas de un sistema deportivo local son: ser suficientemente, variado y amplio; para que cada segmento de población encuentre ofertas adaptadas a sus necesidades, que el acceso a las ofertas no se vea limitado por las condiciones de la persona, que las ofertas tengan un nivel mínimo de calidad que las haga deseables para la población y que sea flexible para adaptarse a las nuevas demandas de la población. Las acciones que la administración local emprenda para cumplir con su misión deben responder a un proceso de análisis de la realidad y de planificación de políticas deportivas de cada territorio.

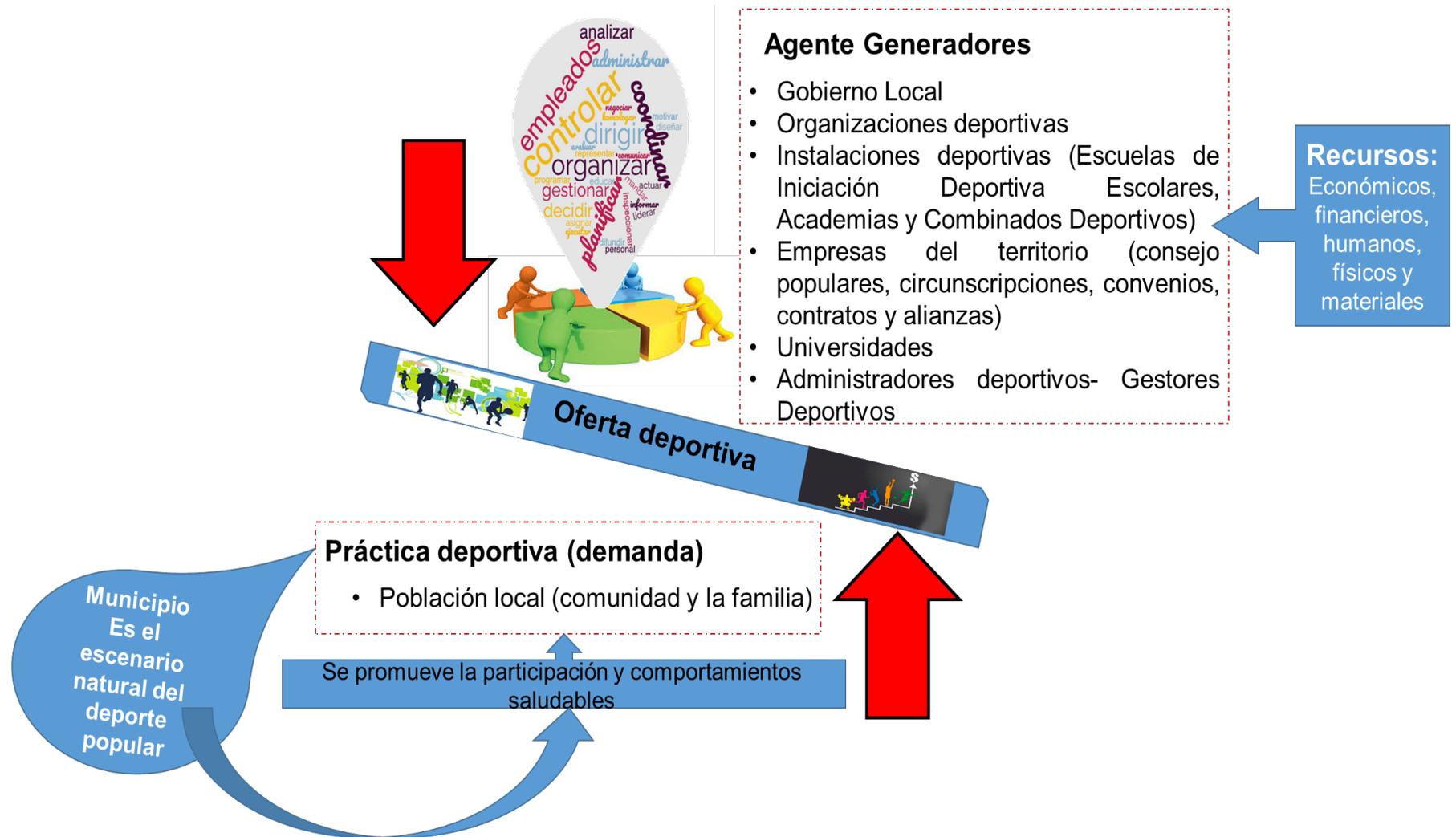


Figura 1.4. Estructura del sistema deportivo local cubano

A la hora de tomar decisiones desde el gobierno municipal respecto a la necesidad de generar ofertas deportivas, hay que tener en cuenta el principio de subsidiaridad. Si ya existen las ofertas, no hace falta crearlas, y todo lo que pueda hacerse desde el sector privado no tiene por qué repetirse desde el sector público. La flexibilidad, la agilidad y el dinamismo, son de los principios del Modelo de Gestión del Gobierno orientado a la innovación (MGGI), puede ser una herramienta de gobernabilidad, para favorecer a la adaptación de los elementos generales del modelo para cada tipo de innovación en su contexto particular de implementación (Díaz-Canel Bermúdez & Delgado Fernández, 2020; M. Díaz-Canel Bermúdez & M. Delgado Fernández, 2021; M. M. Díaz-Canel Bermúdez & M. Delgado Fernández, 2021; León Vanegas et al., 2022).

Aunque tradicionalmente la AP genera servicios públicos, no son la única vía de intervención en el sistema deportivo para lograr un abanico de ofertas bastante amplio y equilibrado. Debe evaluarse previamente la conveniencia de elegir la vía de la actividad económica o del servicio público y tener en cuenta los elementos que intervienen para cada caso. No existe una forma de gestión ni un modelo que sea universalmente óptimo. Para cada población, equipamiento o servicio debe analizarse la mejor solución, aunque esto implique que, en un mismo municipio, convivan la gestión directa con la indirecta y con las actividades económicas.

1.3.2. Análisis y evolución de la gestión deportiva

Raffino María (2020) citado por Soledispa-Rodríguez et al. (2022), menciona que la Gestión Administrativa es el conjunto de actividades que se realiza para dirigir una organización mediante una conducción racional de tareas, esfuerzos y recursos. Su capacidad de controlar y coordinar las acciones y los roles que se desempeñan internamente permite prevenir problemas y alcanzar los objetivos.

La evolución de la gestión deportiva municipal y sus niveles de participación y demandas han sido un camino más o menos sinuoso. Las diferentes realidades muestran un glosario de experiencias, las principales referencias en fórmulas de gestión directa de Madrid, con su Instituto Municipal de Deportes y diferentes municipios importantes, con patronatos y organismos de larga tradición; como la gestión indirecta de Barcelona, gran estandarte del modelo de la gestión deportiva. Estas son muestras de esta disparidad de las fórmulas empleadas (Blanco Callejo & Forcadell Martínez, 2006).

Entre los acercamientos sobre la gestión deportiva, emerge el presentado por López Hernández (2007), el cual plantea que las entidades deportivas no son ajenas a la dinámica que establecen la planificación y la gestión estratégicas, tanto las OD públicas como las privadas, pasando por las empresas de servicios deportivos y finalizando con las sociedades anónimas deportivas, deberían favorecer más activamente la introducción paulatina de la cultura estratégica en sus sistemas de dirección y gestión. La propia autora considera que el traslado de la filosofía de gestión estratégica al ámbito deportivo,

busca provocar un realineamiento de toda la organización en torno a una misión y unos objetivos comunes, genera ventajas principalmente relacionadas con: definición de objetivos y acciones prioritarias; ayuda en la toma de decisiones y asignación eficiente de recursos; anticipación a los cambios; comunicación entre unidades y colectivos; dinamización de sistemas de gestión; y fomento de un proceso de aprendizaje y desarrollo organizativo.

El establecimiento de una estrategia sin planes de acción que permitan su obtención y sin la existencia de un adecuado sistema de gestión se vuelve totalmente ineficiente. Lo expresado evidencia la posibilidad de extrapolación de esas herramientas empresariales al ámbito deportivo, incluyendo los sistemas de gestión, en función de la retroalimentación necesaria para la toma de decisiones de la alta dirección y además las ventajas que suelen proporcionar a las organizaciones.

En la literatura no se identifica un sistema óptimo o universal que pueda servir a todos eficientemente y por igual. En la realidad el sistema deportivo, su dimensionado, la organización municipal, sus recursos, sus peculiaridades o su tradición, se tienen en cuenta todos los elementos necesarios según el contexto, así como parte de las pautas que deben conducir a establecer el modelo idóneo, pero si se reconoce y se menciona que un factor decisivo de cualquier modelo, es el factor humano.

La gestión deportiva adquiere un carácter deportivo cuando las habilidades de administración y gestión son aplicadas en aquellas OD que lo requieren para la consecución pertinente de sus objetivos, igualmente para desarrollar programas, proyectos, y eventos con fines deportivos, de recreación, de AF, ocio y de aprovechamiento del tiempo libre (Ponte de los Reyes Gavilán, 2019).

La gestión deportiva tiene que ver con las actividades y los medios que permiten utilizar el deporte de una forma correcta teniendo como base criterios de economía; qué se necesita para llevar a cabo una AF, qué materiales deportivos se necesitará y cuánto costará. Otros aspectos que son parte de la gestión deportiva son: las instalaciones, la administración de personal, las facilidades, el presupuesto y la programación deportiva. Un buen administrador deportivo tiene capacidad de planificación, coordinación, búsqueda de financiación, gestión de recursos humanos, selección de personal y deportistas de alto rendimiento (Universidad Cuauhtémoc San Luis Potosí, 2021).

1.4. Análisis de procederes con enfoque de gestión integrada

En las organizaciones cubanas la política de gestión integrada (GI) aún se encuentra en desarrollo a pesar de los esfuerzos realizados por el gobierno cubano y las legislaciones creadas. A través del perfeccionamiento del sistema empresarial cubano basado en el logro de la integración como proceso, es aún uno de los retos más importantes (Vega de la Cruz & Marrero Delgado, 2021), se necesitan tomar acciones que cada vez acerquen más al estatus competitivo que se requiere en la actualidad. Todavía persisten problemas que dificultan seguir ese camino en las organizaciones tanto de AP como

empresarial. Los problemas diarios desplazan a lo estratégico, deficiencia esta sobre la cual se debe incidir en aras del logro de resultados superiores.

Según Y. León Reyes, Y. Miranda Lorenzo, et al. (2023), ven a la GI como una alternativa válida por las ventajas que aporta a la organización, tales como: gestión basada en procesos y objetivos unificados, simplificación de la documentación, mejor aprovechamiento de los recursos y la comunicación, auditorías internas simultáneas, participación interna y confianza entre las personas, aumento de la competitividad, beneficios comerciales y sociales, mejora del sistema de gestión, armonización del medio interno y externo para generar claridad en la gerencia, responsabilidad social y colaborativa, compartición de tecnología e infraestructura y mejora de la satisfacción del cliente.

A continuación, se presenta el análisis de 51 procederes con enfoque de GI, en el que se identifican los elementos principales tratados (16). Para el análisis se construye una matriz binaria (**Anexo 1.4**) que muestra la presencia o no de los elementos en dichos procederes, se realiza el análisis con el apoyo del software UCINET, Versión 6.743 (**Figura 1.5**). Los modelos analizados son un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que se ofrecen. Los análisis realizados favorecen la comprensión de los elementos más relevantes y se establecen criterios de comparación, como resultado se resaltan por su presencia los elementos siguientes: enfoque estratégico, enfoque sistémico corporativo, enfoque de integración, análisis del entorno, seguimiento y control, trabajo en equipo, enfoque de procesos, enfoque proactivo, sistema informativo, enfoque de mejora continua y capacitación.

Posteriormente se identifican 21 herramientas implementadas en los procederes estudiados y se analizan la presencia de las más empleadas en cada uno de ellos (**Anexo 1.5**), con la ayuda del software UCINET. El procesamiento anterior se corroboró con una prueba de centralidad (**Figura 1.6**). Se identifican 8 Clúster fundamentales entre ellos: Observación Directa, Encuesta, Tormenta de Ideas, Entrevista, Construcción de Indicadores, Sistemas de Indicadores, Enfoque de proceso y Criterio de Expertos, sin embargo, resaltan en los últimos años la inclusión del Cuadro de Mando Integral (CMI) y el alineamiento estratégico (AE) como complementos fundamentales para la GI de las organizaciones. En resumen, la selección se sustenta en un análisis de los modelos (51) por el software UCINET se realiza un entrecruzamiento entre los que más elementos y las herramientas repetidas en la mayoría de los procederes. El procesamiento anterior se corroboró con una prueba de centralidad (**Figura 1.7**) que permite identificar 10 Clúster fundamentales que representan el 19.61 %. Los más grande se concentran en los procederes de: Bolaño Rodríguez (2014), Santos Pérez (2020), Comas Rodríguez et al. (2013), Alfonso Robaina (2007), Sánchez Suárez (2023), Rodríguez Cabrera (2022), Isaac Godínez (2004), Oviedo Rodríguez et al. (2018), Ortiz Pérez (2014) y Morales Cartaya (2006).

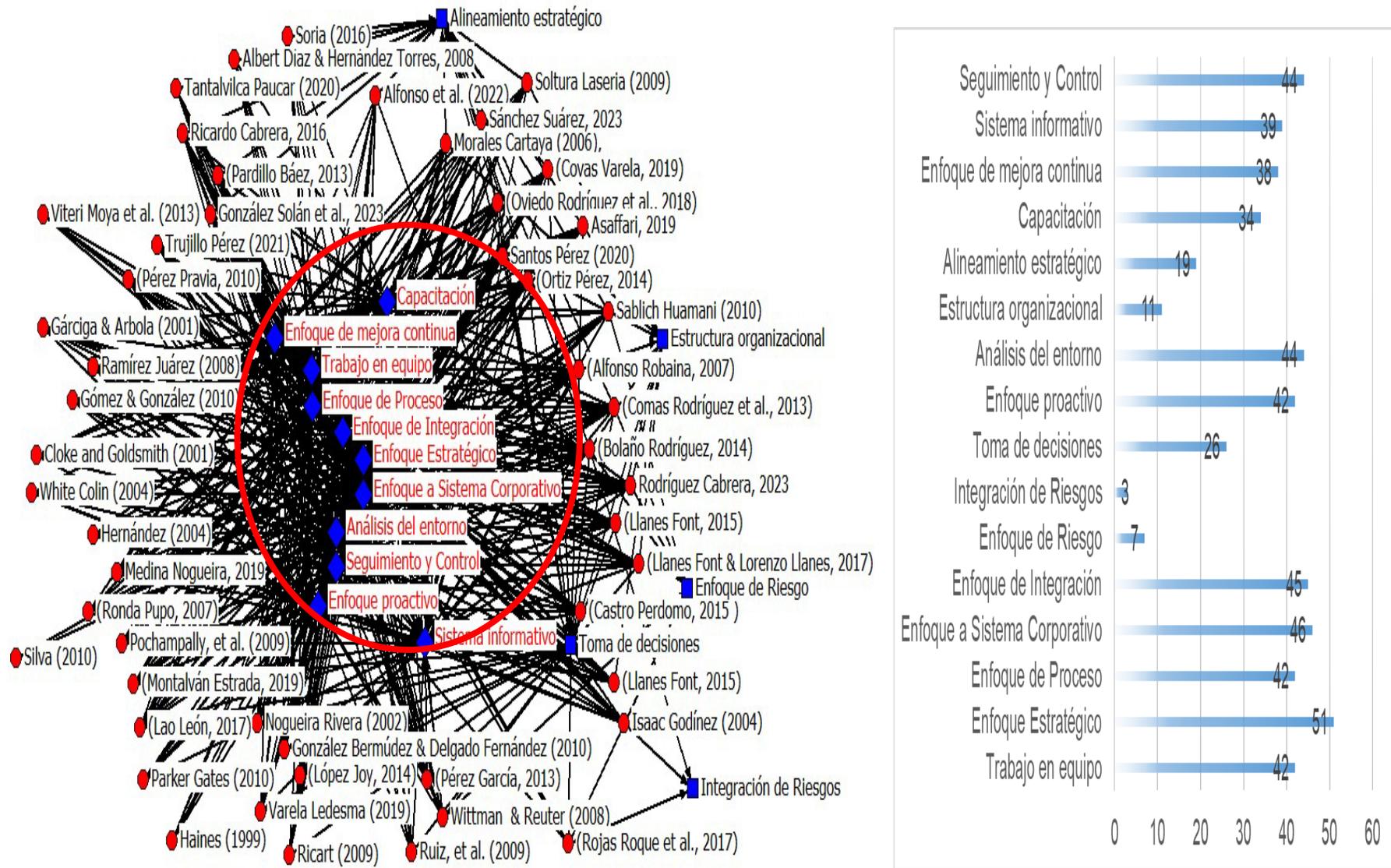


Figura 1.5. Presencia de elementos en procederes con enfoque de gestión integrada analizados

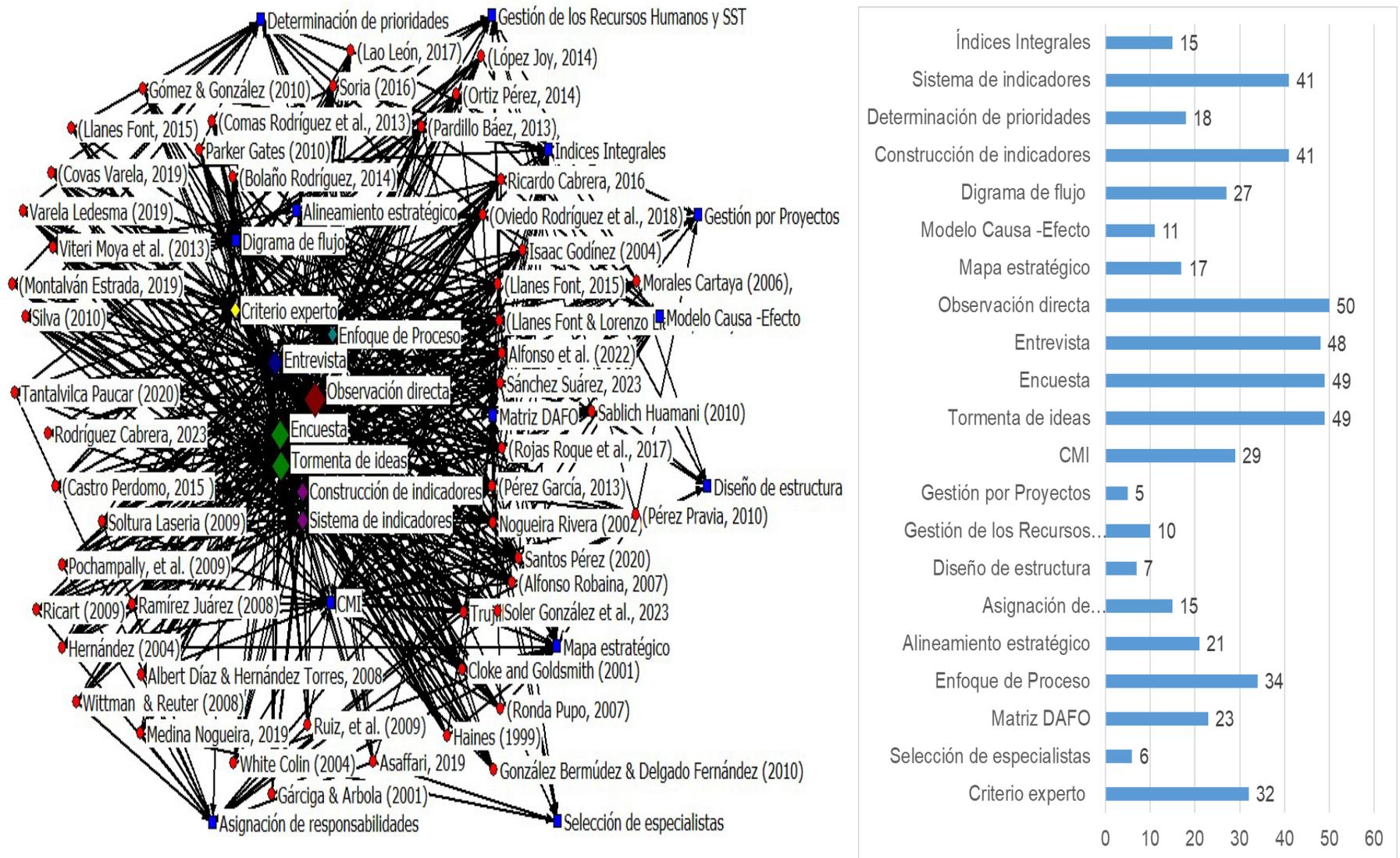


Figura 1.6. Presencia de herramientas en procederes con enfoque de gestión integrada analizados

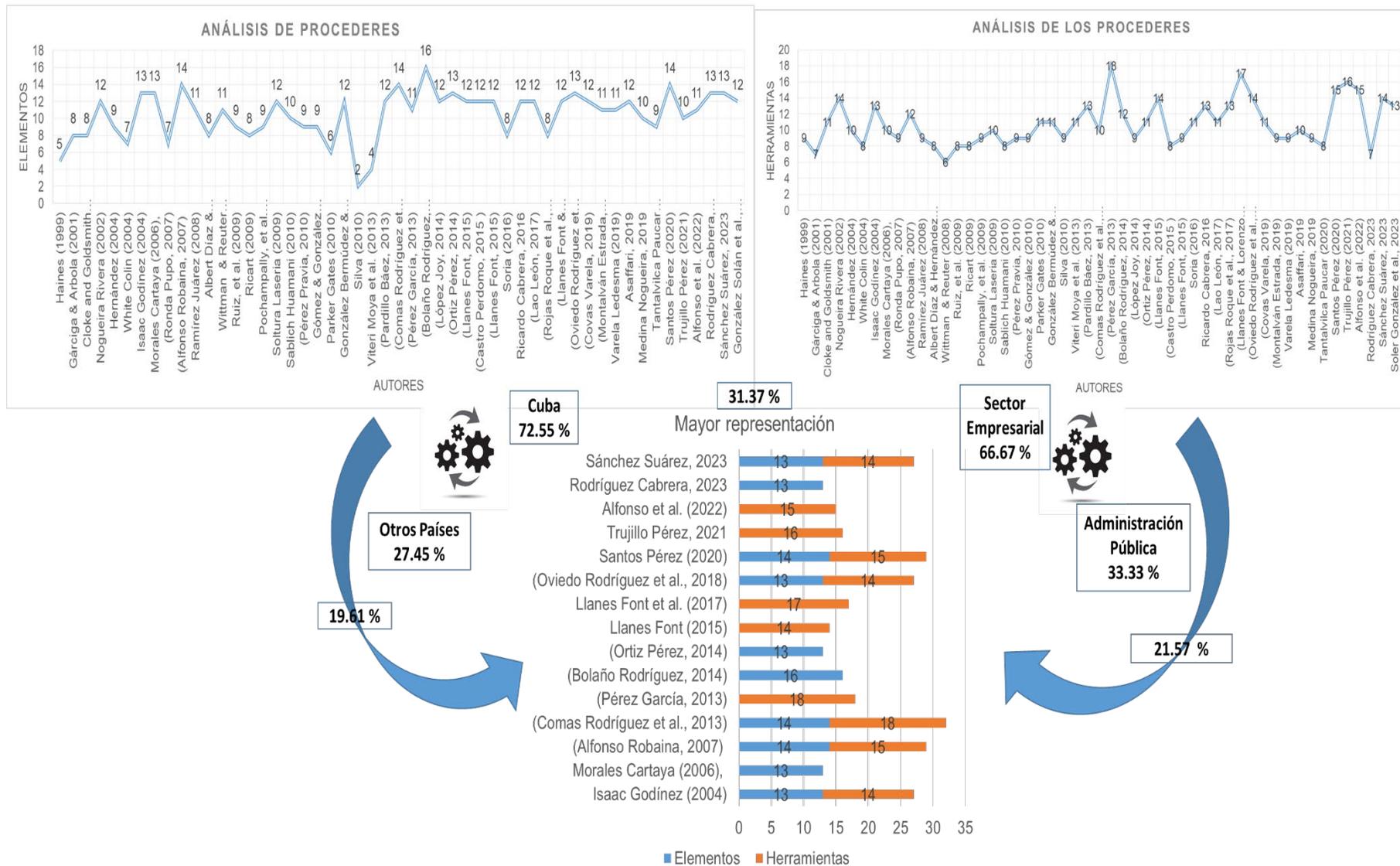


Figura 1.7. Comparación de los procederes estudiados en cuanto a la implementación de herramientas y elementos

Los procedimientos más significativos del análisis de las herramientas son siete que representa el 21.57 %, coincidiendo con los incluidos en el análisis anterior y estos son: Pérez García (2013), Comas Rodríguez et al. (2013), Santos Pérez (2020), Alfonso Robaina (2007), Alfonso Robaina et al. (2022), Llanes Font and Lorenzo Llanes (2017), Llanes Font (2015), Sánchez Suárez (2023) y Trujillo Pérez (2021). No se constata ningún proceder adecuado a las particularidades de la gestión integrada para las organizaciones de gobierno deportivo, son aplicados fuera del sector deportivo. El 72.55 % de los procedimientos son aplicados en organizaciones cubanas y el 66.67 % son del sector empresarial.

No se puede definir con precisión un patrón de actuación al concebir y desarrollar un proceder de GI que responda a las particularidades del sector deportivo, lo que plantea la necesidad de una herramienta capaz de gestionar el marco institucional de las organizaciones de gobierno deportivo cubano. En ese sentido, independientemente del nivel de aparición de los atributos y herramientas en los procedimientos analizados apunta la aplicación en la presente investigación.

La GI se caracteriza por mejorar la integración del sistema organizacional para alcanzar los objetivos de eficacia, eficiencia y flexibilidad planificados e integrar con la aplicación de herramientas informáticas, las etapas de planificación, operación, evaluación y mejora. El enfoque basado en los procesos integrados, permite incorporar en el sistema organizacional los requisitos unificados aplicables demandados por todas las partes interesadas, la determinación de las interacciones internas y externas del proceso/subproceso y la gestión de los agujeros negros. El enfoque de integración facilita a los actores involucrados, diseñar e implementar el Sistema de información (SI) normalizado, proporcionando a la alta dirección de un pensamiento sistémico para el análisis y la toma de decisión (Y. León Reyes, Y. Miranda Lorenzo, et al., 2023).

En los últimos años se desarrollan diversas herramientas y procesos principalmente para crear una nueva cultura de gestión, con el objetivo de poner énfasis en la mejora de las habilidades directivas para promover la investigación y el desarrollo de procesos de mejora continua que conduzcan y controlen el nivel de calidad de los servicios, el uso de recursos y la resolución de problemas.

A partir de la necesidad de actualizar el concepto de GI adecuándolo al contexto actual de las organizaciones y a los vacíos encontrados durante la consulta bibliográfica y en la práctica empresarial se define por la autora una nueva definición de GI que significa un control preciso de todo, desde el diseño, manejo y coordinación de múltiples aspectos de las operaciones de una organización (funciones, responsabilidades, estructura organizacional, procesos, alineamiento, planificación, control, entre otros) en un modelo único de dirección en función de conseguir los objetivos propuestos y pueden mejorar constantemente la calidad de sus servicios o productos.

1.4.1. Modelos de gestión en el sector deportivo

La conjugación de los tiempos individuales y organizacionales con el entorno determina las necesidades de establecer sinergias entre estos. El considerable aumento de la demanda de servicios deportivos y de una oferta desigual en términos, incómoda no sólo a las organizaciones sino a los individuos que laboran en ellas para el desarrollo creativo de nuevas alternativas.

Aparecen entonces modelos administrativos como el enfoque sistémico, contingencial y cibernético que se convierten en herramientas para abordar el futuro deportivo. En la red de redes se aprecia la aplicación de estas herramientas en entidades del deporte, tal es el caso en 2006, Urrutia y colaboradores presentan el artículo “Mapa estratégico del Real Madrid: el arte de construir una marca”, construcción a partir de los discursos pronunciados por el ex presidente Florentino Pérez, del afamado y mediático club de fútbol español, luego el CMI del Instituto Andaluz del Deporte de España, en 2007 (López Hernández, 2007), en 2009, el club español de baloncesto de Murcia, con participaciones en la poderosa Liga Asociación de Clubes de Baloncesto presenta su planificación estratégica.

Sin embargo, la autora de la investigación considera que existen muchos acercamientos más, pero que sin dudas el posicionamiento estratégico se guarda en estas organizaciones tan importantes, como un tesoro al cual no se puede tener acceso con solo navegar por Internet.

La dirección de una organización para la AFD no se puede basar en el conocimiento aislado de sus componentes, ni en conocimientos variados e inconexos. La dirección técnica viene justificada por la comprensión holística: lo corporal y motriz en sentido amplio. El director técnico, representa la capacidad para ensamblar y ordenar las diferentes necesidades que concurren en la prestación de los servicios para el cumplimiento de sus fines teniendo como eje fundamental la propia AFD.

El conjunto de necesidades expresadas en el modelo integrado orienta los ámbitos de actuación de los que se derivan las funciones a realizar. Se entienden como el ejercicio o la acción de un empleo a desarrollar por la dirección técnica desde el cuerpo de conocimiento construido desde AFD. Estas funciones constituyen la razón de ser entendido como un conjunto de acciones que ejecuta quien trabaja empleando el conocimiento teórico-práctico que posee, en el marco de las necesidades planteadas por la organización para la que trabaja (de Lucas Heras, 2016).

La definición de la nueva estrategia de gestión y dirección se sustentan sobre los siguientes pilares: reestructuración de la organización, potenciación de la imagen de marca de las OD, recuperación de activos, desarrollo de nuevas líneas de negocio que permiten diversificar las fuentes de ingresos y la transformación en clientes/usuarios a los seguidores y simpatizantes (López Bondia et al., 2017).

Resulta importante destacar, que la estrategia deportiva está sustentada en dos grandes líneas de actuación: la contratación de atletas con un notable impacto mediático y la potenciación de la política

de cantera del equipo. Un ejemplo podemos abordar la estrategia social del Real Madrid comprende tres aspectos: la gestión de la masa social, la política de imagen pública, articulada a través de su Fundación, y la instauración de un modelo de comportamiento pacífico del espectador en el fútbol, erradicando actuaciones violentas. Por último, respecto a la estrategia de marketing, el Real Madrid tiene como objetivo prioritario potenciar la explotación de su marca, transformando a sus aficionados en clientes de sus productos (Blanco Callejo & Forcadell Martínez, 2006; López Bondia et al., 2017).

El sector deportivo en Cuba se encuentra en continuo crecimiento, gracias a los últimos alcances deportivos a nivel internacional, la voluntad del gobierno por mantenerlo como un logro de la Revolución, el incremento en el presupuesto para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación física, la inversión por parte del Estado en la construcción de escenarios deportivos, la realización de eventos deportivos y la implementación de proyectos a nivel nacional, provincial y municipal.

En Cuba, se hacen esfuerzos por parte del organismo rector del deporte Instituto Nacional de Deporte, Educación física y Recreación (INDER) por implementar la Dirección Estratégica (DE) desde nivel nacional hasta los municipios como se evidencia en numerosas investigaciones al respecto. Los antecedentes cubanos sobre el tema, a juicio de la propia autora, lo constituyen los apuntes realizados al sistema organizativo de la CF y el deporte, por el profesor Montero Delgado (2001) y las pautas expuestas por reconocidos pedagogos cubanos, aunque estas últimas van más dirigidas a la formación de profesionales de la AFD en el país. Luego de una extensa revisión bibliográfica se pueden resumir un grupo de investigaciones que se han llevado a cabo dentro del sector deportivo cubano (**Anexo 1.6**). Trevor Slack (2006); Millán Caballero et al. (2016); Vladislav Abrosimov (2021); Pérez Fernández & Rojas Martínez (2022); Pérez Céspedes et al. (2023), plantean la necesidad de realizar cambios y transformaciones en la gestión de las OD, pero no hacen propuestas concretas de cuáles pudieran ser esos cambios o transformaciones. Los autores como: Mestre Sancho et al. (2002); Montero Delgado (2008a, 2008b); García Pedraja et al. (2011); León Quismondo et al. (2015), abordan el tema de la gestión en OD, pero desde un enfoque general.

La literatura científica especializada, no da cuenta en Cuba de la existencia de un sistema integral de gestión para los quehaceres de entrenamiento y competición, con la finalidad que las direcciones técnicas de los conjuntos puedan auxiliarse para la conducción del proceso de preparación deportiva y las exigencias competitivas del llamado deporte de rendimiento (Claudio Pérez, 2011), pero sin embargo, los largos listados de indicadores a medir puede tornarse engorroso en la práctica para los directivos de las OD (Zülch et al., 2020) y en cualquier otro tipo de organización, lo que ha llevado a numerosas investigaciones en los últimos años a su reducción a un número más manejable, mediante

el uso de herramientas accesibles a la gestión multiescala. Entre dichas herramientas se hallan los índices sintéticos, que permiten un mayor control y, por tanto, una toma de decisiones más efectiva (Pérez Martínez et al., 2021).

1.4.2. Herramientas aplicables a la gestión deportiva

En el sentido más amplio una herramienta de gestión es esencialmente una aplicación, solución, metodología, paradigma, método, modelo, algoritmo, procedimiento, protocolo, sistema, indicador o instrumento específico que permite y facilita la administración del negocio y la organización de manera profesional (Sagbay Enriquez, 2020).

La gestión deportiva presenta características particulares como la desagregación de funciones en diferentes organizaciones y federaciones. Esto conlleva a la necesidad del empleo de herramientas en su gestión, capaces de trazar el rumbo estratégico del proceso y alinear las acciones de las OD implicadas, las instalaciones, clubes o federaciones. Del análisis realizado, se considera oportuna la aplicación de las herramientas descritas a continuación.

- **Gestión por procesos**

La gestión basada en los procesos, surge como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas. Para tener una gestión por procesos (GP) eficiente es necesario realizar un análisis de los procesos más importantes, lo cual se realiza mediante la selección prioritaria y la división en actividades para detallar las entradas, las salidas, actividades, tiempos, costos y eficiencia que son la base para la propuesta de levantamiento de procesos (Baraja Lara, 2017).

La GP integra diversas áreas, esta interacción se convierte en un factor clave para alcanzar la integración de las actividades y procedimientos. Su relación con la competitividad radica en que es posible por medio de la medición de los resultados utilizando indicadores; el compromiso y capacitación adecuada del recurso humano que permita una apropiación de la GP en la cultura organizacional; la alineación con las metas y objetivos estratégicos (OE) (Barrios Hernández et al., 2019).

La GP es un enfoque que procura trabajar primordialmente en la satisfacción del cliente, dentro del sector público no es más que un fin mismo. Se produce una retroalimentación con la finalidad de aplicar el mejoramiento continuo (Huapaya Capcha, 2019). Así se podrá alcanzar la calidad que permitirá satisfacer al cliente (Medina León et al., 2019b). El entorno cambiante, permite que las instituciones opten por alternativas diferentes de gestión, la GP, significa orientar sus esfuerzos entre departamentos pensando en la obtención de un resultado común (Vásquez Moncayo, 2020). Esta gestión busca que las empresas tengan estructuras con una mayor capacidad de adaptación al entorno cambiante, flexibles, con capacidad para aprender y crear valor y orientación hacia el logro de los objetivos.

En estudios realizados de los documentos más relevantes sobre GP entre los años 1987 y 2020, se constata la evolución de este término como herramienta de gestión (Medina Nogueira et al., 2020), a partir del análisis bibliométrico las investigaciones más consolidadas, engloban los estudios sobre los procesos, la gestión, la mejora, los recursos humanos, el liderazgo y la gestión de la información, la gestión por proceso, la innovación y la gestión del conocimiento donde también se destaca interés sobre el aprendizaje organizacional y la gestión de procesos de negocios.

Son limitadas las organizaciones diseñadas y gestionadas por procesos, así como la implementación de herramientas de mejora de procesos que permitan alinear los objetivos de la organización y aumentar las capacidades de transformación de su cultura (Medina León et al., 2019, 329); a pesar de los resultados de este sistema de gestión, como camino correcto para elevar la competitividad empresarial en el sector productivo (Barrios Hernández et al., 2019, 104) y de servicio (Flores Tananta & Delgado Bardales, 2020, 1231).

La constante revisión y mejora de los procesos de gestión pertinentes generaría el impulso necesario para desarrollar y hacer crecer las diferentes áreas de la industria deportiva (Crespo-Dualde, 2022). En la bibliografía consultada se muestran sistemas de gestión por procesos para OD como: clubes, asociaciones deportivas territoriales, federaciones de deportes, entre otras; pero no se exponen las formas de aplicar este enfoque en OD específicas del Deporte de Alto Rendimiento y algunas no se adecuan al contexto cubano.

También se aprecia, que los sistemas implementados en las OD no se encuentran organizados con EP y que la estructura organizativa no responde a los procesos que conforman el sistema organizacional; pero se desconoce aún cómo lograrlo con rapidez y eficiencia (Hurtado Fuentes, 2012; Hurtado Fuentes, 2014). La autora considera que el enfoque de proceso debe utilizarse para mejorar la gestión deportiva de las organizaciones, con el perfeccionamiento y adecuación de los sistemas organizacionales con EP se reflejaría en los resultados; por eso es necesario su seguimiento y mejora para que estos se manifiesten de manera progresiva.

- **Prospectiva estratégica**

Para Ruff (2006) la prospectiva estratégica se refiere al análisis de las proyecciones a largo plazo de los entornos organizaciones, mercados y nuevas tecnologías, y sus implicancias para las estrategias corporativas y la innovación. Se entiende como el ejercicio donde la anticipación de la prospectiva se pone al servicio de la acción estratégica y proyecto de la empresa; busca resituar a la empresa en su entorno teniendo en cuenta sus especificidades y competencias propias (Godet & Durance, 2007).

Cervera Medel (2008), la define como una disciplina interactiva e integral que permite explorar, analizar y diseñar el futuro deseado (objetivos) y la manera de construirlo (medios) a partir de las variables

cualitativas y cuantitativas que intervienen en el presente, los actores implicados y las rupturas de tendencias necesarias (acciones) (Torres Álvarez et al., 2021).

Según plantean Battistella & De Toni (2011), que la prospectiva estratégica consiste en el estudio de señales débiles (*weak signals*). De acuerdo con Vecchiato (2012) y (Sakellariou & Vecchiato, 2022) el término se utiliza ampliamente para designar las actividades y procesos que ayudan a los tomadores de decisiones a trazar el curso de acción futuro de la compañía. Para Baena Paz (2016), tiene el propósito de cooperar con las personas que toman decisiones desde el ámbito público y privado, promoviendo un acercamiento de la realidad actual hacia el futuro (Mondragón Regalado, 2020).

La prospectiva estratégica es definida como una práctica que permite a una organización sentar las bases para una ventaja competitiva futura (Rohrbeck et al., 2015; Rohrbeck & Kum, 2018), coloca a las organizaciones en un estado de preparación, ampliando su visión para sondear las tendencias sociales y tecnológicas emergentes, de manera que resulten en innovaciones que respondan a entornos empresariales de ritmo acelerado (Sarpong & Maclean, 2016; Álvarez, 2020; Li et al., 2022; Sarpong & Dirk, 2020). Consiste en identificar, observar e interpretar los factores que inducen el cambio, determinar las posibles implicaciones específicas para la organización y desencadenar las respuestas organizativas adecuadas (Álvarez Echazú & Camio, 2021).

También Iden et al. (2017) mencionan que es un enfoque sistemático para el aprendizaje y la comprensión de los futuros posibles y la construcción de visiones compartidas, que tiene por fin orientar y facilitar la toma de decisiones actuales. Entienden que se trata de una “tarea de doble propósito”: observar, percibir y captar los factores que probablemente induzcan cambios futuros, y hacer frente a esos cambios decidiendo las respuestas organizacionales adecuadas.

Las consideraciones teóricas sobre la prospectiva la visionan como una herramienta de planeación a largo plazo, con amplias aplicaciones en el sector de la producción y los servicios (de León Lafuente, 2010, p. 39; Mera Rodríguez, 2012, p. 28; Céspedes Revelo, 2018, p. 148; Santos Pérez, 2020, p. 56; Santos Pérez, León Reyes, et al., 2020, p. 3; Sánchez Suárez et al., 2021, p. 3).

Tanto el pensamiento estratégico como el prospectivo contribuyen a organizar y alinear las acciones en función de los objetivos y metas en el horizonte temporal, están relacionados directamente, y son indispensables el uno para el otro para construir futuros posibles para las organizaciones (Calapiña Toapanta et al., 2019). La integración de la planificación con la prospectiva, esta última construye las situaciones del futuro (el qué hacer y para qué); ambas devienen en las estrategias que no son más que el cómo hacer, y se pueden plantear tantas opciones estratégicas sean necesarias para la organización, cómo indicadores en términos de previsión o decisiones inmediatas. El aprendizaje, la apropiación o la construcción de escenarios pueden considerarse como un proceso que cambie el

paradigma de la dirección y la planeación estratégica. La prospectiva en la planificación es un factor de cambio y no solo un factor informacional que se le puede añadir (Iznaga Mayeta, 2019; Medina Vázquez, 2020; Roa Rosales, 2021).

Por lo anterior expuesto la Planeación Estratégica Prospectiva (PEP), tiene un impacto positivo en la flexibilidad estratégica y la racionalidad de las decisiones de la empresa (Haarhaus & Liening, 2020). Es una real innovación, es un proceso para encontrar nuevos patrones de oportunidades en función de nuevos paradigmas de interacción entre clientes y compañías. Genera una prevención proactiva con un claro proceso de anticipación estratégica (Iznaga Mayeta, 2019; Roa Rosales, 2021; Alonso Labrador, 2023). Se trata de tener mejores decisiones, no mejores predicciones.

La autora considera que la PEP trata de ayudar a construir un proceso sistemático participativo, de construcción de una visión a largo plazo para la toma de decisiones en la actualidad y a la movilización de acciones conjuntas a la vez que provee los medios que utilizarán en el mañana, además de que facilita hacer una reflexión de los futuros posibles que permitan mejorar las problemáticas que enfrentan las organizaciones.

Se puede suponer que las investigaciones basadas en escenarios cobrarán aún más impulso debido a la crisis de la COVID-19 (Kraus et al., 2020). La previsión basada en escenarios mejora las capacidades dinámicas de una empresa (Haarhaus & Liening, 2020; Schwarz et al., 2020; Semke & Tiberius, 2020), aunque aún se necesita mayores exploraciones en este sentido.

Algunos países están generando las condiciones para el desarrollo institucional, en tanto otros apenas están en la fase de divulgación y formación de una cultura prospectiva. Los que llevan la delantera son la Argentina, el Brasil, Colombia, Cuba, México y Venezuela. Los que están en procesos de aprendizaje son Chile, el Ecuador, el Perú y el Uruguay; los que se encuentran en la senda de imitación, son Bolivia, Panamá y Paraguay (Máttar & Cuervo González, 2016).

Dentro del sector del deporte (Ponte de los Reyes Gavilán, 2019; Rivero Misa, 2021; Arévalo Montenegro, 2021; Espinal-Ruiz et al., 2022; Y. León Reyes, Y.O. Miranda Lorenzo, et al., 2023; Y. León Reyes, Y. O. Miranda Lorenzo, et al., 2023) se ha ido introduciendo la aplicación de esta herramienta empresarial con la necesidad de obtener las pautas o herramientas que son de utilidad en la base al plan estratégico deportivo, aporta información y conocimiento para la generación de estrategias y la búsqueda de soluciones basado en la experiencia pasada con la finalidad de encaminar y asegurar el futuro de las organizaciones y de los atletas, con ella se logra preparar a la OD para los imprevistos de los mercados cambiantes. Varios autores recomiendan la prospectiva como un instrumento que ayuda a superar las restricciones que limitan la comprensión del desarrollo deportivo

(Espinal Ruiz, 2018; Girginov, 2019; Espinal-Ruiz & Medina-Vásquez, 2021; Chalapud Narváez, 202; Espinal-Ruiz et al., 2022).

- **Cuadro de Mando Integral**

Kaplan & Norton (1992), tras la realización de un estudio sobre doce empresas, afirmaron que las medidas o los indicadores financieros no eran suficientes para conocer el estado o funcionamiento de una compañía. En sus inicios estaba focalizada en los presupuestos, sin embargo, evoluciona y hoy en día alinea parámetros como las estrategias, objetivos e indicadores. El CMI es un instrumento de gestión que ayuda a comunicar y a poner en funcionamiento la estrategia de una organización, es decir, es un marco que contiene un sistema de medidas financieras y no financieras, seleccionadas para ayudar a la organización a poner sus factores claves de éxito en ejecución, los cuales se definen en la visión estratégica (Kaplan & Norton, 1996).

Más tarde proponen de la combinación de las perspectivas financieras y de los usuarios surgen tres nuevas perspectivas: costo de los servicios, beneficios de estos servicios y legitimación política y social; en otras palabras, el perfeccionamiento de los procesos internos deriva de menores costos y mayor calidad de servicio para los usuarios, atendiendo a las expectativas de las autoridades responsables de la aprobación del presupuesto (Kaplan and Norton, 1999).

Sin embargo, el uso de excesivos controles puede conducir también a la resistencia u oposición de los empleados. Las medidas de funcionamiento deben ser completas, medibles y controlables, si uno de esos criterios no se cumple, los medidores no se vincularán a las operaciones diarias de los empleados (Inamdar et al., 2000). El CMI requiere que los responsables de las distintas áreas que son receptoras de gran parte de la información, distribuyan la misma a los niveles más bajos de la organización. Es una de las herramientas administrativas que direcciona a las empresas de forma proactiva en todos los plazos (Londoño Restrepo et al., 2018), viéndose como un instrumento de medición del desempeño organizacional (Gómez Parra, 2019; Tápanes Suárez et al., 2021) y como Contabilidad de Gestión (Pedrini, 2022).

En su propuesta autores como Bastidas Calaméo and Ripoll Feliu (2003) y Leyton Pavez and Fuentes Villablanca (2015), tienen como principal innovación la división de la perspectiva de clientes en tres dimensiones, usuario, comunidad y medioambiente las cuales ocupan la más alta jerarquía en la estructura del CMI y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento será sustituida por la perspectiva humana e incluirá los objetivos concernientes a la propuesta de valor para los recursos humanos.

Batista Barros da Siva Filho and Rodríguez González (2004) proponen dos nuevas perspectivas derivadas (governabilidad y marco legal). La perspectiva gobernabilidad (los proyectos, planes de mejoramiento y políticas públicas no necesariamente nacen del interés de los gobernantes, sino que

pueden nacer de las necesidades de diversos grupos de interés). Perspectiva del marco legal en un estado de derecho, deben enmarcar todos los proyectos, planes, presupuestos o cualquier medida dentro del marco jurídico vigente.

Algunos autores como Bastidas Calaméo & Ripoll Feliu (2003), expresan que se pueden suprimir, incluir, sustituir o desglosar perspectivas dentro del CMI, las posibilidades de su aplicación deberían adaptarse dependiendo de la realidad de cada organización. Para la construcción de un CMI eficaz es necesario el consenso y el apoyo de la alta dirección, lo que ayudará a: guiar la construcción de objetivos e indicadores para el CMI, obtener el compromiso de los participantes en el proyecto, y clarificar la estructura para los procesos de implantación y gestión (Abad Alvarado, 2019).

Esta herramienta de gestión estratégica posibilita una serie de mejoras para la organización pudiendo ser la “piedra angular” del sistema de gestión ayudando a clarificar y actualizar la estrategia y la visión de la organización y a traducir la misión y la estrategia en acciones concretas (Hoque, 2014; Dias Pereira & Amaral Terra, 2016; Rodrigues Quesado et al., 2017). Una de las principales ventajas y aportes que genera es que permite alinear la visión, misión, objetivos y estrategia institucional y avanzar hacia el cumplimiento de sus objetivos (Leyton Pavez & Gil Martín, 2017). Constituye un instrumento eficaz de gestión para la alta dirección, al contar con la información necesaria y precisa para el proceso de toma de decisiones (Parra Reyes, 2018).

El CMI es un conjunto de medidas financieras y no financieras con respecto a factores relacionados con el éxito de una empresa. Refleja la esencia de las actividades creadoras de valor de la organización (Peralta Llivipuma et al., 2019). Es una herramienta integral y sistémica que se ha convertido en esencial para el control moderno, pero que no se traduce en un sistema de gestión por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor (Rivero Alonso & Galarza López, 2017). Es una herramienta de gestión que contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales, lo que garantiza que las organizaciones se desarrollen y se mantengan en el tiempo (Oyaque Mora et al., 2020).

Permite transformar la visión y la estrategia en objetivos e indicadores a través de las cuatro perspectivas; Financiera, Clientes, Formación y Crecimiento y Procesos Internos (que son las tradicionales), logrando el equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los indicadores de actuación. Las perspectivas no son estáticas, si la organización lo requiere es posible incorporar otras o bien prescindir de alguna de las establecidas (García Crespo, 2020). Es una herramienta que proporciona a los responsables de la toma de decisiones una visión global sobre el rendimiento específico de una organización y mejora el sistema de gestión global de las mismas (Abdelghany & Abdel-Monem, 2019; De Andrade Farias et al., 2021).

En estudios realizados por Rocancio (2019) citado por Carvajal Zambrano et al. (2021) algunas de las conclusiones más relevantes están dadas por la utilización del CMI en el norte (Estados Unidos con un 17 %), centro y sur de América siendo el continente de mayor utilización con un 30 % comparado con el resto (India 22 %, África 20 %, Oriente Medio 17 % y Asia 2 %). Está considerado como una herramienta eficaz y de gran valor para formular estrategias y puede ser combinado con otras herramientas cuantitativas para un mayor efecto (Zhou et al., 2020), ayuda a encaminar a las organizaciones y a todo su personal a través de la gestión estratégica, de allí su finalidad única y valiosa “traducir esas estrategias en acción” (Merchán Pensánte, 2023).

Como plantea Murillo Pérez (2020), existe un alto potencial de aplicabilidad del CMI en las organizaciones públicas, en la búsqueda de contribuir en los procesos de planificación, control y evaluación, aunque es importante que no se generalice o estandarice en todos los sectores. Se evidencian resultados de aplicabilidad en la salud, en los recursos hidráulicos, en bancos, tribunales de justicia y en el medio ambiente, entre los principales países que han realizado estudios prácticos en organizaciones de estas áreas están: Asia, Portugal, Brasil, China, Egipto, Vietnam, Chile, Estados Unidos e Irán (Oses Fernández, 2021).

Sin embargo, a pesar de que el CMI es una herramienta ampliamente utilizada por muchas organizaciones, los investigadores han identificado una brecha en la literatura relacionada con su aplicación poco común a las OD en general. La aplicación del CMI como instrumento de planificación y control estratégico en la gestión de las OD han despertado un gran interés en la literatura (Crespo-Dualde, 2022).

O’Boyle (2017), destacó la relevancia de su enfoque de combinar las perspectivas financiera y no financiera de la empresa deportiva. También Carrol (2020), sugirió que, aunque existen plantillas estándar de esta herramienta se recomienda adaptarla a cada organización. Son varios los estudios que se realizan con la implementación del CMI en los deportes de equipo (fútbol, Béisbol, tenis, básquetbol, balonmano, entre otros) (Becsky, 2011; Claudio Pérez, 2011; Lakatos et al., 2019; Claudio Pérez et al., 2021; Coskun et al., 2021; El-Guennouni & Ezzahiri, 2021; Gholipour et al., 2021; Ngure, 2022; Ramos Acevedo et al., 2020).

También se evidencia en la literatura su aplicación en otros tipos de organizaciones como: clubes deportivos, federaciones deportivas y de equipos deportivos, OD sin ánimo de lucro, OD públicas y en organismos nacionales de gobierno, entre otras (Kozma & Kazaine, 2014; Kozma & Ónodi Kazai, 2015; Dimitropoulos et al., 2017; Díaz Gómez, 2019; Fernández García, 2019; ; Pérez de Corcho, 2019; Ponte de los Reyes Gavilán, 2019; Portilla Herrera, 2019; Perechuda & Gulak-Lipka, 2020; Y. León Reyes, Y.O. Miranda Lorenzo, et al., 2023). Se destaca la relevancia de lograr un rendimiento exitoso como

prioridad estratégica para estas organizaciones. Esta herramienta proporciona información sobre los procesos internos y los resultados externos en un camino continuo hacia la mejora del rendimiento, se considera que su uso en el ámbito deportivo apoya la interacción, la sincronización y la alineación entre la competición, las estrategias empresariales y la gestión de las operaciones.

La autora coincide con Ngure (2022) y Crespo-Dualde (2022) que esta herramienta es un excelente instrumento para evaluar el plan estratégico de una OD; que contribuya al rendimiento deportivo y su medición para una mejor toma de decisiones.

- **Alineamiento estratégico**

Las grandes empresas direccionan sus esfuerzos para alinear las estrategias con las distintas áreas de la empresa, las mismas que trabajan en conjunto para lograr el cumplimiento de objetivos y metas planificadas, apoyadas en el AE (Ledesma Rivera et al., 2019). Según plantea Pérez and Rodríguez (2021), el AE, como principio de gestión puesto en práctica en diferentes organizaciones, brinda una oportunidad de integración teórico-metodológica que contribuye al mejor funcionamiento del sistema empresarial.

En la gestión empresarial cobra fuerza el AE como condición para que la DE guíe el rumbo hacia la transformación para la que fue creada. El AE entre las estrategias seleccionadas y los procesos resulta uno de los dilemas pendiente a resolver en los modelos de dirección (González Solán, 2012; Coltman et al., 2015). En la literatura consultada se aborda desde diferentes perspectivas, independientemente de su propósito y alcance, existe un pensamiento común que apunta hacia el cumplimiento de la estrategia de la organización (El Assafiri Ojeda, 2019; Comas Rodríguez et al., 2021).

El AE es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en su gestión diaria, el control de gestión (CG) contribuye indiscutiblemente (Comas Rodríguez 2013; Coltman et al., 2015; Comas Rodríguez et al., 2021).

El AE es un proceso continuo que gestiona los factores de coordinación (González Solán, 2012), 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 que contribuye a la integración de la DE y el CG, se debe evaluar el alineamiento entre los OE y los procesos de la organización; si se tiene una buena alineación entre ambos elementos, los indicadores bien definidos en el CMI, así como estudios prospectivos, que contribuye al logro de la eficacia (Comas Rodríguez 2013; Comas Rodríguez et al., 2013).

En cuanto a la integración de estrategias se puede mencionar a Medina Nogueira (2016), por medio de un procedimiento para el despliegue de la estrategia de operaciones que requiere de la definición de

los procesos de la organización, permite la toma de decisiones sustentada en un enfoque al cliente y la alineación de las estrategias organizacionales con los procesos que la ejecutan. Está formada por cuatro componentes: la misión, los objetivos, la(s) capacidad(es) distintiva(s) y las políticas. Estos elementos contribuyen a definir las metas a lograr por las operaciones y la manera para alcanzarlas (Santos Pérez, 2020).

Uno de los procedimientos consultados que más resalta en la bibliografía analizada es el de Comas Rodríguez (2013), para evaluar el AE consistente en crear una matriz de impacto entre los procesos y los OE, calcular el peso relativo de los procesos y los OE, calcular el índice de AE, construir la matriz de AE y evaluar los resultados de la matriz.

El AE, constituye un elemento clave para el éxito de las organizaciones, que tiene entre sus orígenes la idea de Senge (1999) citado por Crespo León et al. (2022) de alinear e integrar diversos componentes aislados en un sistema mayor, gestionarlas desde esta perspectiva, presupone la coordinación de recursos y capacidades, posibilita establecer y fortalecer relaciones de cooperación entre las unidades estratégicas y de apoyo para materializar la estrategia, promueve la participación de todos, el uso racional de los recursos, orienta la cultura organizacional hacia una visión sistémica y conduce a centrarse en los objetivos esenciales

En varias investigaciones se argumentan la necesidad de controlar los elementos que intervienen en el proceso de alineamiento, pero no describen cómo realizar su evaluación. En el caso de González Solán (2012), propone un grupo de factores para medir el AE, a pesar de la importancia del AE en las organizaciones, y los trabajos de actualización según los contextos y sector sobre su implicación en los resultados, son pocos los estudios que se dirigen a cómo evaluarlo (Comas Rodríguez 2013; ; Donates González, 2019; Santos Pérez, 2020; Comas Rodríguez et al., 2021; León-Reyes et al., 2023).

En Cuba, resaltan investigaciones desarrolladas en esta área, enfocadas a la coordinación de las relaciones entre los procesos clave y funcionales, desde el dominio corporativo, cuyo efecto es el aumento de la integración del sistema de dirección de la empresa (Alfonso Robaina, 2007); la implementación de factores de alineamiento en universidades cubanas (González Solán, 2012), la inclusión del enfoque hacia los riesgos, a través del desarrollo de la Capacidad de Prevención Estratégica (Bolaño Rodríguez, 2014), de la gestión del conocimiento (El Assafiri Ojeda, 2019) y gestión integrada (Santos Pérez, 2020).

En el deporte se ha trabajado en los últimos años buscando alinear los procesos estratégicos y los objetivos de las organizaciones deportivas en el territorio matancero (Raventós Chaviano, 2018; Morera Ramos, 2019; Donates González, 2019; León-Reyes et al., 2023;).

1.5. Sistema de información, su relevancia en las organizaciones deportivas

El impacto que ejerce la tecnología en la sociedad, las organizaciones y los países depende de una DE integral. La información constituye un componente importante en la gestión empresarial, su atención y mejora representa una actitud que tributa a la competitividad y posicionamiento estratégico de las organizaciones. Mensajes incompletos e incumplimiento de los términos de entrega son de las barreras a enfrentar durante la toma de decisiones a distintos niveles directivos. Actualizar la tecnología de la información para la prestación de servicios es vital y hace posible transformar grandes cantidades de datos en información útil como soporte a los procesos de toma de decisiones (Villegas Valle et al., 2021; León Reyes, Miranda Lorenzo, Mantilla Hereira, & Gonzálles Paris, 2022).

El mundo moderno está impulsado por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que influyen en la ingeniería, los deportes, la gestión, la salud, el turismo, la economía y la comunicación. Todos están relacionados porque las TIC son una herramienta y su uso se utiliza para resolver problemas es una práctica común (Reyaz et al., 2023).

Con el apoyo de la tecnología, los decisores pueden tener acceso a una enorme cantidad de datos e informaciones, lo que facilita mucho el proceso. La tecnología y la toma de decisiones juegan un papel muy importante para el desarrollo de las organizaciones y las diferentes áreas de la ciencia en los países del mundo. En el marco de esta investigación se considera el Sistema de Información (SI) como un sistema dinámico y abierto que recibe datos de entrada para almacenarlos y procesarlos en información de salida, que se comunica a los usuarios que la necesiten en la organización y su entorno (Morandín Ahuerma, 2020). Por su parte el SI gerencial es conformado por el conjunto de sistemas que intervienen en el desempeño de la organización (Villegas Valle et al., 2021).

La gestión de información en las OD significa mejorar los procesos de los servicios que se basan en conocimiento organizacional deportivo y con esta se logra una relación estrecha entre toma de decisiones y uso de información (Rodríguez Cruz et al., 2016; Sanabria Navarro et al., 2019), reduciendo los errores administrativos (Pashaie et al., 2020).

Las OD en el mundo están comenzando a darse cuenta de la importancia de saber qué es lo que necesitan y de hacer el mejor uso de esa información. La información está siendo reconocida como el más importante activo de la entidad, como el único recurso significativo y por lo tanto se hacen esfuerzos por definir cómo adquirirla, representarla, retenerla y administrarla (Ruiz Aguilera & Sanabria Navarro, 2012).

Los SI son un conjunto organizado de personas, procesos y recursos, incluyendo la información y sus tecnologías asociadas, que interactúan de forma dinámica, para satisfacer las necesidades informativas que posibilitan alcanzar los objetivos de una o varias organizaciones (Miočić et al., 2019; Vargas Beltrán, 2020; Consejo de Estado, 2020). Se establece la necesidad de disponer de la información

realmente necesaria y que resulte útil para dirigir y tomar decisiones; automatizar la información para incrementar la eficiencia de los procesos; y establecer los cuadros de información como síntesis del flujo informativo de una OD.

Abordando esta cuestión de una forma específica y considerando las particularidades que tienen las organizaciones y los servicios deportivos se ve a nivel mundial que ya la gran mayoría cuentan con un sistema informatizado que suele abarcar las tareas de caja y administración, así como el control de accesos y, en algunos casos, las rutinas de entrenamiento pero, no se gestiona y evalúan los procesos que conducen a vivencias satisfactorias para los usuarios/clientes (De Hoyos, 2012; Ramírez Porres & Saavedra Restrepo, 2014). Gran parte del personal administrativo (gestores deportivos) han sido jugadores de diferentes disciplinas deportivas, cuya visión y conocimiento del mismo, es de ayuda para la parte administrativa, dado que cuentan con conocimiento para conocer qué datos requieren recabar para darle el uso necesario (Olán Reyes et al., 2021).

Los gestores deportivos en la búsqueda de aprovechar aún más su tiempo y de cumplir más tareas, necesitan obtener información de una forma automatizada sobre los usos de los diferentes espacios y servicios, los resultados de los servicios que se ofertan, hacer acciones comerciales más específicas, integrar los flujos de información de los distintos departamentos y alinear las estrategias con los objetivos y procesos (Pacheco Torres & Rodríguez Peña, 2018). Sólo a través de la tecnología, bien planificada y entendida como un medio y no como un fin, se podrá cumplir el objetivo de gestionar intangibles, organizarlos en base a los procesos y a los clientes/usuarios (Schelling & Robertson, 2020). Todos estos factores se alinean de manera que generan OD administrativamente superiores con una visión organizacional más sólida. Así mismo existen algunos requerimientos para la conformación de los SI a tener en cuenta para que sean aún más eficientes estas organizaciones (Ramírez Porres & Saavedra Restrepo, 2014; Blobel & Lames, 2020):

1. Sólida estructura organizativa de sus organismos de administración.
2. Un elevado perfil profesional del talento humano que oriente dichas organizaciones.
3. Un avanzado desarrollo tecnológico y técnico como apoyo al desarrollo deportivo territorial.
4. Un sólido sistema de información único del deporte, que posibilite una toma acertada de la toma de decisiones.
5. Una amplia infraestructura física para atender los diferentes niveles de proceso.
6. Una conectividad entre las organizaciones que tributan información.

Conclusiones del capítulo

1. La práctica requerida a la actividad físico y deportiva, evidencia que cada vez son más dominantes los desempeños recreativos y ociosos en la búsqueda de nuevas experiencias, más allá del deporte

tradicional y la competición. Mejorar la calidad de los servicios deportivos de forma proporcional al aumento del número de usuarios que lo demanden es un aspecto en el que se necesita trabajar.

2. La bibliografía especializada denota la existencia de una gran variedad de clasificaciones de organizaciones deportiva a nivel mundial, que han ido evolucionando a la par de los cambios en sus estructuras, el contexto y el tipo de organización. Además, se identifica la necesidad de conceptualizar las organizaciones de gobierno deportivo adecuada al contexto cubano, donde se define como: organizaciones sociales, públicas y sin ánimo de lucro; que tienen a su cargo la administración y desarrollo del deporte a nivel nacional o regional. Dictan políticas en busca de garantizar el fomento el deporte a todo nivel dentro de un ámbito territorial y según modalidad deportiva.
3. Los gestores deportivos deben dar respuesta a diferentes realidades y demandas que se adapten a las posibilidades y a las exigencias de una mayor eficacia en la gestión del deporte. Deben tener una actuación importante en el ámbito institucional y comunitario consistente en la conjugación de políticas que garanticen el trabajo integrado entre los diversos organismos de la localidad.
4. La GI se define como control preciso de todo, desde el diseño, manejo y coordinación de múltiples aspectos de las operaciones de una organización (funciones, responsabilidades, estructura organizacional, procesos, alineamiento, planificación, control, entre otros) en un modelo único de dirección en función de conseguir los objetivos propuestos y pueden mejorar constantemente la calidad de sus servicios o productos. Del análisis de procederes con enfoque de GI se pueden identificar como atributos de mayor aparición: enfoque estratégico, sistémico corporativo y de integración, análisis del entorno, seguimiento y control, trabajo en equipo, enfoque de procesos, proactivo, mejora continua, sistema informativo y capacitación. En la literatura especializada resaltan como herramientas válidas a aplicar a tales efectos: la Observación Directa, Encuesta, Tormenta de Ideas, Entrevista, Construcción de Indicadores, Sistemas de Indicadores, Enfoque de proceso y Criterio de Expertos, en los últimos años denota la inclusión del CMI y el alineamiento estratégico como complementos fundamentales para la gestión integrada de las organizaciones.
5. La integración se vuelve más necesaria para la dirección de las organizaciones de gobierno deportivo, debido a que, el adecuado funcionamiento de la economía socialista demanda que prevalezcan siempre los intereses estratégicos del país, lo que significa que a escala nacional se trabaje con un criterio de prioridad en cuanto al uso de recursos disponibles por lo que es necesario integrar el Sistema de Dirección, de modo que sus elementos o subsistemas estén todos diseñados para facilitar las relaciones que le permitan alcanzar su visión de futuro, satisfacer las necesidades esenciales de la población, asegurar el avance y desarrollo del deporte dentro del país.

CAPÍTULO II

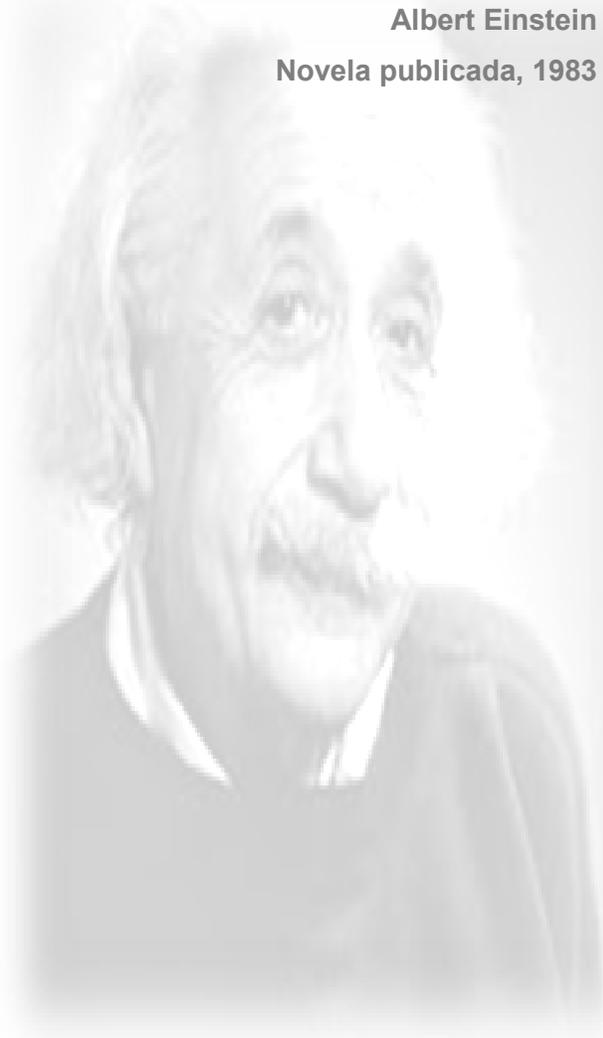
DISEÑO DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE GESTION INTEGRADA PARA ORGANIZACIONES DE GOBIERNO DEPORTIVO

Estructura General del capítulo

“Si buscas resultados distintos no hagas siempre lo mismo”.

Albert Einstein

Novela publicada, 1983



2.1. Concepción teórica y metodológica del modelo conceptual

2.1.1. Descripción del Modelo Conceptual

2.1.2. Procedimiento general para la GI-OGDC

Conclusiones del capítulo

CAPÍTULO II: DISEÑO DE UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA LA GESTIÓN INTEGRADA DE ORGANIZACIONES DE GOBIERNO DEPORTIVO

Partiendo de los elementos conceptuales, metodológicos y prácticos expuestos en el Capítulo I, corresponde en este capítulo explicitar las vías de solución al problema científico y los objetivos planteados en la investigación, referente a la elaboración de un instrumento metodológico, compuesto por un modelo que soporta conceptualmente un sistema de procedimientos (procedimiento general y sus específicos asociados), diseñado para la Gestión Integrada en las Organizaciones de Gobierno Deportiva Cubanas (GI-OGDC). El procedimiento general introduce el vínculo entre la estrategia de capacitación, el estado administrativo, la prospectiva estratégica, la gestión por proceso, el alineamiento estratégico (AE) y otros que se desarrollan en los procedimientos específicos.

La solución de este problema, asociado a mejorar el desempeño de las OGD, derivó en la elaboración de un modelo con enfoque sistémico, holístico, proactivo, estratégico y de proceso, adaptable a disímiles organizaciones a nivel territorial y nacional, que permite integrar conceptos y enfoques teóricos hasta ahora dispersos, e implementar procesos de descentralización, de participación social y de mejora continua.

El instrumento elaborado tiene un carácter flexible, dada por su capacidad para adaptarse al contexto y por la incorporación de la mejora continua como principio, lograda por la retroalimentación que le permiten sus propios componentes y por su capacidad de interactuar con otras herramientas que se utilicen para la gestión del desarrollo. Tanto el modelo como el escenario de aplicación generan una dinámica recíproca.

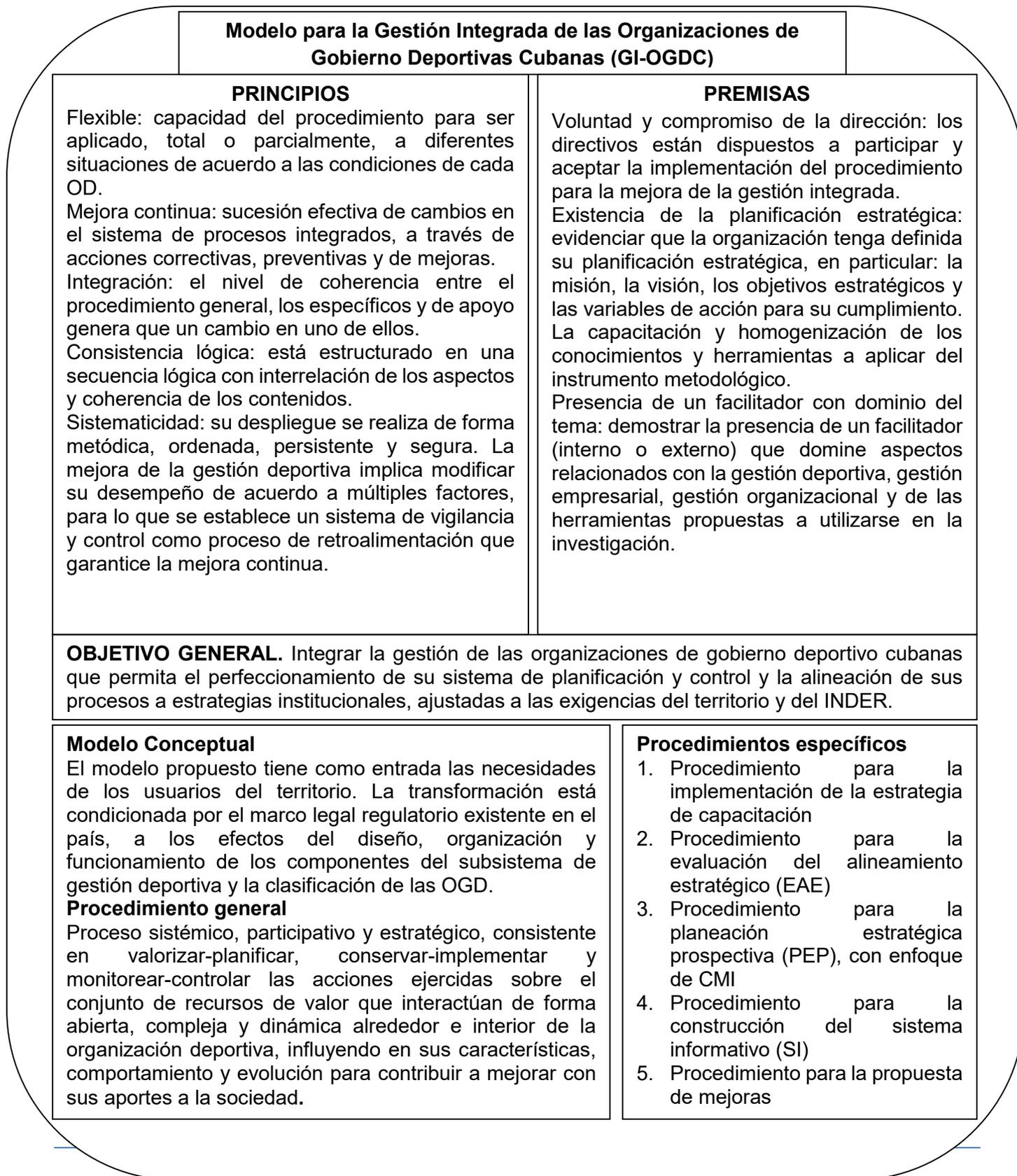
2.1. Concepción teórica y metodológica del modelo conceptual

A partir de los conceptos, elementos e insuficiencias identificadas en la teoría estudiada en el capítulo anterior, se hace necesario incorporar actividades de GI dentro del proceso de DE. Esto se realiza para fortalecer el carácter proactivo de la DE y así contribuir a mejorar la integración del sistema de dirección de las OGD. La concepción del instrumento metodológico y para su diseño se tienen en cuenta las bases teóricas siguientes y se fundamenta en enfoques, principios, objetivos y características que se describen a continuación. El modelo (GI -OGDC) se estructura en los componentes que se muestran en la **Cuadro 2.1**.

Enfoques

- **Enfoque sistémico:** considera la dirección administrativa como un todo único. Se reconoce la teoría de las restricciones para el diagnóstico y la proyección de mejoras en el sistema administrativo deportivo y toda la teoría es enfocada hacia el sistema total de la propia OD.

Cuadro 2.1. Estructura y componentes del modelo



- Enfoque holístico: se evidencia en la integración de las relaciones de influencia y dependencia entre componentes de los subsistemas deportivos, que inciden en el desarrollo y resultados de la OD.
- Enfoque proactivo: su finalidad es la identificación de aquellas áreas, servicios, procesos y escenarios en los que es previsible que se produzcan incidencias positivas o negativas, con el fin de modificar los aspectos que puedan ocasionarlos. Supone analizar a priori los posibles fallos en los comportamientos de los factores claves de éxito, se debe estar en constante adecuación a las normativas vigentes y nuevas tendencias de la AFD y la identificación de talentos deportivos.
- Enfoque estratégico: el establecimiento de un rumbo estratégico al proceso posibilita trazar metas en la gestión mediante la desagregación de los objetivos a nivel estratégico, táctico y operativo. Se plantea la necesidad de coordinación entre los elementos que componen el sistema de dirección de las OGD para cumplir la misión y alcanzar resultados superiores. Aporte de informaciones relacionadas con la administración para la toma de decisiones en la formulación de la proyección estratégica de la organización y en la confección de un programa de acciones que incluye las estrategias a seguir.
- Enfoque de procesos: se reconoce el funcionamiento de la empresa a través de los procesos clave y funcionales (estratégicos y de apoyo). La estructuración de las actividades de gestión deportiva en procesos permite su secuenciación, definición de objetivos, asignación de responsabilidades, seguimiento de acciones de mejora y control de gestión, lo que añade valor agregado una vez implementada la estrategia diseñada explicados en el capítulo anterior. La identificación de los escenarios se hace por procesos y se analizan sus efectos sobre las relaciones externas e internas que caracterizan el sistema de dirección de las OGD.

2.1.1. Descripción del Modelo Conceptual

Como resultado, se concibe un instrumento metodológico compuesto por un modelo conceptual, un procedimiento general y sus específicos asociados, para la gestión integrada de las OGD, que como finalidad concibe una mejora en el nivel de GI del Sistema de Dirección de la OGD a través del aumento de la capacidad de prevención estratégica.

El despliegue del modelo confiere importancia al trabajo en equipo y el criterio de expertos, para llevar a cabo los procesos de elaboración conjunta que permiten arribar a resultados parciales y totales durante la implementación. De esta forma, se logran coadyuvar los diversos conocimientos de un grupo multidisciplinario, coordinado por expertos de comprobado conocimiento y prestigio en el ámbito de la gestión deportiva.

El proceso de transformación tiene como base el diagnóstico inicial del funcionamiento de la OGD, que ofrece una caracterización general del comportamiento de los parámetros característicos de los

componentes, con base en métodos novedosos para la recogida y procesamiento de información. Por otra parte, otorga a la capacitación un carácter transversal, dado que se desarrolla de forma continua durante la implantación del modelo, y varía en contenido y alcance según el público objetivo a recibirla. Para ello el modelo dispone de una estrategia de capacitación diseñada con base en las necesidades de capacitación de los implicados en el proceso y estructurada según los preceptos contemporáneos de la capacitación en el sector empresarial a nivel nacional e internacional (Innovación- aprendizaje). La aplicación de herramientas de la administración a la gestión del sistema empresarial implicado en la gestión deportiva. Resalta en este sentido la evaluación del estado administrativo de la OGD, la construcción del SI, la medición, análisis y gestión del conocimiento, la inserción de la gestión por procesos en esta AD, planeación estratégica prospectiva (PEP), con enfoque de CMI a partir del comportamiento de las variables influyentes en el funcionamiento de los componentes del sistema deportivo cubano, la evaluación del alineamiento entre la estrategia y los procesos definidos, y tomar acciones correctivas para encauzar el rumbo de los procesos y subprocesos hacia los resultados esperados en la OGD y se permita perfeccionar su estrategia como parte de un proceso de mejora continua.

Es un modelo teórico que engloba muchos elementos, conocimientos y la comprensión de conceptos que pueden ser evaluados en la práctica organizacional. Para poder realizar una evaluación del estado administrativo de la OGD, que necesita de un indicador formado a través de las variables de dicho modelo, expresadas en la **Figura 2.1**.

Las variables del modelo expresan conocimientos de difícil especificación, ya que en la práctica no se observan de manera explícita y requieren evaluarse a través de expertos en la organización (Bolaño Rodríguez, 2014; Ceruto Cordovés et al., 2014; Santos Pérez, 2020) La idea conceptual del modelo GI-OGDC es integrar los componentes que intervienen en su concepción, requieren como variables de entrada: la PEP con enfoque de CMI y la información que posea la organización; integra los procesos de la organización y los factores clave (personas, procesos y tecnología).

Juega un papel fundamental el diagnóstico estratégico integral, consistente en la recogida de datos del funcionamiento de sus componentes. Esta información sirve de base para la propuesta de soluciones de mejora, contribuye a la toma de decisiones a todos los niveles, y facilita el proceso de consulta popular como exponente del carácter participativo del modelo. El montaje del SI en una plataforma digital, a tono con la tendencia nacional durante el proceso de informatización de la sociedad. De esta forma, se desarrolla una gestión transparente y al alcance de todas las partes interesadas en el proceso. La retroalimentación y mejora continua, tanto de la concepción del modelo como de los

resultados de su implementación, contribuyen al éxito en la gestión organizacional de la OGD, al permitir el ajuste de desviaciones y el despliegue de acciones correctivas.

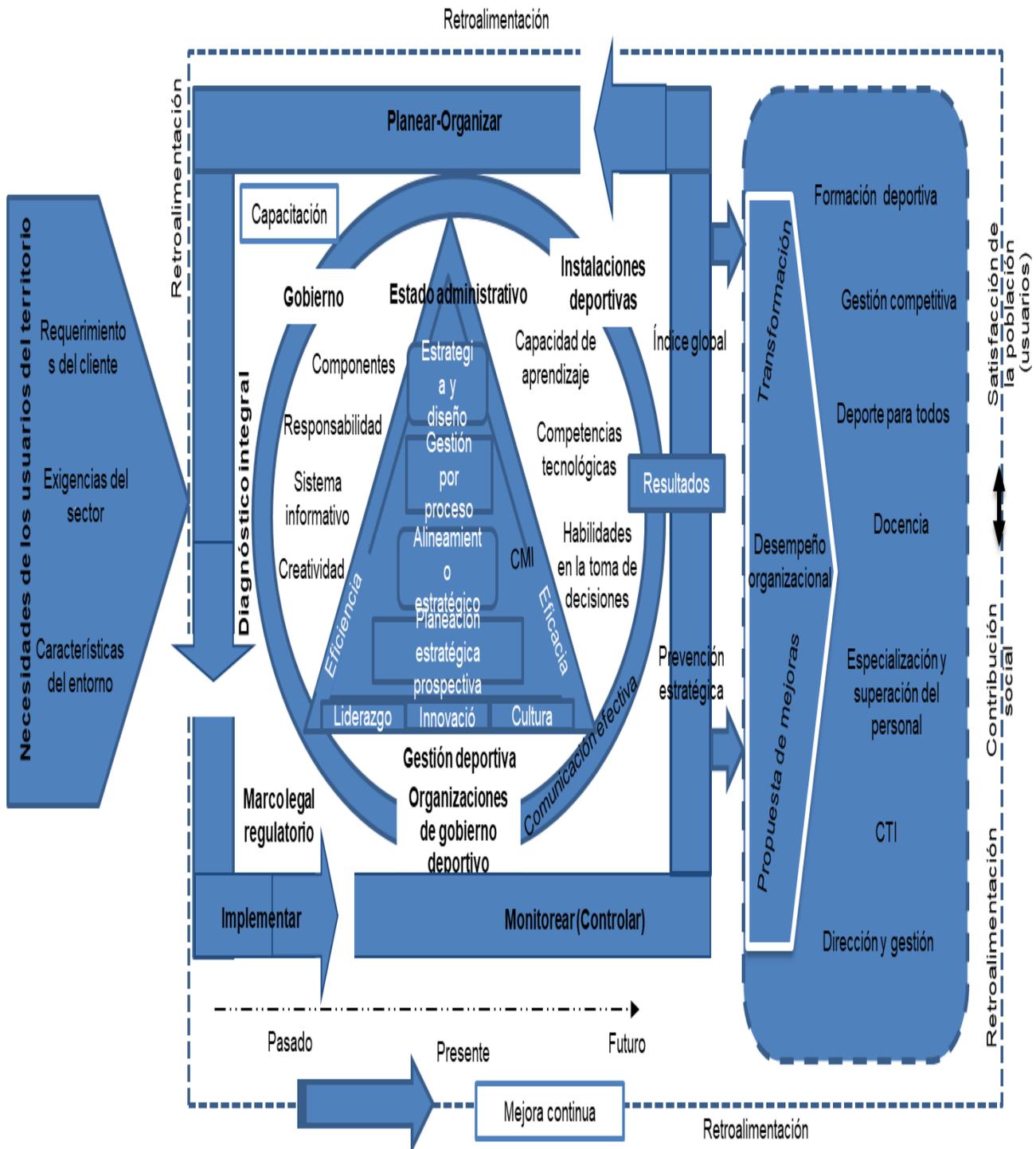


Figura 2.1. Modelo conceptual de Gestión Integrada para las Organizaciones de Gobierno Deportivo Cubanas

Este enfoque hacia la búsqueda de la calidad resulta cada día más incuestionable, por lo que los servicios deportivos deben comenzar a implantar las bases de lo que será su política de calidad, concentrando sus esfuerzos en mejorar las prestaciones y los recursos utilizados desde un punto de vista enfocado a la calidad de su servicio. La calidad se alza, cada vez más, como un objetivo estratégico que ofrece un valor añadido y distingue a unas organizaciones de otras, por lo que aquellas que quieran ser competitivas deberán aplicar la calidad en su gestión.

2.1.2. Procedimiento general para la GI-OGDC

El procedimiento diseñado para la implementación del instrumento metodológico GI-OGDC, se presenta gráficamente en la **Figura 2.2**, compuesto por cuatro (4) fases y trece (13) etapas, en las que se integran los procedimientos específicos asociados y las herramientas que se recomienda utilizar. El procedimiento general se concibe a partir del análisis del estado del arte y de la práctica, abordado en el marco teórico referencial de la investigación originaria, que evidencia la necesidad de gestionar integralmente influyendo así en sus características, comportamiento y evolución de la OGD para contribuir a mejorar con sus aportes a la sociedad.

- **Fase 1. Creación de la situación de partida**, compuesta por cuatro (4) etapas: Etapa 1.1. Comunicación inicial, Etapa 1.2. Caracterización de la OGD, Etapa 1.3. Creación del equipo de trabajo y Etapa 1.4. Definición de responsabilidades y formación del personal (Procedimiento para la implementación de la estrategia de capacitación).
- **Fase 2. Contexto de la organización de gobierno deportivo**, compuesta por tres (3) etapas: Etapa 2.1. Diagnóstico Estratégico Integral, Etapa 2.2. Evaluación del AE (Procedimiento para la EAE) y Etapa 2.3. Propuesta de análisis prospectivo estratégico (Procedimiento para la PEP con enfoque de CMI).
- **Fase 3. Implementación del Sistema Informativo**, compuesta por dos (2) etapas: Etapa 3.1. Actualización del SI (Procedimiento para la implementación del SI) y Etapa 3.2. Identificación de los componentes del SGI.
- **Fase 4. Seguimiento y control para la mejora**, compuesta por cuatro (4) etapas: Etapa 4.1. Evaluación de la Gestión Administrativa de la OGD, Etapa 4.2. Definición de acciones de mejoras, Etapa 4.3. Retroalimentación y mejora continua (Procedimiento para la propuesta de mejoras), y Etapa 4.4. Adecuación de la estrategia (evaluación y ajustes).

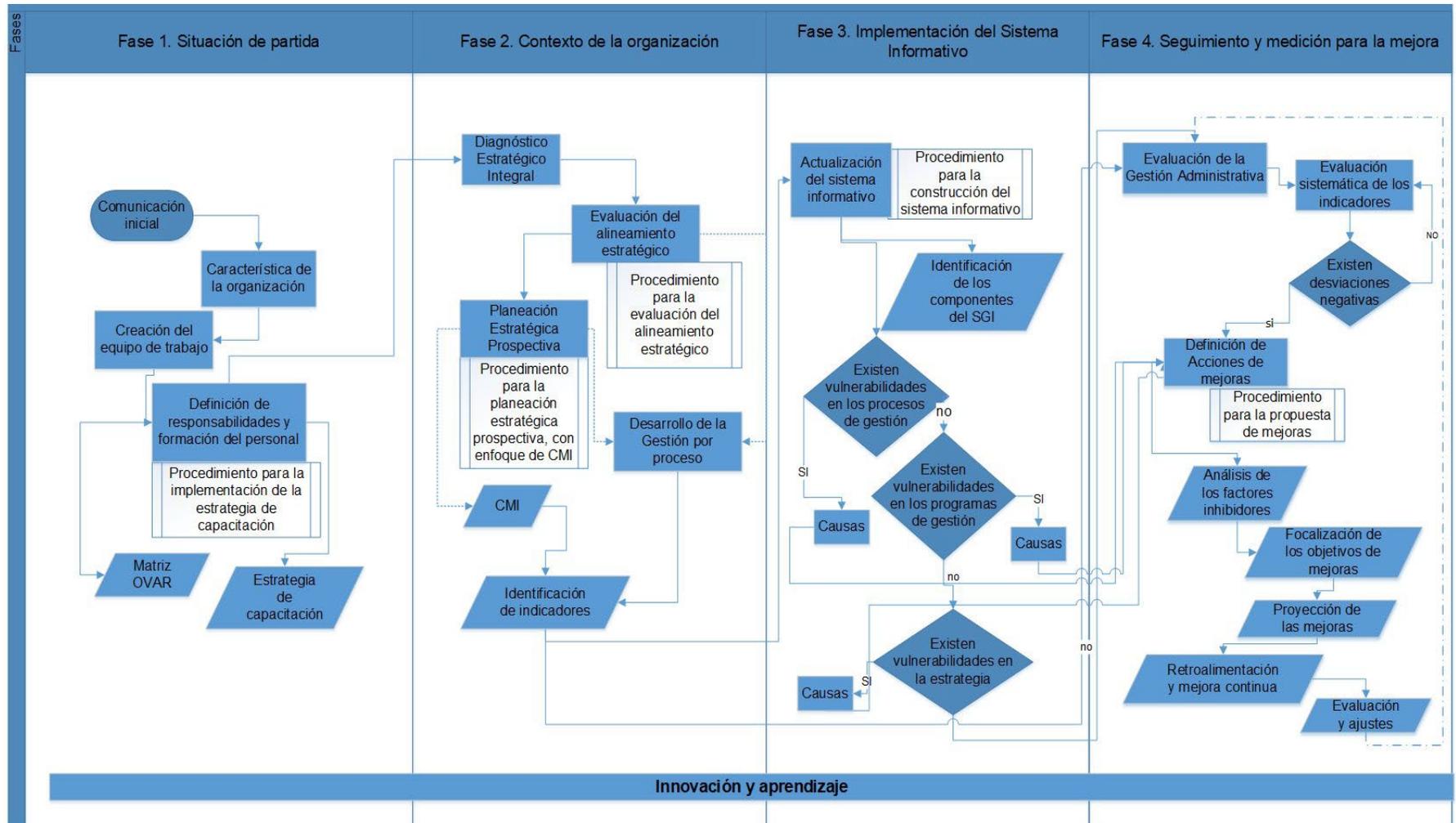


Figura 2.2. Procedimiento general para la GI-OGDC

Fase 1. Creación de la situación de partida

Se prepara la organización para el resto de las etapas y se da inicio a la investigación (objetivo: preparar las condiciones para sentar las bases del sistema de gestión integrada (SGI). En toda esta etapa es esencial la preparación de los directivos y trabajadores en general para comprender la GI y las responsabilidades de cada miembro implicado. Compuesta por cuatro (4) etapas.

- Etapa 1.1. Comunicación inicial

Es vital sensibilizar al personal de la OGD sobre el papel que desempeñan durante la implementación, así como para el mantenimiento y la mejora de los resultados. En tal sentido, es necesario que la dirección de la OGD sea capaz de posicionar la GI como una herramienta estratégica, reconocer conscientemente que se trata de un proceso clave para lograr el éxito sostenido y que los miembros actúen como el principal elemento propulsor del proyecto.

- Etapa 1.2. Caracterización de la OGD

La caracterización resulta un paso previo y decisivo antes de emprender el diseño o perfeccionamiento de cualquier proceso. La obtención de la información puede ser dada por técnicas como: la observación directa, la entrevista, la encuesta y la revisión documental (planeación estratégica para el ciclo olímpico, manuales de procesos y procedimientos, ficha de procesos, mapa de procesos, diagramas de procesos, normas y regulaciones del sector) (Oviedo Rodríguez et al., 2018). Deben consultarse elementos asociados a la planificación estratégica, tales como: orígenes, misión, visión, estructura organizacional y estrategia proyectada. Para su desarrollo se recomienda el uso de las variables definidas por Fernández Sánchez (1993).

- Etapa 1.3. Creación del equipo de trabajo

Esta etapa del procedimiento comprende la integración de un equipo de trabajo interdisciplinario que llevará a la práctica el perfeccionamiento del sistema integrado de gestión de la OGD. Para su conformación se valoraron los criterios que ofrecen (Negrín Sosa, 2003; Nogueira Rivera, 2002; Hernández Nariño, 2010; Marqués León, 2013; Sánchez Suárez, 2023; Sánchez Suárez et al., 2022) los cuales coinciden en que el equipo lo deben integrar entre siete y 15 personas, en su mayoría miembros del consejo de dirección y de las diferentes áreas de resultado clave.

Deben poseer conocimientos sobre gestión deportiva, gestión empresarial, administración y regulación deportiva, disponer de la presencia de algún experto externo y nombrar a un miembro del consejo de dirección como coordinador del proyecto. Igualmente, debe establecerse una planificación para las reuniones y el desarrollo del proyecto con las fases y pasos definidos en el procedimiento, en los cuales la composición del equipo puede variar en dependencia del nivel de detalle de los mismos (Marqués León, 2013).

- **Etapa 1.4. Definición de responsabilidades y formación del personal**

Es necesario seleccionar un equipo de trabajo encargado de dirigir la implementación del modelo. Las responsabilidades de cada cual se establecen por la alta dirección. Esta etapa está compuesta por dos (2) pasos. Es importante que el equipo de trabajo esté dirigido por un miembro de la dirección de esta organización, quien actúa como representante para la GI a este nivel. Su función es coordinar todas las actividades durante la implementación del modelo. En tal sentido, se deben considerar entre sus responsabilidades las siguientes:

- a) Asegurar que los procesos para la GI de la OGD se establecen y mantienen en correspondencia con la política y la estrategia definida por el INDER y el Gobierno Provincial.
- b) Informar a la alta dirección de los resultados alcanzados, incluyendo la identificación de oportunidades para la mejora.
- c) Promover el conocimiento de las necesidades y expectativas de los ciudadanos de la localidad y las otras partes interesadas en la gestión, de los requisitos legales y reglamentarios aplicables y de los aspectos e impactos identificados, así como desarrollar la toma de conciencia en todos los niveles de gestión para lograr el desarrollo de la localidad.

Para garantizar la competencia de los miembros del equipo de trabajo es preciso desarrollar su formación, la cual se debe corresponder con el papel que desempeña cada miembro del equipo y con los conocimientos previos que tengan estos sobre los temas de gestión organizacional, administración, gestión deportiva, entre otros.

- **Paso 1.4.1. Aplicación de la Matriz OVAR**

Para preparar la matriz de cada responsable jerárquico según la estructura de la organización. La esencia de la confección de la Matriz OVAR radica en la delimitación de responsabilidades en la organización. A partir de la información que brinda la estructura organizacional, se preparara una matriz para cada nivel de responsabilidad y sus subordinados directos, con inicio en el director general, que contenga los OE definidos, las variables de acción y los responsables para su cumplimiento, a partir de la matriz del director general, se crean la de los restantes subordinados en función de la estructura organizativa definida para OGD (El Assafiri Ojeda, 2019).

- **Paso 1.4.2. Estrategia de capacitación (Procedimiento para la implementación de la estrategia de capacitación)**

La capacitación se inserta en el modelo de gestión a varias escalas de acuerdo al público objetivo que la recibirá, según su implicación en el proceso y el alcance de la misma en dependencia de la fase en que se desarrolle. De esta forma, durante la primera fase del modelo, se procede a la capacitación inicial del equipo de trabajo, en una selección de temas relacionados con las herramientas de gestión

a aplicar, tales como la tormenta de ideas, métodos de Delphi y Kendall, desarrollo de la gestión por procesos, análisis prospectivo estratégico, evaluación del AE y construcción de CMI. Posteriormente, se requiere la implementación de la estrategia de capacitación (León Reyes et al., 2017; Santos Pérez, 2020; Miranda Lorenzo et al., 2022; Ramírez Álvarez et al., 2023; Y. León Reyes, E. Gonzáles Paris, et al., 2023), cuyo sistema de conocimientos a dominar y habilidades a desarrollar diferirá de acuerdo a los participantes. La estrategia de capacitación a implementar (León Reyes, Miranda Lorenzo, Mantilla Hereira, Fernández Ortega, et al., 2022; León Reyes et al., 2023) (**Figura 2.3**), comprende los conocimientos y habilidades necesarias para que los participantes adquieran los modos de actuación correspondientes, además de contribuir al desarrollo de valores en los mismos. Se profundiza en contenidos y temas de actualidad en el campo de la administración deportiva y la gestión organizacional, y particulariza elementos correspondientes a los subprocesos de gestión, estrategias de gestión, programas de gestión y CG que inciden de forma directa en el éxito de la OGD.

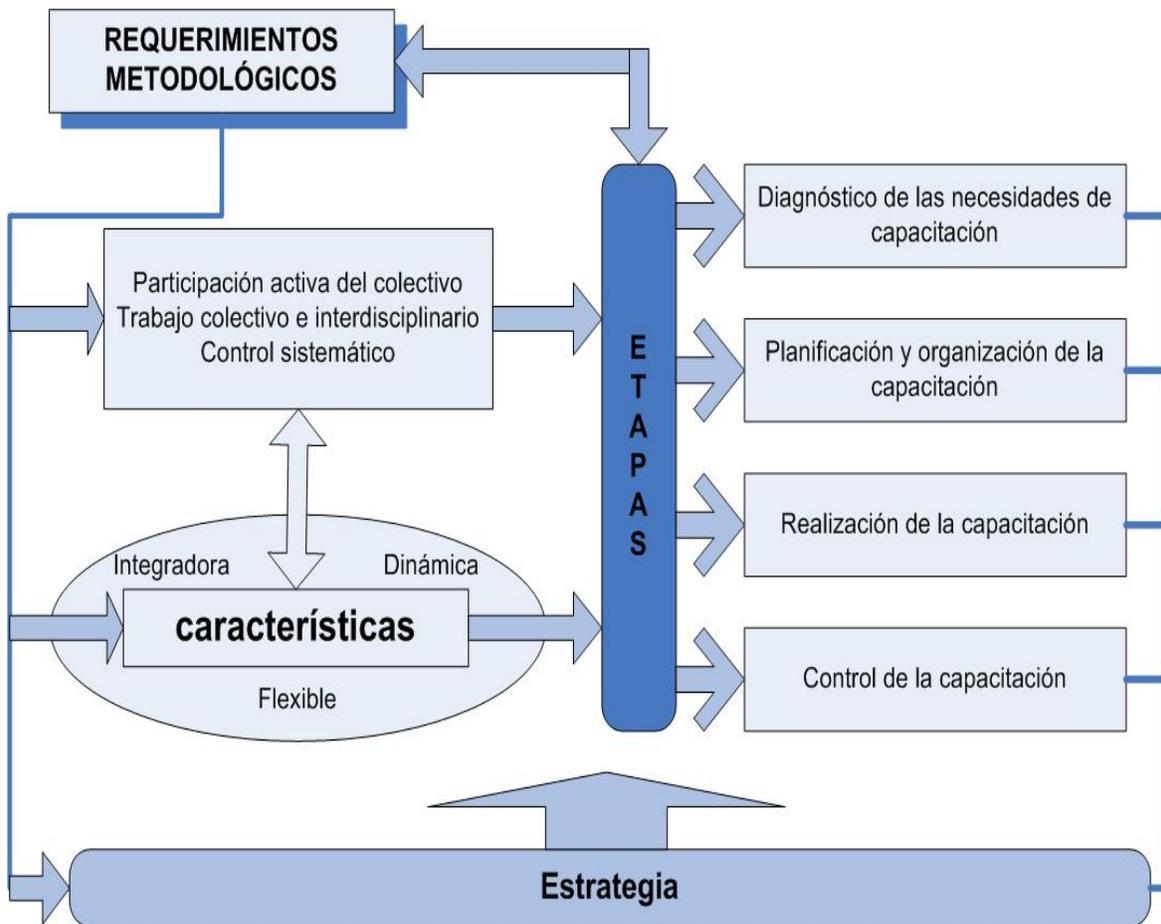


Figura 2.3. Estrategia de capacitación para los miembros del equipo de trabajo implicados en el proceso. Fuente: León Reyes et al. (2023).

Fase 2. Contexto de la organización de gobierno deportivo

Se lleva a cabo el proceso de administración de forma integrada y se establece el rumbo estratégico a partir de la PEP de los elementos que afectarían a la organización en el futuro (objetivo: evaluar el nivel de diseño del sistema organizativo). Esta es la fase de mayor aporte en la investigación donde se realiza el diagnóstico estratégico integral de la organización, se determinan los procesos y se determina su impacto en las relaciones externas e internas. Se realiza un análisis integrado de los principales sistemas de la organización. A partir del AE entre los OE, procesos (P) y objetivos de trabajo (OT), se determinan las estrategias que deben formar parte del programa de gestión estratégica de acciones. Compuesta por cuatro (4) etapas.

- **Etapas 2.1. Diagnóstico Estratégico Integral**

Se deben considerar los factores externos e internos. Para llevar a cabo el diagnóstico es necesario emplear metodologías y/o herramientas coherentes con la estructura y las funciones de las OGD dentro del sector deportivo cubano. Por medio de la aplicación de las mismas se realiza la evaluación de la gestión de dicha organización. El factor externo incluye la evaluación de las necesidades y expectativas de la comunidad y las otras partes interesadas en la gestión organizacional a nivel local. Es importante conocer los niveles de satisfacción en relación con las mismas y las capacidades locales disponibles para cubrir las necesidades no satisfechas. Durante el diagnóstico del desempeño interno es preciso determinar las prácticas habituales desarrolladas por la organización en el territorio que satisfacen los fundamentos metodológicos del modelo que se implementa. También se puntualizan las prácticas susceptibles a mejorar, así como el cumplimiento de los fundamentos metodológicos del modelo, en particular los aspectos no considerados hasta el momento del diagnóstico. Se recopila la información a través de la entrevista, revisión documental y se aplican las herramientas de la Matriz DAFO, Matriz EFE, Matriz EFI y el Árbol de Realidad Actual y Futura.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) (Ruiz Barroeta, 2020; Valarezo Beltrón, 2022): este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es mucho más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI se construye de forma similar a la matriz EFE, pero utilizando las fortalezas y debilidades como factores críticos del éxito.

El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles

en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0. Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

- **Etapa 2.2. Evaluación del AE (Procedimiento para la EAE):**

Para la evaluación del AE se recomienda el procedimiento propuesto por Comas Rodríguez (2013) como base y las adecuaciones propuestas por los autores: Raventós Chaviano (2018); Santos Pérez et al. (2018); Donates González (2019); León Reyes et al. (2021). Después de definidas las estrategias de la OGD, e identificados los procesos, se contrastan para evaluar el alineamiento entre estos y los OE (León-Reyes et al., 2023).

La **Figura 2.4**, muestra el procedimiento específico para la evaluación del AE, compuesto por dos (2) etapas y seis (6) pasos hasta llegar a la creación de la matriz de impacto procesos-OE, el cálculo del peso relativo de los procesos y los OE, el cálculo del **lae**, la construcción de la matriz de AE y la evaluación de los resultados de la matriz de AE.

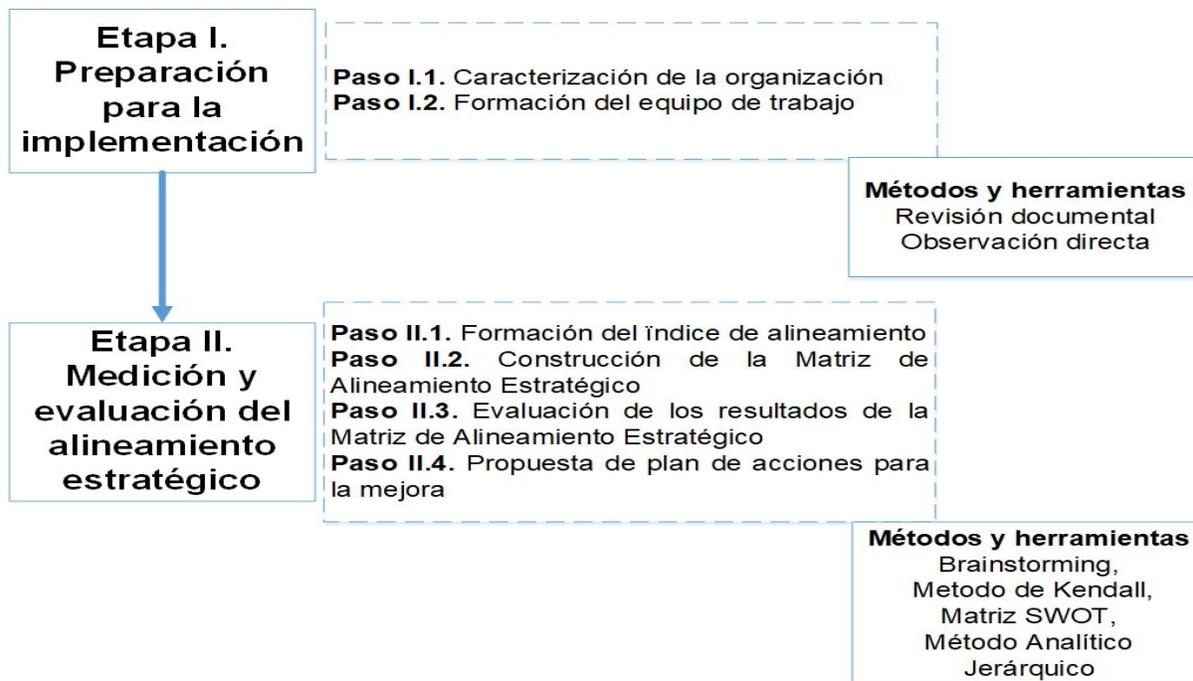


Figura 2.4. Procedimiento para la evaluación del AE. Fuente: León-Reyes et al. (2023)

Se utiliza el Proceso de Análisis Jerárquico, desarrollado por Saaty (1980), está diseñado para resolver problemas complejos de criterios múltiples. El proceso requiere que quien toma las decisiones proporcione evaluaciones subjetivas respecto a la importancia relativa de cada uno de los criterios y

que después, especifique su preferencia con respecto a cada una de las alternativas de decisión y para cada criterio. El resultado de AHP es una jerarquización con prioridades que muestren la preferencia global para cada una de las alternativas de decisión (Castrillo Boderó, 2017; Mendoza et al., 2019).

- **Etapa 2.3. Propuesta de análisis prospectivo estratégico (Procedimiento para la PEP con enfoque de CMI):**

Para el análisis prospectivo se construyó un procedimiento en base a la revisión bibliográfica (Álvarez, 2020; Santos Pérez, León Reyes, et al., 2020; Santos Pérez, Marqués León, et al., 2020; Álvarez Echazú & Camio, 2021; Cevallos Uve et al., 2021; Rivero Misa, 2021; Torres Álvarez et al., 2021), con una adecuación a las características de las OGD (Y. León Reyes, Y. O. Miranda Lorenzo, et al., 2023), (Figura 2.5).

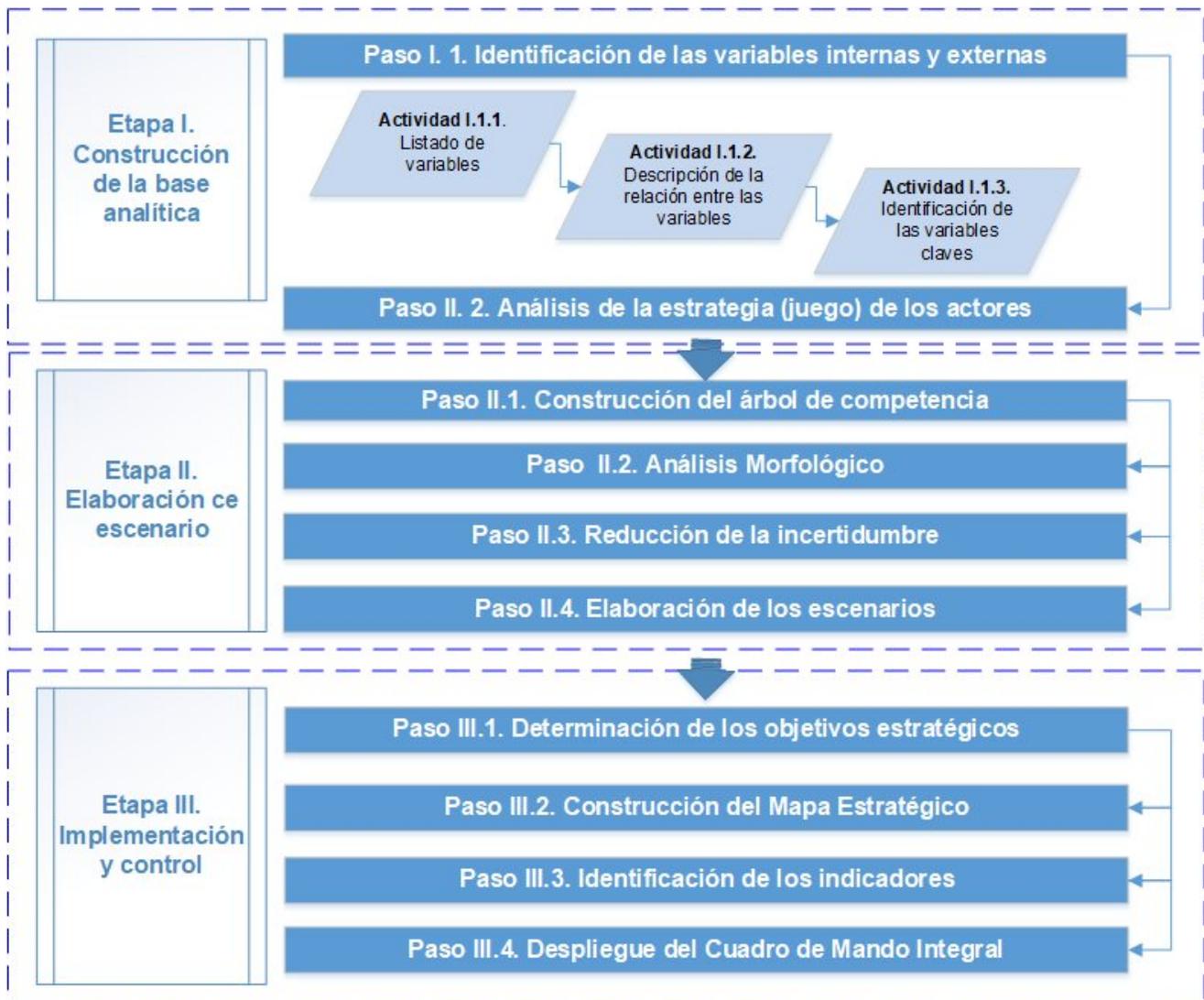


Figura 2.5. Procedimiento para la PEP con enfoque de CMI.

Sobre la base del estado del conocimiento precedente a la investigación y en aras de viabilizar la gestión del sistema organizacional implicado en el funcionamiento de la gestión deportiva mediante un instrumento metodológico ajustado al objeto de estudio, se concibe la identificación y clasificación de los procesos deportivos de la OGD (Sánchez Vignau & Alarcón Barrero, 2018; Medina León et al., 2019b; Ponte de los Reyes Gavilán, 2019; Medina León et al., 2020; Y. León Reyes, Y. O. Miranda Lorenzo, et al., 2023). Lo que permite la construcción de los procesos que componen la OGD a partir de su definición, descripción, análisis y diseño.

Por otro lado, las metodologías para la construcción del Cuadro de Mando Integral (Nogueira Rivera, 2002, p. 40; Santos Pérez, 2020, p. 56; Canel Bermúdez & Delgado Fernández, 2021, p. 3), permiten desplegar un procedimiento que posee tres (3) etapas, desglosado por pasos y actividades.

Etapas I. Construcción de la base analítica

Objetivo: realizar un diagnóstico estratégico de la organización y determinar los ejes estratégicos y sus variables correspondientes para realización del cuadro estratégico para el análisis prospectivo.

Paso I. 1. Identificación de las variables internas y externas

Este paso consta de tres (3) actividades para su despliegue y tiene como objetivo determinar la estructura del sistema, identificar sus variables internas - externas y las relaciones entre éstas a través del análisis prospectivo.

Actividad I.1.1. Listado de las variables, para la identificación de las variables que componen el sistema se propone realizar entrevistas no dirigidas y por separado al Consejo de Dirección e identificar coincidencias en las respuestas. Se enumera el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas). La explicación detallada de las variables es indispensable: facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre ellas y ello permite constituir la "base" de temas necesarios para toda reflexión prospectiva.

Actividad I.1.2. Descripción de la relación entre las variables, a través de talleres de prospectivas se identifican las relaciones entre las mismas con el apoyo del grupo gestor se determinan las variables esenciales primaria y secundaria. La determinación de las relaciones entre las variables se utiliza el software MICMAC®. El análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de influencias directas. La interpretación del gráfico Plano de Influencia y Dependencia permite una lectura completa del sistema según resulten ser las variables motrices o dependientes, lo efectúa un grupo de personas, que hayan participado previamente en el listado de variables y en su definición. El relleno es cualitativo.

Actividad I.1.3. Identificación de las variables clave, se requiere del uso de un software MICMAC para jerarquizar las variables. Para ejecutar el MICMAC se requiere convertir los datos de la matriz de

análisis estructural (MAE), en primer lugar, mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta.

Paso II.2. Análisis de la estrategia (“juego”) de los actores institucionales

Para registrar las relaciones de fuerza entre los actores, sus convergencias y divergencias respecto a los objetivos de la PE y su reevaluación, elementos que sirven punto de partida para el análisis de objetivos y posturas asociadas que serán recopilados a partir de entrevistas a los expertos. Para el análisis de la estrategia de los actores, el método MACTOR® considera seis pasos:

1. Identificación de los actores implicados en el proceso.
2. Localización de objetivos de acción de los actores.
3. Ubicación de los objetivos asociados.
4. Posicionamiento de cada actor sobre los diferentes objetivos asociados.
5. Jerarquización de objetivos sobre los que puede haber alianzas o conflictos entre actores.
6. Evaluación de las relaciones de fuerza entre los actores.

Etapla II. Elaboración de los escenarios

Objetivo: identificar y seleccionar escenarios probables-deseados de la OGD. Se debe analizar el problema y tener en cuenta que la hipótesis de un escenario debe cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia.

Paso II.1. Construcción del árbol de competencia, se describen los resultados a través de la utilización del programa prospectiva MORPHOL®. De acuerdo a la identificación de un escenario probable de la OGD, a través de una serie de posibilidades se constituyen las hipótesis, se establecen como principales parámetros a partir de las variables claves identificadas.

Paso II.2. Análisis morfológico, la construcción del espacio morfológico y la reducción del mismo se debate en la descomposición del sistema o la función estudiada en subsistemas o componentes. En esta descomposición del sistema, la elección de los componentes es delicada y necesita una reflexión a partir de los resultados del análisis estructural. Cada componente puede, naturalmente, tener varias configuraciones. Un escenario dado está caracterizado por la elección de una configuración específica sobre cada uno de los componentes. Habrá también tantos escenarios posibles como combinaciones de configuraciones. El conjunto de estas combinaciones representa el campo de los posibles espacios morfológicos. Para facilitar la realización de análisis morfológicos, y notablemente para definir los espacios y gestionar los problemas de exclusión o de preferencia, se utiliza el software MORPHOL®.

Paso II.3. Reducción de la incertidumbre, se utilizan los métodos de impactos cruzados probabilísticos que determinan las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las

probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis. El objetivo de estos métodos no es solamente el de hacer destacar los escenarios más probables, sino también el de examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori. Es objeto de aplicación de uno de estos métodos es el SMIC que, a partir de las informaciones facilitadas por los expertos, posibilita elegir entre aquellas que deberían ser estudiadas muy particularmente. El método consiste por tanto en vigilar estrechamente los futuros más probables que serán recogidos por el método de los escenarios.

Paso II.4. Elaboración de los escenarios

Este paso intenta comprender la dinámica de la retrospectiva de la organización, de su entorno, de su evolución, de sus fuerzas y debilidades en relación a los principales actores de su entorno estratégico. Se utilizan eventualmente los métodos de entrevista dirigida a los especialistas, para poner en evidencia las tendencias de peso, los riesgos de ruptura y finalmente, descubrir los escenarios de entorno más probables. Se pone en evidencia los proyectos coherentes, es decir, las opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la organización y con los escenarios más probables de su entorno. En este punto se selecciona el escenario de futuro más deseable para la organización; al cual se dirigirán las estrategias y las acciones posibles para la construcción, desde el presente, del futuro deseado, el que más convenga a los intereses de los actores del sistema, quienes no son más que los miembros del Consejo de Dirección.

Etapa III. Implementación y control

Objetivo: evaluar las opciones estratégicas a través de un conjunto de indicadores que permitan medir el alcance y evolución de la estrategia trazada.

Paso III.1. Determinación de los OE, en dinámica de grupo se elaboran los OE para la OGD que sirven de punto de partida para la creación del mapa estratégico de la organización. A partir de este análisis se elabora y pone en marcha el plan de acción. Cada objetivo estratégico debe estar basado en la misión y visión de la OGD o ser los del ejercicio estratégico, se definirán sus criterios de medida para evaluar su cumplimiento.

Paso III.2. Construcción del Mapa Estratégico, la configuración requiere un buen análisis por parte de la dirección que se pretende alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia de la organización. La infraestructura organizativa es un elemento clave para un correcto diseño, de ahí lo necesario que es emplear adecuadamente los medios tecnológicos con los que las organizaciones pueden contar, el mantenimiento de un clima organizativo óptimo, la propuesta de programas formativos para el personal con el objeto de solidificar sus funciones y tareas y, en definitiva, una gestión de RR.HH. adaptada y acorde a las necesidades de la organización objeto de estudio. El mapa

estratégico es una representación visual de las relaciones causa efecto entre los componentes de la estrategia de la organización.

Paso III.3. Identificación de indicadores, el modelo de cuatro perspectivas para describir la estrategia de creación de valor de una organización proporciona un lenguaje que el equipo de trabajo puede usar para discutir la dirección y las prioridades, aunque se pueden analizar e incorporar otras perspectivas según el tipo de organización objeto de estudio. Pueden ver a sus indicadores estratégicos no como indicadores de desempeño en cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de relaciones causa y efecto entre objetivos y las perspectivas definidas para el CMI.

Paso III.4. Despliegue del Cuadro de Mando Integral, su implementación deberá ser a todos los niveles de toma de decisiones de la empresa, comenzando por la alta dirección hasta llegar a los niveles inferiores. Cada objetivo es medido a través de uno o más indicadores, de ahí que el CMI plantea una mejora en el desempeño de las distintas actividades de una empresa, basándose en resultados medibles.

Fase 3. Implementación del Sistema Informativo

Donde su objetivo es diseñar o rediseñar el SGI de la OGD. Denominada seguimiento y evaluación de los resultados, se comunica a todos los niveles de la organización el programa estratégico y se ejecutan las acciones del mismo, se evalúan y controlan los resultados para medir las variables de salida del modelo: Capacidad de Prevención Estratégica y Nivel de Integración del Sistema de Dirección de la OGD. Desde los inicios de la Revolución se ha potenciado el desarrollo socioeconómico en los territorios, a partir de la implementación de programas coherentes con las características y necesidades de cada localidad, donde tales programas trabajan desde la perspectiva institucional. Reforzando el verticalismo y el enfoque sectorial en la toma de decisiones; la propuesta de programa para la GI que se presenta en esta investigación, al estar estructurada desde y en función de los intereses de la OGD y de las necesidades de la provincia, constituye un aporte de la presente investigación.

También se valora la efectividad del programa estratégico de acciones implementadas y el cumplimiento de las estrategias. Todos estos análisis permiten una retroalimentación a las demás etapas del modelo. Compuesta por dos (2) etapas.

- **Etapas 3.1. Actualización del SI (Procedimiento para la implementación del SI)**

Esto viabiliza el flujo de información interno y posibilita la interacción con los usuarios. El objetivo: Establecer un sistema de gestión de información en la OGD, que funcione como una guía de apoyo a los miembros que sea flexible, adaptable, que faciliten su operación a través de sus principales procesos, procedimientos e indicadores con un enfoque hacia la mejora continua. Se define la información a ser compartida, con nivel de responsabilidad en el proceso, así como el establecimiento

de los flujos por los canales informativos (León Reyes, Miranda Lorenzo, Mantilla Hereira, & Gonzáles Paris, 2022). Se propone la automatización del modelo y su vinculación a plataformas de gobierno electrónico para contribuir al acceso a la información de todas las partes interesadas del proceso (Figura 2.6). Consta de cuatro (4) pasos.

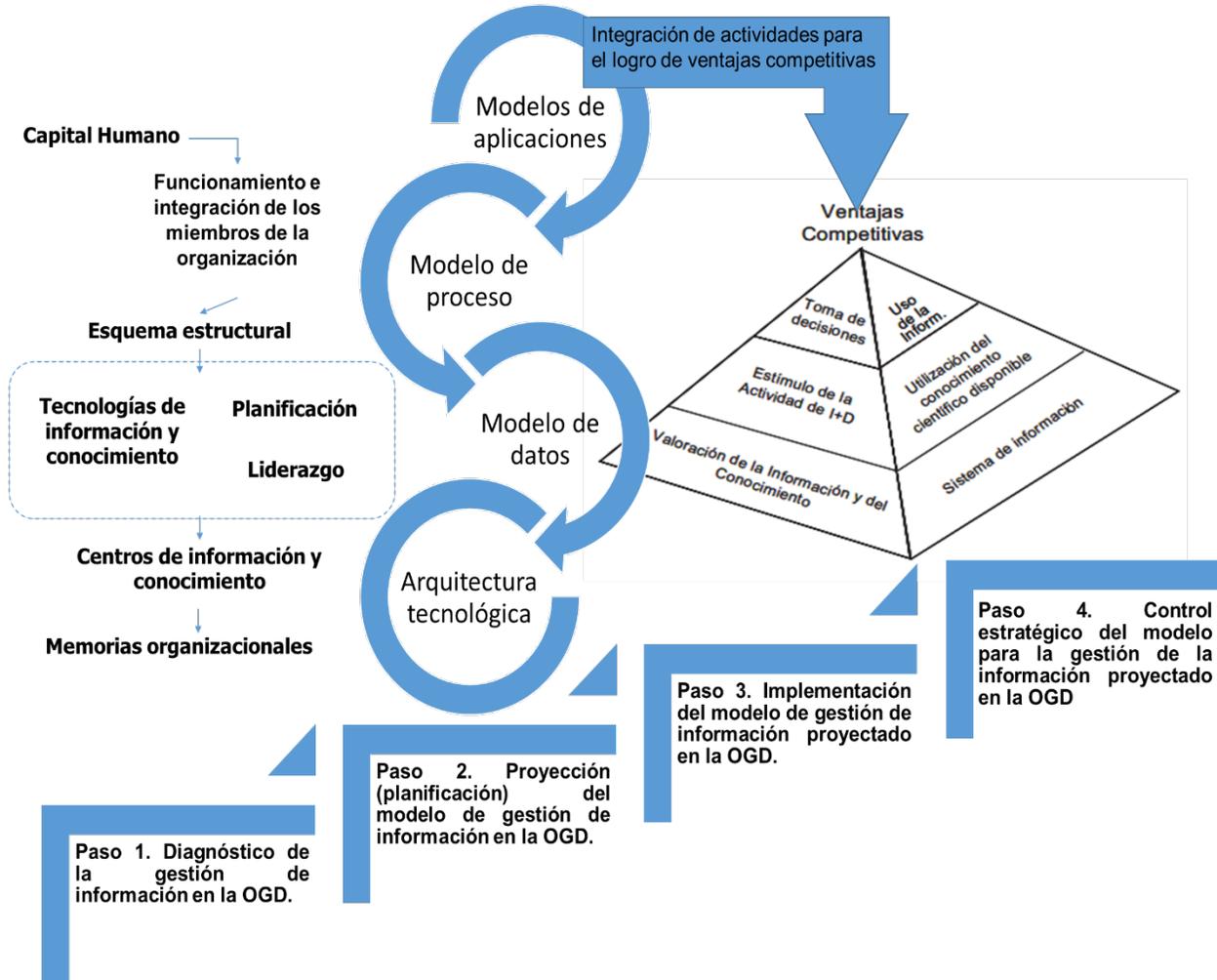


Figura 2.6. Procedimiento para la implementación del Sistema de Información

Paso 1. Diagnóstico de la gestión de la información en la OGD

En este paso se revisa los documentos normativos, base legal establecida, Planificación Estratégica del ciclo olímpico, Sistema de dirección de la OGD, entre otros que sean necesarios. Se recoge la información que corresponde con las aspiraciones a alcanzar por la máxima dirección. Se debe revisar la documentación de los procesos internos, fichas de los procesos sobre todo los de informatización, inspección y control interno y comunicación. Se procede al diagnóstico inicial hasta llegar al montaje del SI en la plataforma institucional de la OGD.

Paso 2. Proyección (planificación) del modelo de gestión de información en la OGD

En este paso se centra en evitar las abstenciones en el momento de determinar las estrategias incidentes en la OGD. Se puede utilizar la Matriz DAFO para determinar los factores internos y externos que están incidiendo en la gestión de la información para el ciclo olímpico y a través de la entrevista dirigida y la tormenta de ideas, como herramientas elementales para la obtención fiable de los datos para determinar las barreras y metas. Se propone aplicar el método Dephi por rondas para simplificar los elementos de la DAFO de ser necesario.

Después de haber diseñado el sistema integrado que se va a llevar a cabo, de cumplir los requisitos para ello y de implementar los métodos en la OGD, es el momento de configurar la documentación necesaria para la integración. Para ello, se forma al personal en función del área en la que desempeña su trabajo, para que sean meticulosos y tengan criterio a la hora de elaborar la documentación necesaria.

Paso 3. Implementación del modelo para la gestión de la información proyectado en la OGD

En este punto, los distintos niveles de la OGD ya deben estar formados en la materia para ser capaces de desarrollar su actividad o actuar según los procedimientos estipulados. En este paso se hace hincapié en las políticas adoptadas para el sistema de gestión integrado y se evalúa el flujo de información y los sistemas de control que se desarrollan en la organización y se propone un sistema de información integral donde se vincule planificación estratégica, táctica y operativa de la organización con el sistema de control e inspección, definiendo los principales indicadores de gestión propuestos para evaluar los OE y sus criterios de medidas para montar el sistema automatizado a través de una plataforma digital.

Paso 4. Control estratégico del modelo para la gestión de la información proyectado en la OGD

En este paso se evalúan los resultados obtenidos de los procedimientos anteriores y la validez de la propuesta del sistema automatizado, realizando una comparación de los resultados y el avance de la OGD. De igual forma, se debe prever que la información sobre el funcionamiento de los componentes del sistema llegue a los usuarios y que estos puedan interactuar favoreciendo la retroalimentación.

- **Etapas 3.2. Identificación de los componentes del Sistema de Gestión Integrada**

En esta etapa se hace una selección de posibles componentes del SGI, que manifiestan o puedan ocasionar una desviación al correcto funcionamiento de la OD, se debe ser lo suficientemente

exhaustivo para encontrar los componentes que incidan en la gestión deportiva. Dichos componentes se pueden definir por medio de diferentes técnicas a emplear, tales como: tormenta de ideas, entrevista personalizada con preguntas abiertas y análisis estructural, método Delphi o lista de chequeo.

Posteriormente se debe identificar las variables claves de la organización, los objetivos de trabajo propuesto para cumplir durante el ciclo olímpico, las políticas públicas del sector deportivo y la estrategia de la OD y hallar la correlación de los componentes con los elementos mencionados. Estos componentes deben quedar registrados y conceptualizados de una forma clara y precisa, luego se halla la correlación de los componentes listados con el resto de los elementos que influyen sobre el sistema. Se determina la correlación según la evaluación que brinde el equipo gestor a partir de la prioridad de cada componente para la OGD; luego se determina la media correspondiente y las que se encuentren por encima del rango de 40-53 %, son los componentes que se seleccionarán para trabajar de forma trabajar de forma intencionada por el equipo de dirección. Se debe revisar si la correlación es fuerte, débil o ninguna (**Cuadro 2.2**).

Cuadro 2.2. Tipo de correlación

Correlación Fuerte	Cuando al aumentar una de las variables la otra aumenta
Correlación débil	Cuando al aumentar una de las variables la otra disminuye
Ninguna correlación	Cuando no hay dependencia de ningún tipo entre los componentes

Fase 4. Seguimiento y control para la mejora

El seguimiento, la medición y evaluación de los resultados se deben realizar a todos los niveles de la organización, a intervalos planificados. Durante el seguimiento, la medición y evaluación de los resultados es necesario tener en cuenta: el desempeño y la eficacia de los procesos de gestión; el cumplimiento de los programas de gestión, incluyendo lo relacionado con los requisitos legales y reglamentarios aplicables y el comportamiento de los impactos ambientales; el cumplimiento de la estrategia y objetivos asociados; así como la satisfacción de los ciudadanos y otras partes interesadas en la gestión de la calidad y del medio ambiente. El seguimiento, la medición y la evaluación de los resultados deben desarrollarse como un proceso de autoevaluación del desempeño de la OGD. Resulta necesario garantizar la objetividad e imparcialidad durante el desarrollo de este proceso. Para lograrlo es preciso asegurar la adecuada competencia del personal que realiza tales actividades. Esta se debe basar en el conocimiento y dominio de los mismos en lo referente a los fundamentos metodológicos del modelo y las disposiciones planificadas para la GI y las particularidades de los programas, procesos de gestión y proyectos de la OGD.

También es necesario incluir la revisión de la política y la estrategia, así como la evaluación del cumplimiento de los objetivos y criterios de medida en los distintos niveles de gestión. Resulta indispensable direccionar el proceso de toma de decisiones y la definición de las acciones derivadas de estas revisiones a la solución de los problemas reales o potenciales de carácter estratégico para la OGD. Esta fase está compuesta por cuatro (4) etapas las cuales se explican a continuación.

- **Etapas 4.1. Evaluación de la Gestión Administrativa de la OGD**

La gestión administrativa es importante debido a que formaliza los procesos y procedimientos empresariales, con el propósito de evitar problema alguno en la ejecución de funciones dentro de las OGD. Para la evaluación de la gestión a administrativa de la OGD objeto de estudio se deben tener en cuenta los aspectos siguientes: recogida de datos necesarios (incorporación de aspectos observados), análisis de datos (cálculo de indicadores) y estructura de la organización. El algoritmo a seguir para la evaluación se representa en la **Figura 2.7**.

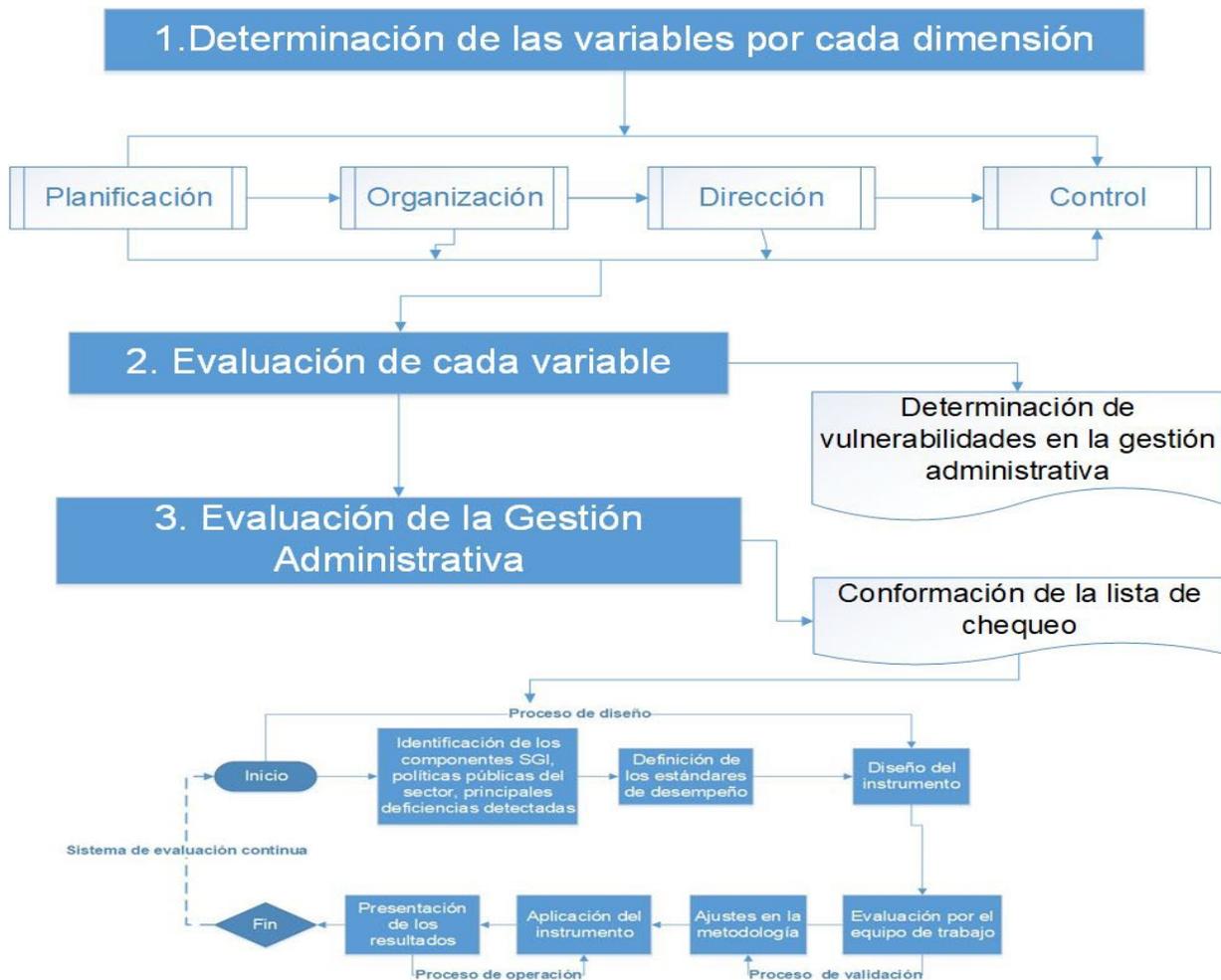


Figura 2.7. Algoritmo para la evaluación de la gestión administrativa de la OGD

Descripción del algoritmo propuesto

En la elaboración del modelo se debe comprender todos los acuerdos y compromisos de la OGD, deben identificarse a los responsables para el cumplimiento de los compromisos. Se debe enfocar en los procesos, el recurso humano y la tecnología. Solo si actúan de forma conjunta y coordinada podrán alcanzarse los objetivos organizacionales y por lo tanto deberán ser considerados parte importante para la evaluación de la gestión administrativa.

1. Determinar las variables por cada dimensión

Para este paso se propone listar las variables, y hacer con un grupo de expertos un análisis de variables por cada dimensión (planificación, organización, dirección y control), los cuales hacen que las variables sean las justas, valorando el efecto de posibles variables de confusión, variables correlacionadas y las que se tienen que ver de forma conjunta. Se propone una ficha para la recogida de estos aspectos, la misma se muestra en el **Cuadro 2.3**.

Cuadro 2.3. Identificación de variables a medir en la OGD

Dimensiones	Variables	Relación
Planificación		
Organización		
Dirección		
Control		

2. Evaluación de cada variable

- **Planificación**

En esta etapa se evalúa la situación en la que se encuentra la organización, conformando un equipo de trabajo con el que se trabajará durante toda la investigación, se evalúa el estado de la planificación estratégica por medio del análisis de las principales variables, el objetivo es analizar el contexto en el que se desarrolla la organización deportiva objeto de estudio.

Se revisan las principales variables corporativas de la OD objeto de estudio. El objetivo es evaluar las variables de la proyección estratégica: misión, visión, políticas organizacionales, las competencias distintivas de la organización, entre otras (las que identifiquen el equipo gestor).

- **Organización**

Se quiere organizar y estructurar razonablemente las áreas que componen a la OGD, con el objetivo de establecer y asignar tareas y actividades para lograr las metas propuestas y que estas lleven al éxito a la organización. Es necesario hacer ajustes en los procesos estratégicos y la estructura organizacional que contribuya a un mejor desempeño y rendimiento de la organización.

La función de organizar corresponde a la segunda etapa del proceso administrativo. El objetivo principal de la organización es crear una estructura eficaz, conjugando lógica y eficiencia para que la OGD, trabaje como una sola, logrando así el propósito común. Estructura organizacional es la distribución de las personas, entre las diferentes áreas de la organización para responder a ciertas necesidades de orden como: autoridad, responsabilidad, comunicación y división de trabajo.

Para la evaluación de la estrategia de la organización y la estructura organizacional se propone aplicar una entrevista (**Anexo 2.1**) al Consejo de Dirección de la organización objeto de estudio, el cual se encuentra estructurado a partir de la valoración del criterio del comportamiento de las variables como: especialización, formalización, centralización, descentralización, departamentalización, tramo de control y cadena de mando.

- **Dirección**

Esta etapa tiene como objetivo: medir las variables principales que intervienen en la Gestión Administrativa. Se evalúa el comportamiento de la administración financiera, la administración de los recursos humanos, la administración del servicio deportivo y la administración de los recursos materiales.

Se realiza según el nivel de responsabilidad de los directivos de la OGD. El jefe designado es responsable de facilitar la información del comportamiento de sus indicadores. Se analizan las desviaciones en los resultados obtenidos con respecto a los valores propósitos establecidos y se despliegan las acciones correctivas que permitan mantener o situar los indicadores bajo control. Para la determinación de indicadores (Casero-Dupuy et al., 2021; Vasquez Sajamí et al., 2021; Organización Panamericana de la Salud, 2022). Se adecua a las particularidades de la OGD, a partir de ser una organización presupuestada y de los indicadores que de acuerdo a su gestión se consideran puntos críticos de control, y la ampliación del alcance a las perspectivas de finanzas y desarrollo.

- **Control**

En esta última, su éxito depende del correcto desarrollo de las anteriores. Se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos comprobar de una forma ordenada y sistemática el cumplimiento de los requisitos y la identificación de las principales vulnerabilidades del sistema de dirección y gestión de la OGD, las que se tendrán en cuenta para la elaboración de la lista de chequeo.

3. Evaluación de la Gestión Administrativa

- **Conformación de la lista de chequeo**

Las empresas innovadoras buscan mejorar sus resultados y acercarse a la excelencia y con ello adaptarse al cambio. Con las nuevas proyecciones y enfoques, las organizaciones tienen que realizar modificaciones internas, las que debe adecuarse al sistema de gestión para lograr la integración de la estrategia y los procesos (Espinosa Jaramillo et al., 2021; Medina Enríquez et al., 2022).

La lista de chequeo debe contener las preguntas por los diferentes niveles de respuesta para evaluar el estado actual de la OGD. Esta lista de chequeo se convierte a la vez en un instrumento de diagnóstico para evaluar a las organizaciones, se propone seguir el esquema del **Anexo 2.2**, que sirve de apoyo a los gestores deportivos en función de los problemas a resolver o análisis a realizar en el servicio deportivo y fundamentalmente para evaluar la gestión administrativa. Esta técnica de recogida de datos se prepara para que su uso sea fácil e interfiera lo menos posible con las actividades de quien realiza el registro.

Es un formato construido especialmente para recabar datos de una manera adecuada y sistemática, de tal manera que su registro sea fácil para analizar la manera en que los principales factores que intervienen, influyen en una situación de la gestión administrativa de la OGD. Cuando se quiere mantener la calidad de los procedimientos de la organización, es necesario que los gestores conozcan los pasos para elaborar una lista de chequeo adecuada al contexto de la organización

- **Etapas 4.2. Definición de acciones de mejoras**

Una vez aprobadas las propuestas de mejora a los componentes del Sistema de Dirección, estas pasan a ser analizadas en el Consejo de Dirección de la OGD y a partir de su complejidad y magnitud dependerá el plazo mínimo de ejecución otorgado. Posteriormente transita por las etapas hasta su puesta en explotación.

A partir de los elementos que forman parte de la situación problema de la organización respecto a cada una de las fases, se determinan las líneas de acción de mejoras. Una línea de acción de mejora puede estar encaminada a perfeccionar el desempeño de la organización, respecto a varios elementos, se debe tener en cuenta los resultados arrojados de la lista de chequeo aplicada en la etapa anterior.

Para las líneas de acción de mejora determinadas, se debe valorar la importancia y la viabilidad de implementación de las mismas. Para ello se utiliza la matriz de posición: Importancia Vs. Viabilidad (**Figura 2.8**). Se analiza la importancia de cada línea de acción de mejora dándole un valor de 1 a 10, donde 10 es la máxima importancia. La viabilidad se analiza dándole un valor de 1 a 10, siendo 10 la máxima viabilidad.

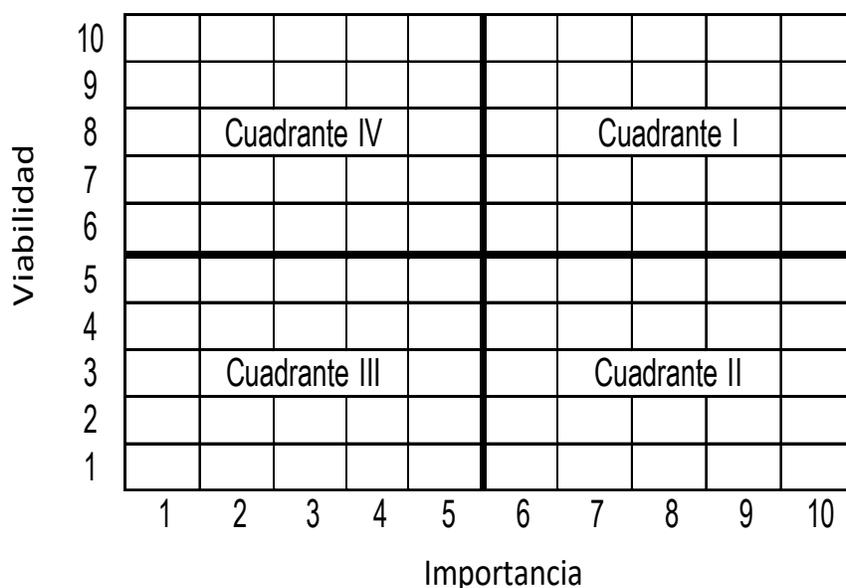


Figura 2.8. Matriz de posición: Viabilidad Vs. Impacto. Fuente: Hernández Rodríguez (2011).

Para la importancia se debe tener en cuenta la necesidad de implementar cada línea de acción de mejora. Para la viabilidad se deben valorar los recursos que se necesitan y el tiempo para ejecución de la línea de acción de mejora. A mayores recursos y tiempo en la implementación, entonces la viabilidad es menor.

Los valores de importancia y viabilidad se ubican en la matriz. Se analizan las líneas de acción de mejoras de acuerdo al cuadrante de posición. Las líneas de acción de mejoras que se encuentren ubicadas en el cuadrante I, deben tenerse en cuenta para la implementación. Las del cuadrante II, podrán tenerse en cuenta si la organización puede conseguir el financiamiento, pero si requiere de un tiempo mayor podrán implementarse en un plazo mayor.

Las líneas de acción de mejoras de los cuadrantes III y IV no deberán ser tenidas en cuenta, por tener una baja importancia para la implementación en el momento que se analiza. Una línea de acción de mejora valorada de baja importancia en el momento que se analiza, puede ser importante en períodos posteriores, de acuerdo a las necesidades de la organización objeto de estudio.

- **Etapas 4.3. Retroalimentación y mejora continua (Procedimiento para la propuesta de mejoras):**

Si como resultado del seguimiento, la medición y evaluación de los resultados se detectan deficiencias que reflejen vulnerabilidad real o potencial de los procesos, programas y/o estrategia de gestión, la OGD debe implementar acciones de mejora. Es importante encaminar estas acciones, fundamentalmente, a eliminar las causas de los problemas detectados o potenciales para, de esta forma, evitar su recurrencia o aparición, respectivamente. Antes de la implementación de tales acciones

es preciso analizar la influencia de las mismas en los programas y procesos de gestión en la organización, con el objetivo de realizar los ajustes pertinentes en las disposiciones planificadas, realizar los cambios en la documentación y capacitar al personal para la implementación de los cambios.

La **Figura 2.9**, muestra el procedimiento específico para la propuesta de mejoras, compuesto por seis (6) pasos. La aplicación de este procedimiento es coordinada por el especialista de inspección de la organización, y en ella participa todo el equipo de trabajo implicado en los procesos de gestión afectados. Para lograr atenuar el efecto de las problemáticas que se identifiquen en la OGD objeto de estudio se propone la elaboración de una tabla resumen que recoge la propuesta de medidas de mejora al proceso y los responsables de ponerlas en práctica (**Cuadro 2.4**). En la columna componentes, se pondrán los que están afectando la gestión deportiva definidas en la etapa 4.1 del presente procedimiento, para así asociarlas a los problemas detectados durante la evaluación de la gestión administrativa de la OGD.

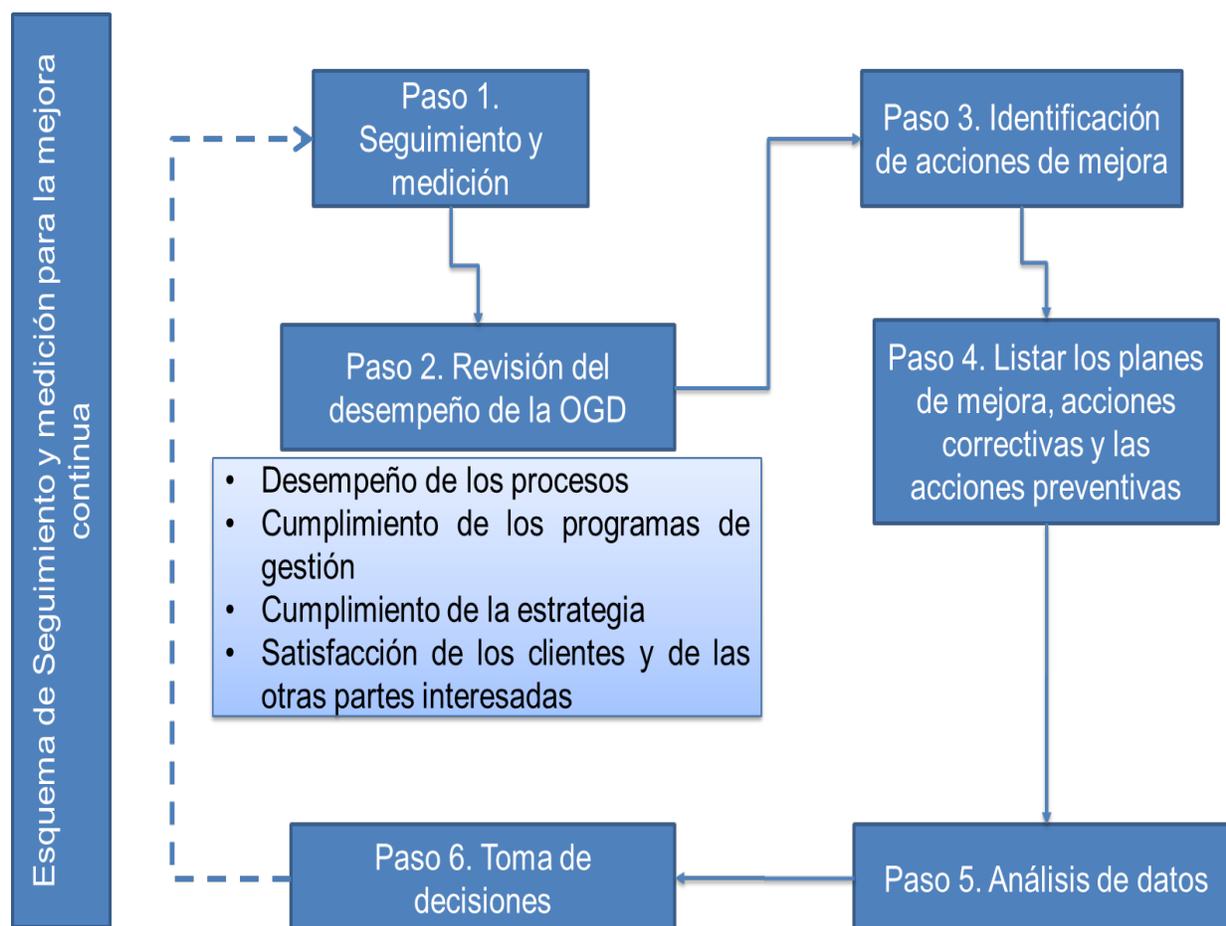


Figura 2.9. Procedimiento para la propuesta de mejora

Cuadro 2.4. Propuesta de medidas para la mejora del desempeño de la OGD

Componentes	Problema	Medida	Responsable

En esta etapa se pretende dar solución a los principales problemas que afectan la gestión deportiva en la OGD objeto de estudio y la identificación de las causas fundamentales. Dicho problema y sus causas pueden representarse a través de un diagrama causa-efecto.

En las revisiones periódicas del desempeño de la OGD, realizadas por la alta dirección del mismo, es imprescindible evaluar:

- a) El nivel de satisfacción de los pobladores y atletas, incluyendo el análisis de la retroalimentación obtenida de la percepción de la aplicación de los programas de gestión.
- b) El desempeño de los procesos de gestión en la OGD.
- c) El estado de cumplimiento de los programas de gestión y los resultados alcanzados por medio de su implementación.
- d) El estado y la eficacia de las acciones de mejora definidas.
- e) Las acciones derivadas de revisiones previas.
- f) Las oportunidades de mejora.
- g) La necesidad de efectuar cambios debido a variaciones del entorno, la evolución de los requisitos legales y reglamentarios aplicables.

- **Etapas 4.4. Adecuación de la estrategia (evaluación y ajustes)**

En correspondencia con los resultados del diagnóstico, la dirección de la OGD debe definir explícitamente su política de gestión. Al concebir la política de gestión es indispensable considerar los aspectos relacionados con la gestión de la calidad y del medio ambiente para el desarrollo del territorio. La política ha de reflejar el compromiso de cumplimiento de la base legal y reglamentaria vigente, así como el de mejora continua. La política de gestión y los resultados del diagnóstico constituyen las fuentes principales para formular los objetivos de gestión a este nivel. Al establecer los objetivos es imprescindible definir claramente la proyección de la organización para el largo, mediano y corto plazos. Por lo tanto, es importante plantear los objetivos en términos medibles, con criterios de evaluación precisos, en correspondencia con los diferentes niveles de gestión.

Conclusiones del capítulo

1. El instrumento metodológico para el GI-OGDC propuesto, permite el perfeccionamiento de su sistema de planificación y control y la alineación de sus procesos a estrategias institucionales, ajustadas a las exigencias del territorio y del INDER. Quedó conformado por un modelo conceptual,

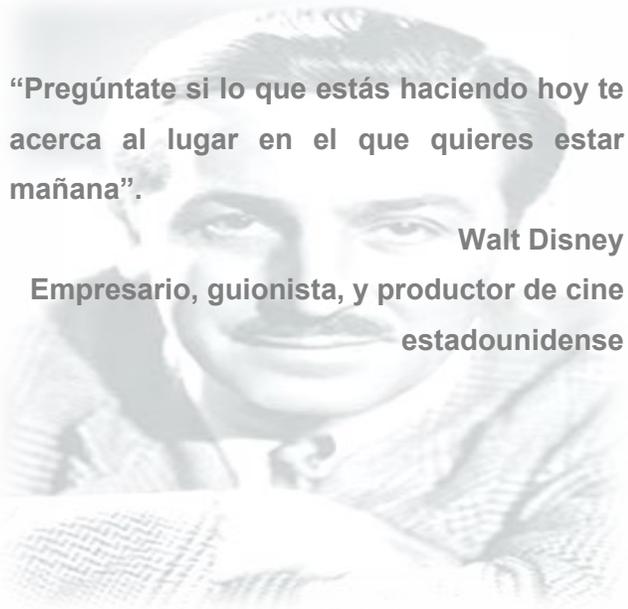
un procedimiento general para su implementación y cinco (5) procedimientos específicos que junto a las herramientas de evaluación-diagnóstico constituyen un conjunto de instrumentos teórico-metodológicos útil para la gestión del marco institucional y la mejora del funcionamiento de la OGD.

2. El procedimiento para la evaluación del alineamiento estratégico plantea el análisis de la correspondencia entre los objetivos estratégicos y los procesos internos, que permite la inclusión de objetivos estratégicos propios de este tipo de organizaciones con la estrategia institucional y el procedimiento específico propuesto para el análisis prospectivo estratégico, identifica las variables influyentes en el proceso y su interrelación, así como la elaboración de escenarios y la determinación de los de mayor probabilidad de ocurrencia, a partir de la implementación del CMI que a través de indicadores de gestión permiten la consecución de las metas formuladas que se pueden ajustar a las exigencias del territorio donde esté enclavada la organización objeto de estudio y el INDER.
3. Para una efectiva implementación de las acciones de mejoras relacionadas con la fase III y IV del modelo GI-OGDC, se diseñó un procedimiento para la evaluación de la gestión administrativa con el objetivo de identificar el nivel de vulnerabilidad del Sistema de Dirección de las OGD, una vez aplicada la lista de chequeo, aspecto novedoso para la investigación, que contribuye a disminuir las relaciones vulnerables y con ello se obtiene una mayor robustez y seguridad de los niveles de integración que se logran en la organización. Como parte del procedimiento propuesto se integran herramientas que permiten la solución y jerarquización de vulnerabilidades en la gestión administrativa de las OGD, lo que facilitará el enfoque objetivo de las acciones de mejora.

CAPÍTULO III

APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE GESTIÓN INTEGRADA PARA ORGANIZACIONES DE GOBIERNO DEPORTIVO

Estructura General del capítulo



“Pregúntate si lo que estás haciendo hoy te acerca al lugar en el que quieres estar mañana”.

Walt Disney
Empresario, guionista, y productor de cine estadounidense

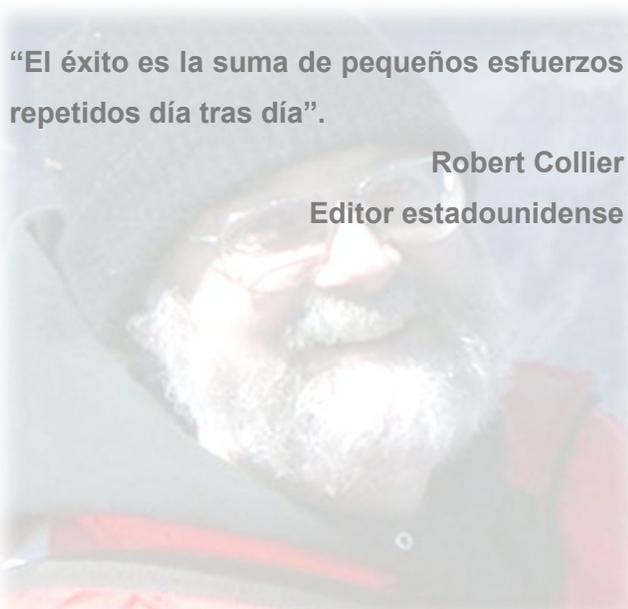
3.1. Introducción

3.2. Caso de estudio: Dirección Provincial de Deportes Matanzas

3.3. Comprobación de la hipótesis de la investigación

3.4. Impacto de la aplicación del modelo de gestión integrada como herramientas de gestión deportiva

Conclusiones del capítulo



“El éxito es la suma de pequeños esfuerzos repetidos día tras día”.

Robert Collier
Editor estadounidense

CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE GESTIÓN INTEGRADA PARA ORGANIZACIONES DE GOBIERNO DEPORTIVO

En este capítulo se desarrolla la validación de la hipótesis general de la investigación a través de la aplicación práctica del procedimiento general, en función de los referentes teóricos y metodológicos, abordados en los capítulos I y II; para posteriormente realizar el despliegue del procedimiento general de GI para organizaciones de gobierno deportivo.

3.1. Introducción

Para el despliegue del procedimiento se procede a la comprobación de las premisas que los sustentan:

- **Voluntad y compromiso de la dirección.** Los antecedentes de este estudio, y un intercambio realizado con la dirección que incluyó además la realización de entrevistas a los trabajadores, corroboran la voluntad y compromiso de los miembros de la organización para aplicar el procedimiento y las herramientas propuestas.
- **Existencia de la planificación estratégica.** La OGD elabora anualmente un documento denominado Sistema de Dirección, en base a las estrategias declaradas y respectivas direcciones. La elaboración, seguimiento y chequeo de la estrategia está en consonancia con los objetivos de calidad trazados en cada uno de los procesos de la organización y su evaluación se realiza con frecuencia trimestral con la presentación ante el Consejo de Dirección.
- **Presencia de un facilitador con dominio del tema.** La aplicación del procedimiento es llevada a cabo por los profesores de la Universidad de Matanzas graduados de la carrera de Licenciatura en Turismo, Ingeniería Industrial y en las Ciencias de la CF, todos Máster en Administración de Empresas, con experiencia en investigaciones académicas y aplicaciones prácticas sobre Gestión Deportiva y Administración de Empresas. Supervisan su aplicación un Doctor en Ciencias Técnicas de la propia institución y uno Doctor en Ciencias de la CF, todos con experiencia en temas de Administración (principalmente Gestión de Procesos, CG y GI). Por parte de la organización se asesoran cada una de las actividades: líder del proceso de Deportes para Todos, líder del proceso de Docencia y líder del proceso de Actividades Físico Deportivas y Recreativas.

3.2. Caso de estudio: Dirección Provincial de Deportes Matanzas

Se procede a la aplicación del procedimiento general en la Dirección Provincial de Deportes Matanzas, como caso de estudio de la investigación.

Fase 1. Creación de la situación de partida

- **Etapas 1.1. Comunicación inicial**

En esta etapa se logra sensibilizar al personal de la OGD sobre el papel que desempeñan durante la implementación y la mejora de los resultados que se van obteniendo en la medida en que avanza la

investigación. La dirección de la OGD concientiza que la GI es una herramienta estratégica para lograr el éxito sostenido.

- **Etapas 1.2. Caracterización de la OGD**

La DPD se localiza en Avenida Martín Digo, kilómetro cero y se subordina al INDER. Dicha organización cuenta con la planeación estratégica para el período del 2021-2024, la cual tiene como objetivo general el siguiente: garantizar la prestación de los servicios especializado en cada una de las áreas de resultados claves, influyendo en el mejoramiento de la calidad de vida del pueblo matancero, en la formación y promoción de atletas patriotas, se perfecciona el sistema de ciencia e innovación tecnológica y contribuyendo al respeto del medio ambiente.

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 donde se propicia la formación del atleta de nuevo tipo, la estabilidad y el mejoramiento de los resultados deportivos y el aporte al alto rendimiento, se alcanza de esta forma la categoría de Provincia de Referencia, se vela por el cuidado del entorno y el medio ambiente.

Visión: 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.

Cuenta con 409 instalaciones de deporte en las diferentes disciplinas. En cuanto al número de jueces y árbitros, la comisión provincial atiende a un total de 3 021 de ellos el 27.18 % son de sexo femenino, la mayor cantidad de árbitros participan en juegos municipales (55 %). Hay un total de 1 164 áreas deportivas. La provincia cuenta con 35 metodólogos municipales atendiendo los diferentes niveles educativos y 5 en la dirección provincial de deportes, los cuales de conjunto velan por el cumplimiento de las indicaciones emitidas para el curso escolar. Se cuenta con 852 profesores de Educación Física en la Enseñanza General, Politécnica y Laboral, con diferentes niveles académicos y científicos. Se dispone de un total de 485 escuelas entre los diferentes niveles educativos. Existe una población de 716 320 habitantes, de ella objetiva de 634 767, atienden al 45 %, se prestan 26 servicios (algunos: atención al proceso de Envejecimiento y las Enfermedades no Transmisibles, la Gimnasia Básica en Centros de Trabajo, Sanabanda y la Preparación Física). Se cuenta con una fuerza técnica de 472 profesores en 45 Combinados Deportivos (**Figura 3.1**).

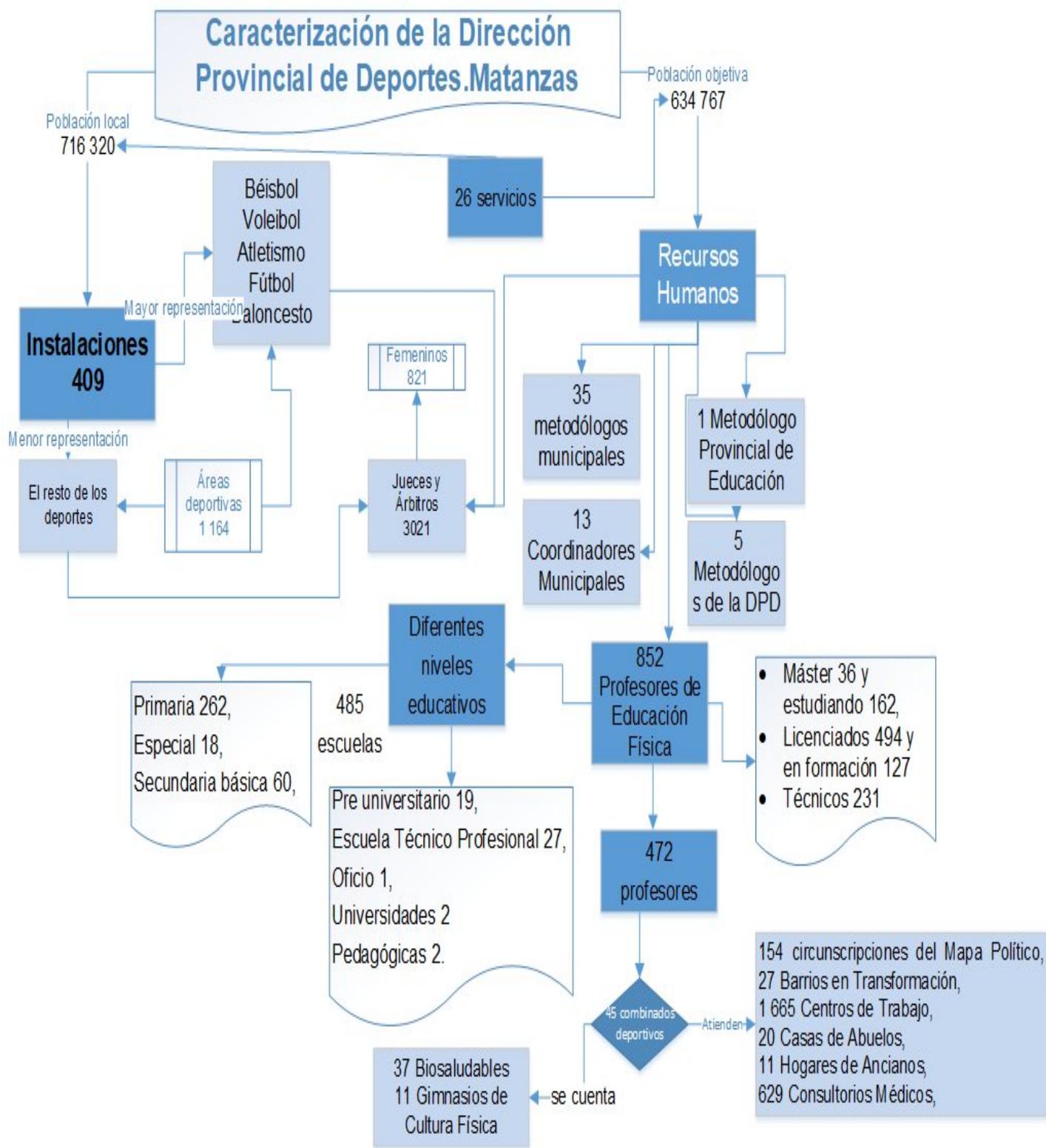


Figura 3.1. Caracterización del deporte en la provincia de Matanzas

- **Etapa 1.3. Creación del equipo de trabajo**

Se seleccionan un total de 25 especialistas del sector del deporte con experiencia demostrada en las OD, todos con un índice de experticia mayor al 80 %. La composición de los expertos seleccionados es: miembros del Consejo de Dirección, una representación de todas las áreas de la organización y tres expertos externos. Esta selección se realiza en garantía de la diversidad de conocimientos de los miembros del equipo. Luego de la capacitación, se certifica con la presencia del facilitador (Investigador) el dominio de conocimientos y técnicas generales-esenciales. El equipo de trabajo queda conformado por 15 personas.

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), máster (6), doctores (3), además 7 poseen pleno conocimiento del tema a tratar, aunque 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.

- **Etapa 1.4. Definición de responsabilidades y formación del personal**

Paso 1.4.1. Aplicación de la matriz OVAR.

La aplicación de la matriz OVAR se realiza sobre la base de la estructura organizativa de la organización. En un encuentro planificado por la dirección de la OGD donde se le comunica a los implicados el objetivo de las herramientas a aplicar, se prepara al personal para el desarrollo de la actividad y se le entregan las indicaciones para el trabajo.

Actividad 1. Preparación de la matriz de cada responsable jerárquico.

Se comienza con la Matriz OVAR del Director General (DG) y sus subordinados directos. En el **Anexo 3.1** se listan los objetivos de la OGD, responsables y variables de acción (VA) de la matriz del DG. La matriz OVAR del DG tiene un objetivo estratégico, doce (12) VA y se realiza el análisis con los cuatro (4) objetivos de trabajo (OT), (**Tabla 3.1**).

Tabla 3.1. Implicados de la Matriz OVAR del Director General

Objetivos VA	OBJETIVOS OGD					RESPONSABLES										ΣRESP	ΣO
	OE1	OT1	OT2	OT3	OT4	DG	SG	C	SCF	SAD	SA	SE	SD	UPPAD			
VA1	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	3
VA2						X	X				X			X		4	0
VA3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				7	5
VA4	X	X	X			X	X		X	X	X	X		X		7	3
VA5		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		9	4
VA6		X	X	X		X	X	X								3	3
VA7		X	X	X	X	X										1	4
VA8	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	5
VA9	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		9	4
VA10	X	X	X			X	X		X	X	X	X		X		7	3
VA11	X	X	X			X	X		X	X						4	3
VA12	X	X	X			X	X			X						3	3
Σ VA	8	11	11	6	4												

Del análisis realizado, los objetivos más impactantes son los que ejecutan mayor cantidad de VA estos son: OT1 relacionado con la práctica sistemática de actividades deportivas y OT2 relacionado con la formación de atletas. Estos objetivos están en correspondencia con la visión de la OD, y denota la existencia de alineamiento entre los objetivos y la estrategia.

Resulta conveniente delimitar con claridad las funciones de cada uno de los responsables que tributan a un solo objetivo como ocurre con la VA2 y el OT4 (relacionado con la Ciencia y la tecnología) para de esta forma evitar zonas de conflicto.

Paso 1.4.2. Estrategia de capacitación

La estrategia de capacitación León Reyes et al. (2017), se desarrolló a través de su programa (León Reyes, Miranda Lorenzo, Mantilla Hereira, Fernández Ortega, et al., 2022) de forma transversal durante el despliegue del modelo conceptual. Abarcó el sistema de conocimientos y habilidades necesarias según el momento en que se desarrollaron cada una de las actividades de superación según las necesidades identificadas en el diagnóstico de necesidades de capacitación de los miembros del equipo multidisciplinario, que fueron recogidos en entrevista inicial con la Jefa de Cuadro de la OD y con la Especialista Principal de Recursos Humanos.

Se desarrolló un curso de entrenamiento en donde se abordaron junto con la asesora de la investigación y tutora de esta investigación el Curso de Innovación en la Dirección de los servicios deportivos y se trataron tres temas: el primero relacionado con la planificación y gestión deportiva, el segundo a partir de las habilidades de un gestor deportivo del siglo XXI y un tercero de forma práctica las experiencias donde a través de ejercicio de animación de dinámicas fueron implementados varios de los temas abordados donde se logró contextualizar los desafíos de la gestión deportiva y el desarrollo local en Matanzas revelando las lecciones aprendidas a partir del sistema de dirección de la OD objeto de estudio.

Fase 2. Contexto de la organización de gobierno deportivo

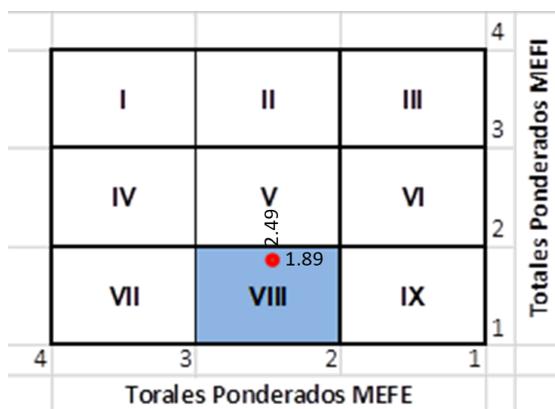
- **Etapa 2.1. Diagnóstico Estratégico Integral**

Se procede a la identificación de las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la DPD (**Anexo 3.2**), se realiza el entrecruzamiento entre ellas y se identifican las de mayor puntuación para definir el posicionamiento estratégico.

La organización se encuentra en el cuadrante IV donde debe superar al máximo sus debilidades y atenuar los efectos de las amenazas para cumplir la misión de la organización, se sigue una estrategia de supervivencia. Los problemas funcionales detectados durante el diagnóstico, evidencian la necesidad de una intervención integral a los componentes que inciden en la gestión deportiva. Para ello, resulta indispensable el desarrollo de la gestión del marco institucional del proceso, dada la

naturaleza gerencial de los problemas en el funcionamiento de la OGD. Los resultados demuestran que la Dirección Provincial, las Direcciones Municipales y los combinados deportivos compiten en un medio ambiente que se acerca a lo atractivo pues pueden aprovecharse las oportunidades que poseen, pero no se pueden descuidar pues se enfrentan a fuertes amenazas y así lo indica el resultado sopesado en el diagnóstico estratégico como se muestra en el **Anexo 3.3**.

Como resultado se obtiene de la MEFI que la ponderación de las fortalezas (1.10) es superior al de las debilidades (0.77), pero el total sigue estando por debajo de 2.5 con 1.87, la OGD es débil en sus aspectos internos, hay que trabajar en los factores claves para mejorar el aspecto interno de forma conjunta. En el caso de la MEFE las calificaciones son menores a 2.5 con 2.49 entonces no se están aprovechando las oportunidades ni solucionando las amenazas, aunque está casi en la media, por lo



que un pequeño esfuerzo la organización se puede colocar en un buen punto. Además, la ponderación de las oportunidades (1.88) es más alta que la de las amenazas (0.62), por lo que indica que hay un camino recorrido a favor de aprovechar el entorno exterior. Al graficar los resultados de ambas matrices con las dos puntuaciones que se cruzan, la OGD está en el cuadrante VIII (cosechar o desinvertir) como se muestra en la **Figura 3.2**.

Figura 3.2. Matriz de cruzamiento MEFI - MEFE

- **Etapas 2.2. Evaluación del AE (Procedimiento para la evaluación del AE)**

Para la evaluación del AE se recomienda el procedimiento propuesto por Comas Rodríguez (2013) el cual se adecua a la OGD (León Reyes et al., 2021). Después de definidas las categorías básicas de la estrategia, e identificados los procesos de la gestión de accesibilidad y movilidad, se contrastan para evaluar el alineamiento entre estos y los OE.

Etapas I. Preparación Inicial

Se continua con la estrategia de preparación del personal y del equipo de trabajo e incorporan algunos especialistas de la DPD a los análisis y en la toma de decisiones. Esta etapa se centra en evitar las abstenciones en el momento de determinar las estrategias incidentes en la OGD. Se tiene identificado y clasificado los aspectos internos y externos. A través del trabajo grupal se definen las metas de la organización para el período olímpico:

Garantizar la prestación de los servicios especificados en cada una de las áreas influyendo en el mejoramiento de la calidad de vida de los matanceros.

Lograr que el 50% de los trabajadores de la Dirección Provincial sean Máster en Ciencias.

Estabilizar los resultados deportivos de la provincia del 1er al 6to lugar.

Elevar la cantidad de fuerza técnica especializada.

En esta fase se revisan los documentos concebidos por la Subdirección de Docencia y la Subdirección General en cuanto a la Planificación Estratégica del ciclo olímpico y el Sistema de dirección de la DPD, los mismos ofrecen entre su variada información los OE que corresponde con las aspiraciones a alcanzar por la DPD y los OT.

Se trabaja con los procesos definidos por la organización y se calcula el peso relativo de los procesos, el peso de los OE y OT. El objetivo fundamental es calcular el peso relativo con la finalidad de valorar la importancia de los procesos y del OE; para ello se le realizó una entrevista a cada uno de los miembros del equipo de trabajo. Se le asignará un peso o nivel de importancia al OE según estima la alta dirección, en correspondencia con su impacto en el cumplimiento de la estrategia de la organización, 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.

Cada OT identificado por la organización comprende un grupo de tareas que son las encargadas de darle cumplimiento a los mismos (**tabla 3.2**), las que también tienen nivel de importancia, que sumado es igual al peso asignado al OT (Pos) (**Anexo 3.4a**). Las tareas que se desarrollan por objetivo se obtienen a partir de la revisión de documentos que rigen la actividad de la OGD. 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 con 11 tareas. Para un total de 54 tareas definidas para la OGD.

Tabla 3.2. 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

Una vez realizado el despliegue se desglosa los OT por procesos a través del resultado de las entrevistas realizadas al equipo de trabajo (**Anexo 3.4b**), para luego realizar la medición del desempeño del proceso (DP). Posteriormente se calcula por el equipo de trabajo el nivel de importancia de las tareas para cada proceso, estas tareas toman otro peso según el proceso al que se le asigna. 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 el **Anexo 3.4c**, mostrando como resultado que el de mayor incidencia en el desempeño de los OT son los procesos de: Cultura Física, Docencia y Organización y Archivos, dado por su desempeño individual.

El 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. Están distribuidos por OT, al igual que sus criterios de medidas. A su vez, la medición de la ejecución de las tareas emplea indicadores en función de su cumplimiento. Se muestra la relación del indicador de DP, OT, tareas e indicadores para la ejecución de las tareas para cada proceso (**Tabla 3.3**).

Tabla 3.3. Desempeño de la DPD

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		

Etapa II. Medición y evaluación del AE

Se conforma del índice de alineamiento estratégico (Iae), donde existe una elevada implicación de la alta dirección, 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 y se utilizó el método AHP para el cálculo.

Se trabajó con los 14 procesos definidos en el sistema de planificación y organización de la DPD. El Índice de AE, se calcula después de identificar los procesos relevantes de la OD, que se obtiene a partir de la aplicación del método del coeficiente de Kendall (**Anexo 3.4d**) resultando 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, >0.5 y <1 .

Luego con la Matriz de Impacto del Proceso con los Objetivos Estratégicos (IOE)/ Repercusión en el Cliente (RC)/ Éxito a corto plazo (ECP), se utiliza la matriz para evaluar cómo cada proceso repercute en el cumplimiento del OE, como resultado se obtuvo que 4 de los procesos relevantes coinciden con los procesos claves, por lo que todos son significativos, se muestra en el **Anexo 3.4e**. 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: Organización y Archivos, Colaboración, Cultura Física, Formación Deportiva y Docencia.

Una vez elaborada la Matriz de AE, se evalúa el alineamiento entre los OE y los procesos relevantes definidos, 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 OE1, se procede al análisis de los resultados obtenidos y se calculan las medias de cada proceso y del OE1 (Tabla 3.4).

A través del método AHP, se calculó el peso relativo de cada proceso y objetivo estratégico para valorar su nivel de importancia. Al analizar el lae (Tabla 3.5) con valor de 7.7, se evidenció que el OE1 definido tiene su concreción en los procesos relevantes de la OD.

Para construir la Matriz de AE se calculó el índice de alineamiento de los procesos, cuyo valor fue de 6.28 (Tabla 3.6), se evidencia que los procesos relevantes se encuentran aceptablemente alineados con los OE definidos para la OD. Después de determinado los índices del alineamiento se construye la Matriz de Alineamiento Estratégico como se muestra en la Figura 3.3.

Tabla 3.4. Matriz de impacto entre procesos y objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	Procesos					Media del objetivo	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	9	7	8	7				
	Bien alineado.	Bien alineado.	Aceptablemente alineado.	Bien alineado.	Aceptablemente alineado.				

Tabla 3.5. Cálculo del lae.

Objetivo estratégico	Media	Peso Relativo	
OE1	7.7	1	7.7
lae			7.7

Tabla 3.6. Cálculo del lpr.

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
lpr			6.28

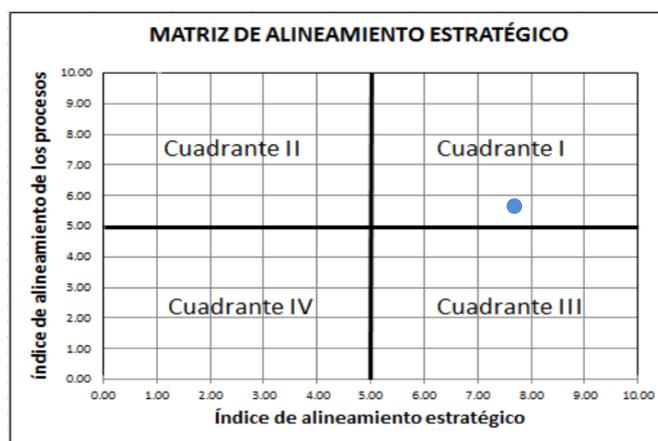


Figura 3.3. Matriz de AE de la DPD Matanzas

La Matriz de AE, muestra que se encuentra en el primer cuadrante, donde los OE 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.

Se hace necesario plantear medidas para mejorar las insuficiencias detectadas. Se tienen en cuenta también las tareas que obtuvieron menor puntuación en el impacto para el cumplimiento del OT1 (67.39 %) y el OT2 (65.61 %) a pesar de que su tercer y cuarto objetivo obtuvieron un desempeño medio. Además, se considera 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 muestran las propuestas de acciones con el objetivo de elevar el desempeño de los objetivos y procesos de la OD y que se le dé cumplimiento y puedan reevaluar el alineamiento de sus objetivos y procesos posteriormente (**Anexo 3.4f**).

Con el cumplimiento de las 17 acciones propuestas la OD puede llegar a alcanzar un nivel de alineamiento alto entre procesos y objetivos y así obtener un alto desempeño en los objetivos afectados que le permita además cumplir con las estrategias trazadas.

- **Etapa 2.3. Propuesta de análisis prospectivo estratégico (Procedimiento para la planeación estratégica prospectiva con enfoque de CMI)**

Este procedimiento (Y. León Reyes, Y. O. Miranda Lorenzo, et al., 2023), integra herramientas de la prospectiva como la descripción de las relaciones existentes entre variables a partir de matrices de influencia directa, indirecta y las potenciales correspondientes; la influencia entre actores y entre objetivos; y la determinación del espacio morfológico a través de la construcción de escenarios.

Posteriormente se enuncian un grupo de acciones a desarrollar para encauzar el comportamiento de las variables hacia los resultados esperados, de acuerdo al escenario predeterminado.

Principales resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento para el análisis prospectivo a través del SGI en la OGD. Se recopilan y aplican las herramientas identificadas en el procedimiento.

Etapa I. Construcción de la base analítica, para el listado de las variables se realizó un análisis bibliográfico y una revisión documental general de toda la documentación relacionada con los procesos y el sistema de dirección de la DPD y con ayuda del metodólogo de docencia se determinaron las variables que a través de la entrevista al equipo de trabajo fueron reevaluadas las variables listadas a partir de su relación con los ejes temáticos por los que trabaja la OGD (**Cuadro 3.1**). Se conoce e identifica el comportamiento de las variables del sistema, se sientan las bases para la aplicación de un modelo de simulación prospectivo y se tiene en cuenta: la previsión-cuantificada y variables cuantitativas.

Cuadro 3.1. Relación ARC-Ejes temáticos-Variables-Clasificación de variables

ARC	Ejes Temáticos	Variables	Clasificación de variables
Deportes para todos	Actividades deportivas-recreativas	Atención a la población local (Apoblocal).	Variable Interna
		Espacios e instalaciones (Eel)	Variable Externa
Dirección y Gestión	Control interno	Inspección (Insp)	Variable Interna
		Asesoría (Ases)	Variable Interna
		Gestión de riesgos (GdRiesg)	Variable Interna
	Capital humano	Comunicación (Comun)	Variable Interna
		Trabajo en equipo (TEquip)	Variable Interna
		Bienestar (Bien)	Variable Interna
		Motivación-capacitación (Mot-Cap)	Variable Interna
	Calidad	Sistema de Gestión de Calidad (SGC).	Variable Interna
		Enfoque por proceso (EP)	Variable Interna
	planificación y organización	Planificación, organización y programación de las actividades (Pop)	Variable Interna
		Direccionamiento	Actitud gerencial (AGerenc).
Sistemas de información (SInf).	Variable Interna		
Gestión económica (GE)	Variable Interna		
Formación deportiva	servicios de apoyo	Abastecimiento (Abast)	Variable Externa
	infraestructura	Planta física (PFis).	Variable Externa
		Instalaciones deportivas (IDep)	Variable Externa
	actividades deportivas	Atención a atletas (AAtlet).	Variable Interna
		Atención a discapacitados (ADiscap).	Variable Interna
		Atención a glorias deportivas (Agdep).	Variable Interna
		Competición deportiva (CDep)	Variable Interna
Docencia, ciencia, tecnología y medio ambiente	Docencia	Recursos educativos (REduc)	Variable Externa
		Evaluación docente (EDoc)	Variable Externa
		Acreditación (AcRed)	Variable Externa
		Investigación-desarrollo (I+D)	Variable Interna
		Tecnología avanzada (TAvanz)	Variable Externa

La combinación de ambos resultados es la que definitivamente define a las variables según su tipología. Su disposición en el plano en relación a las diagonales nos ofrece una primera clasificación, tal y como queda reflejado en la **Figura 3.4**, se observa ocho (8) categorías de variables formadas:

1. Variables Determinantes: GdRiesg y Cap
2. Variables Entorno: Pop y Acurr
3. Variables Reguladoras: AGerenc, Ases, Insp, Mot, Agdep, Edoc, TAvanz, Bien, GE, TEquip y IDep
4. Palancas Secundarias: Eel
5. Variables Objetivo: Abast y REduc
6. Variables Clave: SInf, I+D, Comunic, AAtlet, EEst, ADiscap y EP
7. Variables Resultado: Cdep y SGC
8. Variables Autónomas: Comudad, PFis y Apoblocal

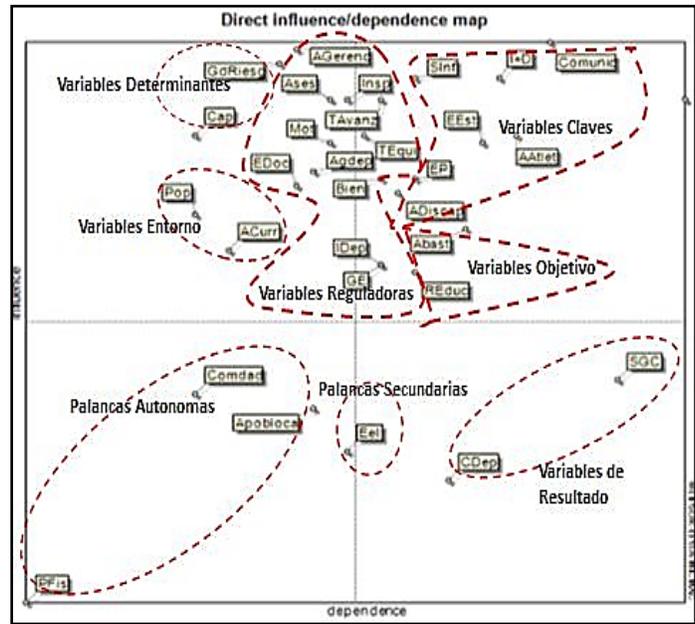


Figura 3.4. Delimitación de las variables según la categoría

Después del análisis de la información de la teoría de los juegos a través del software MACTOR® se identifican los 10 actores pertinentes al sistema de la OGD y su entorno. Como se puede apreciar los actores principales de la OGD en la **Tabla 3.7**. Los internos: Comisionados (Comis), Enfoque a procesos (EnfProc), Grupo Metodológico (GpoMetod), Atletas (Atlet) y Organización deportiva (OD) y del entorno: Ciencia Tecnología e Innovación (CTI), Gobierno Provincial (CAP), INDER Nacional (INDERNac), Comunidad (Comun) y Universidad de Matanzas (UM). Los objetivos organizacionales listados anteriormente y su reevaluación fue el punto de partida para el análisis.

MIDI	CTI	CAP	INDERNac	Comun	OD	UM	Atlet	Comic	EnfProc	GpoMetod	Di
CTI	17	27	23	24	23	23	21	25	25	25	216
CAP	15	27	25	26	23	22	25	27	26	26	215
INDERNac	16	22	20	21	20	21	19	22	23	22	186
Comun	15	25	25	24	22	23	23	25	25	25	208
OD	14	22	20	23	19	20	20	22	22	22	185
UM	14	24	23	19	24	23	22	25	22	24	197
Atlet	15	23	21	19	23	21	21	25	22	24	193
Comic	17	28	22	22	25	24	21	26	23	26	208
EnfProc	12	12	9	12	11	11	10	12	12	12	101
GpoMetod	15	25	23	22	23	22	22	26	23	25	201
Di	133	208	191	188	194	187	183	209	211	206	1910

Tabla 3.7. Matriz de Influencias Directas e Indirectas (MIDI)

El actor que ejerce mayor influencia sobre los otros actores es CTI y le sigue el Gobierno Provincial, es decir, sin tener en cuenta las influencias indirectas que puedan tener ellos sobre ellos mismos. La dependencia directa e indirecta neta de los actores: Enfoque por Procesos, Comisionados, Grupo Metodológico y Gobierno Provincial y se calculó sumando las influencias (Di) que este actor recibe de otros actores, es decir, sin tener en cuenta las influencias indirectas que estos puedan recibir de ellos mismo.

Las variables influyentes: Comunidad, Universidad de Matanzas, Grupo metodológico y Comisionados; los que tienen una alta influencia y dependencia en el sistema, y se encuentran en el cuadrante superior derecho, son los actores de enlace del sistema. Es en esta zona del cuadrante superior derecho en donde se puede presentar el conflicto. Es importante realizar acuerdos que logren maximizar los resultados esperados. El área de Enfoque a Proceso tiene poca influencia y mediana dependencia, se encuentra en el cuadrante inferior derecho conocido como el actor dominado (**Figura 3.5**).

El área de Ciencia, Tecnología e Innovación tiene alta influencia, pero nula dependencia en el sistema. Es decir, el área es muy independiente. Prácticamente se encuentra en la Zona de Poder que es el cuadrante superior izquierdo esta área, es el actor dominante. Aquí es importante dosificar esta posible fuerza que pueda ejercer esta área en el resto de las áreas. Es necesario buscar integrar más la parte de INDER, Enfoque a Proceso y con la OD buscando desarrollar la dependencia del área de CTI con las áreas de Comunidad, Universidad de Matanzas, Atletas, Grupo Metodológico, Comisionados y Gobierno Provincial. Las decisiones deberán ser en consenso. No aparecieron actores en el cuadrante inferior izquierdo, actores autónomos o aislados.

La **Figura 3.6** muestra las áreas de Comunidad, Atletas, INDER, Ciencia, Tecnología e Innovación y OD convergen fuertemente, luego Enfoque a Proceso, Comisionados, Grupo metodológico y Gobierno Provincial, por último, se puede apreciar poca convergencia con el actor Universidad de Matanzas. La convergencia en términos simples sugiere la coincidencia de ideas, tendencias e intereses entre los diferentes actores del sistema. En el caso particular de esta investigación la matriz de orden 2 coincide en términos generales con la matriz de orden 1 (no se anexan los planos de convergencias entre actores de orden 2, los cambios no fueron significativos se obtuvo el mismo resultado).

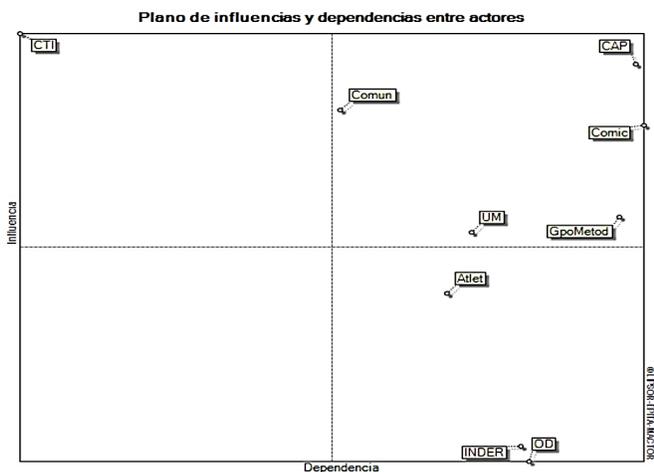


Figura 3.5. Plano de influencias y dependencias

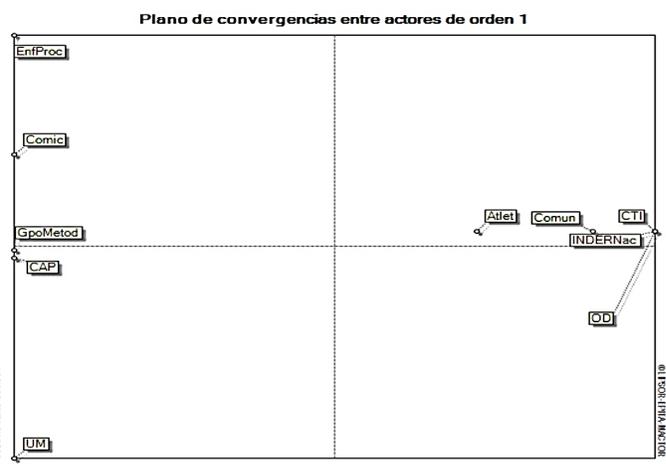


Figura 3.6. Plano de Convergencias entre los actores.

El plano de distancias netas entre objetivos se presenta en la **Figura 3.7 (a)** este plano nos permite obtener los objetivos sobre los cuales los actores están posicionados de la misma manera (en acuerdo o en desacuerdo). Aquí podemos observar que el objetivo de CTI está muy alejado a los otros objetivos, se provoca distracción en estos y no se logran las metas de mediano y largo plazo. Los otros tres OT se encuentran a la misma distancia uno de otro. Por otro lado, la distancia neta entre objetivos se presenta en la **Figura 3.7 (b)** este plano nos permite obtener los objetivos sobre los cuales los actores están posicionados de la misma manera (en acuerdo o en desacuerdo). Aquí podemos observar que el OT4 está muy alejado a los otros objetivos, se provoca distracción en estos y no se logran las metas de mediano y largo plazo. Los objetivos OT1 con OT2 y OT3 se encuentran a la misma distancia uno de otro y en el caso de OT2 y OT3 se encuentran a una distancia media.

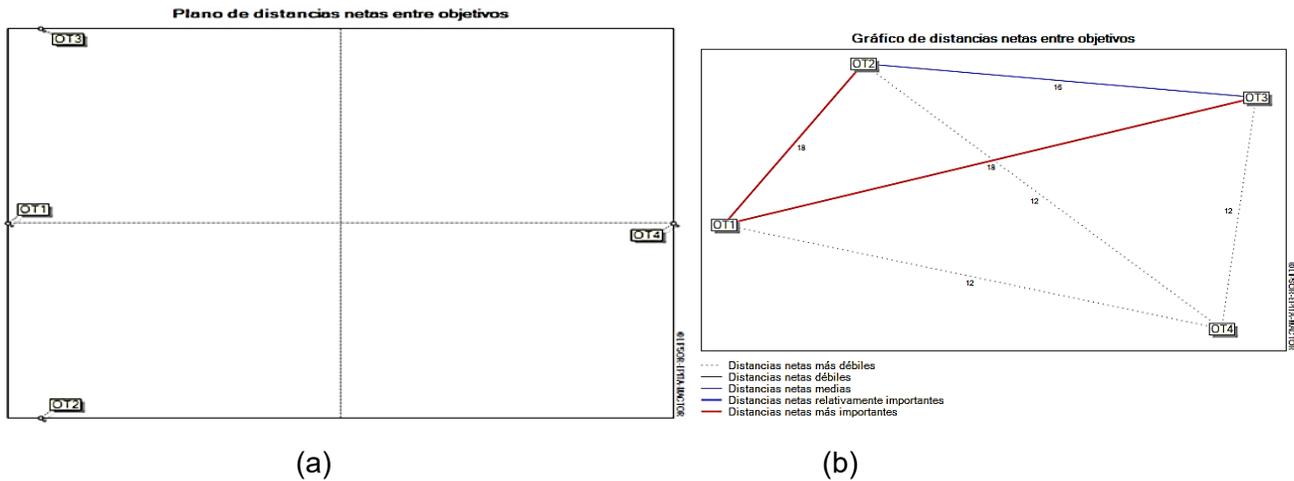


Figura 3.7. Plano y gráfico de distancias entre los actores del sistema

Etapla II. Elaboración de escenarios, se establecieron como principales parámetros a partir de las variables claves identificadas en el paso 2 (Sistemas de Información, Innovación + Desarrollo, Evaluación estudiantil, Atención a discapacitados, Atención a atletas, Comunicación, Enfoque por

Tabla 3.8. Conformación de escenarios

Descripción	Número
Número total de escenarios	64
Número escenarios después exclusión	64
Número de escenarios preferencia	9
Número escenarios pre retenidos	0

proceso a través de Factores para su desarrollo, que serían la inversión, docencia, deporte, formación deportiva y direccionamiento). De este proceso se establecieron 2 hipótesis por cada variable y dominio para llevar a cabo el ejercicio prospectivo, como se muestra en la **Tabla 3.8.**

Se construye el escenario más probable y deseado, queda redactado de la siguiente forma: no se cuenta en la OGD un sustento bajo una aplicación de la CTI para el logro de resultados superiores, la implementación eficiente de las evaluaciones integrales de los estudiantes ayuda al mejoramiento e

identificación de los mejores estudiantes y atletas con los que se cuenta en la provincia, no se realiza una atención diferenciada y no se identifican a los atletas de alto rendimiento, aparecería la desmotivación de estos y un descenso en los resultados competitivos de la provincia. El enfoque de proceso internacionalmente es complejo y difícil de aplicar para estudiar la OGD, ya que constituye un cambio en la forma de pensar, por lo que se hace necesario emplear diferentes enfoques los cuales cada uno de ellos tiene sus ventajas y desventajas y se trata de identificar las posibilidades de mejora.

Etapa III. Implementación y control

Se construye el mapa estratégico como uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el CMI, se tienen en cuenta los ejes estratégicos y las variables clave identificadas y se interrelacionan con las cuatro perspectivas del CMI como se muestra en la **Figura 3.8**.

Para la puesta en marcha de un sistema de coordinación y de seguimiento se desarrolla esta metodología integrada donde se realiza una propuesta de apropiación donde se tiene en cuenta a los cuadros dirigentes y al personal de la DPD. En el **Anexo 3.5**, se encuentra la propuesta de indicadores por cada perspectiva del CMI, los cuales se identificaron por el equipo de trabajo.

La implementación del CMI se inició en enero 2019, luego de haberse realizado una presentación del resultado de su diseño a los jefes de áreas y responsables de cada perspectiva, y haber sido aprobado por estos. Después de haberse puesto en práctica por vez primera, se le continuó dando seguimiento fundamentalmente a los resultados de los indicadores, y su evolución.

Como resultado de esta actividad se obtienen los indicadores necesarios para medir la actuación de los factores clave en cada una de las cuatro perspectivas y determinar el grado de consecución de los OE, definiéndose un total de 17 indicadores por las cuatro perspectivas.

La información que se brinda permite una rápida interpretación y un análisis completo de la situación real de la organización, de los indicadores de control no existe ninguno con buen desempeño, con desempeño regular se encuentra la satisfacción de los usuarios que solo se midió en el mes de marzo con un 75 %, en la perspectiva de proceso se cuenta con un 82 % de cumplimiento del porcentaje de practicantes y porcentaje de cumplimiento de las inspecciones y en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento están regular los indicadores: porcentaje de completamiento de las reservas de cuadro con un 84 %, la estabilidad de los cuadros en un 85 %, el resto de los indicadores su desempeño es bajo y dos indicadores de la última perspectiva que no se pudieron calcular por no contar con los datos para su medición.

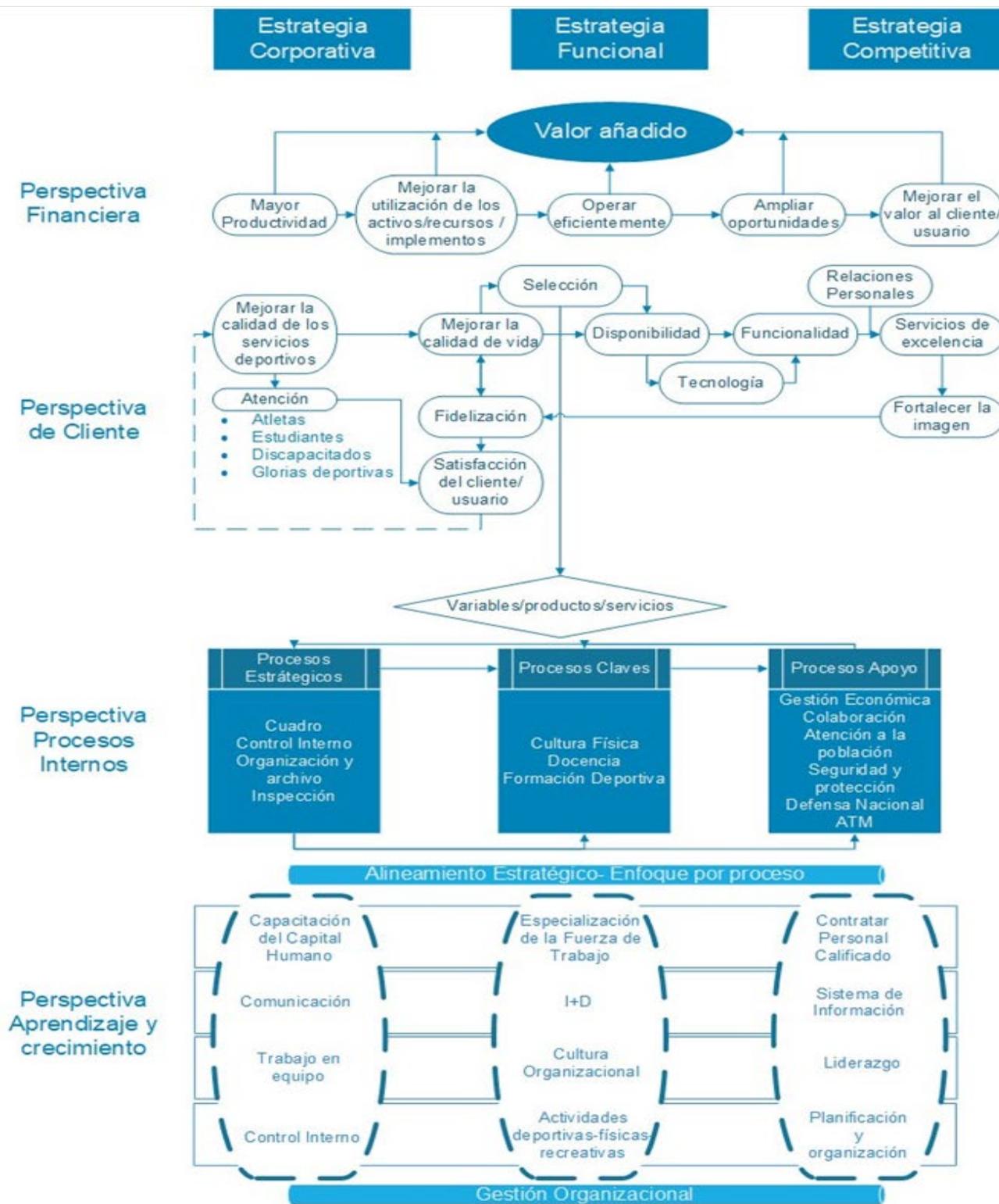


Figura 3.8. Mapa estratégico de la OGD

- **Etapas 3.1. Actualización del SI (Procedimiento para la implementación del SI)**

Para la atención a un grupo de insatisfacciones observadas en torno a la gestión informativa en la DPD de Matanzas, y a solicitud de su alta dirección. Con el propósito de conocer el estado estratégico del sistema informativo, se consideró adecuado recurrir a la Matriz DAFO; con la ayuda del equipo de trabajo y se revisan los documentos concebidos en el proceso de Docencia (Planificación Estratégica del ciclo olímpico 2020-2024, su Sistema de dirección 2019 al 2023), los mismos ofrecen una variada información que corresponde con las aspiraciones a alcanzar por la dirección por años y los OT y un conjunto de tareas, indicadores y criterios de medidas identificados. Además, se pudo revisar la documentación de los procesos internos y se corrobora que existen deficiencias por no contar con las fichas de los procesos sobre todo con el de información y análisis.

Este paso se centra en evitar las abstenciones en el momento de determinar las estrategias incidentes de la OD. Esta tenía identificado y clasificado los aspectos internos y externos. A través de la entrevista dirigida y la tormenta de ideas, se pudo corregir la permanencia de estos aspectos en la entidad y de otros que surgieron durante la investigación. Se aplica el método Dephi por rondas para simplificar los elementos.

Finalmente, la OD mostró un estado predominantemente de supervivencia, combina con mayor fuerza sus factores Debilidades y Amenazas; entonces, para lograr un nuevo estado estratégico deberá concebir un plan para atenuar las amenazas de su entorno y transforme sus debilidades fundamentales en fortalezas; en dirección hacia el cuadrante Ofensivo (para con sus Fortalezas enfrentar sus Amenazas, durante el cumplimiento de su encargo estatal).

La opción de hacer la matriz cuadrada de cinco por cinco ofrece las ventajas de realizar 100 preguntas al equipo de trabajo, lo que representa un nivel satisfactorio; además, es viable la aplicación del principio de Pareto, una debilidad representa el 20 % de cinco y su transformación (de ser relevante) le proporcionaría a la organización resultados positivos a corto plazo.

La sumatoria de los valores de cada cuadrante es relativamente baja, entre los 51 y 87 puntos de 147 posibles (49.83 % aproximadamente), lo que manifiesta posibilidades significativas en función de mejorar el servicio informativo.

El cuadrante de mayor valor sumó 87 puntos, ello representa el 59.18 % de su potencialidad (147 puntos); entonces, para próximas etapas de trabajo quedan posibilidades por explotar (el 40.82 %), a fin de convertir dichas debilidades en fortalezas, para neutralizar las amenazas ponderadas.

De esta manera se responde a la solicitud de la alta dirección, las pautas seguidas para caracterizar la plenitud de la información y definir el estado estratégico de su gestión le exigieron ser:

- Sistémica; que en unión con otras informaciones afines integre un cuerpo unitario con capacidad para describir los acontecimientos organizacionales asignados.
- Jurídico; que en su actividad asuma una sucesión de pasos o etapas que propicie un uso adecuado de toda la información cumpliendo con la base legal establecida y los procedimientos internos establecidos.
- Estándar; que observe determinadas normas de necesidad, plenitud, veracidad y oportunidad, conforme a su lugar organizativo.
- Formal; que su ejercicio esté en el marco de la autoridad delegada para su funcionamiento.

Se le propone a la alta dirección que antes de plantear un plan de acciones estratégicas, se deberá analizar el comportamiento de los posibles escenarios (probable positivo, negativo e intermedio) a tener en cuenta los estudios realizados por los estudiantes del grupo científico y además conformar los procedimientos internos para cada proceso definido en la OD.

El análisis y la síntesis van en armonía, el despliegue de la información permite detectar y ponderar determinados aspectos; pero es necesario, por razones de operación, resumirlos en concordancia con el trabajo hecho y sus resultados principales. La nueva información deviene componente fundamental de cualquiera de las variantes de un informe.

- El uso; la información sintetizada, por su esencialidad, queda en condiciones para su uso; entonces sirve para:
 - Informar a alguien sobre su contenido (cuando el sujeto directivo informa al objeto dirigido)
 - Para ser informado sobre su contenido (cuando el objeto dirigido informa al sujeto directivo)

Para tomar alguna decisión, que es el real destino o uso de la información

Esta sucesión de tareas debe concluir con un ejercicio de retroalimentación con el propósito de autoevaluarse sistemáticamente como proceso y así poder:

- a) Superar deficiencias o insuficiencias
- b) Implementar buenas prácticas
- c) Asegurar mejoras de forma continua

En la medida en que se responda a estas exigencias, más potencialidad adquiere la información. La información generada desde cada puesto al fluir por un canal, con un código, mensaje y destino específicos determina el tejido comunicacional, y sistema informativo, de la organización y con ello la factibilidad de tomar decisiones en función de uno o varios objetivos. Para que la organización pueda gestionar mejor la información debe integrar herramientas de CG (los modelos y procedimientos

definidos) que contribuya al despliegue de las estrategias organizacionales para el apoyo en la toma de decisiones certeras.

Obtener información relevante sobre la valoración del servicio, las dimensiones que componen la prestación de las actividades deportivas, los comportamientos, motivaciones y actitudes de los consumidores de deporte, permitirá establecer criterios objetivos para la toma de decisiones en la OGD que puedan mejorar su funcionamiento, y que por extensión, repercutan en la calidad del bienestar y consumo de los ciudadanos matanceros, así como en el logro de la fidelización de los usuarios y su posterior retención en la organización.

Se procede a la propuesta de montaje en la plataforma digital (**Anexo 3.6**). Esto viabiliza el flujo de información entre los implicados en los procesos y el especialista en Dirección y Gestión, y posibilita la interacción con los usuarios en el Sistema de Dirección. Se propone la automatización del modelo y su vinculación a plataformas de gobierno electrónico para contribuir al acceso a la información de todas las partes interesadas del proceso. Se propone la automatización del CMI para facilitar la gestión de la información. Para ello deberá tomarse en consideración los recursos y tiempo disponible en las organizaciones, el hardware y software disponibles y las posibilidades del uso intensivo de la Internet y la Intranet.

- **Etapa 3.2. Identificación de los componentes del SIG:**

En esta etapa se analizan, con el equipo de trabajo multidisciplinario y a partir de la revisión documental, los componentes que se deben incluir en el SGI de la OGD. A partir de la revisión documental se realiza una primera propuesta de los componentes, mediante entrevistas, reuniones de trabajo con los especialistas, tormentas de idea, se identifican y explican los componentes que pueden influir en el SGI de la OGD (**Anexo 3.7**). Luego se realiza un entre cruzamiento entre las variables claves de la organización, los OT propuesto para cumplir durante el ciclo olímpico, las políticas públicas del sector deportivo y la estrategia de la OD y los componentes seleccionados por el equipo de trabajo como se muestra en la **Figura 3.9**.

Se determina la relación existente entre las variables. Se emplea la tormenta de ideas y el análisis estructural para describir un sistema con ayuda de una matriz que las relaciona y se realiza un análisis de los planos de desplazamientos en los que se encuentran las componentes con respecto al resto de los elementos con mayor énfasis en las variables clave. Existe una fuerte correlación negativa entre los componentes, se desechan los componentes con relaciones inferiores al 53 %. Quedan marcados en negritas los componentes del SGI de más alta prioridad para la DPD Matanzas.

Componentes del SGI	
1	Formación deportiva
2	Competición deportiva
3	Docencia
4	Innovación
5	Deporte para todos
6	Gestión financiera
7	Inversiones
8	Mantenimiento de instalaciones deportivas
9	Capital Humano
10	Control Interno
11	Direccionamiento
12	Abastecimiento
13	Infraestructura
14	Gestión estratégica
15	Gestión operacional
16	Gestión táctica
17	Sistema de capacitación y superación
18	TIC

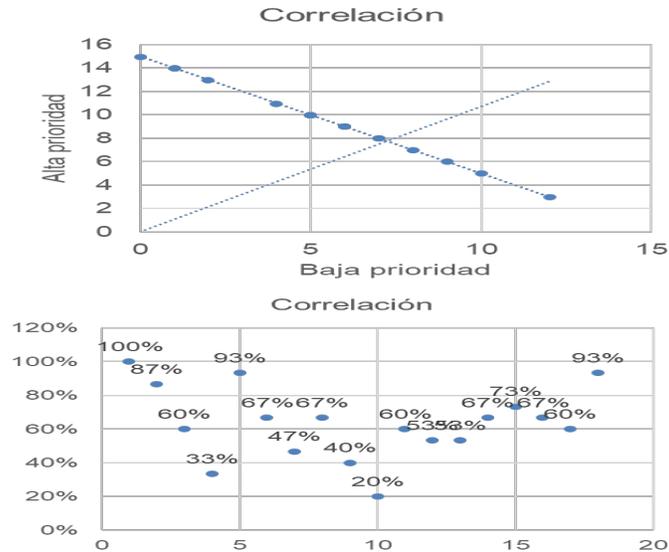


Figura 3.9. Correlación entre los componentes identificados del SGI contra las variables claves, políticas públicas y OT

Fase 4. Seguimiento y control para la mejora

• Etapa 4.1. Evaluación del Estado Administrativo de la OGD

Se describe a continuación el análisis realizado por el equipo de trabajo de cada uno de los elementos concebidos para evaluación de la gestión administrativa de la DPD Matanzas.

1. Determinación de las variables

Se analizan los componentes siguientes (Figura 3.10): Planeación Estratégica aprobada, Manual de Procedimientos, Administración Deportiva, Administración de Recursos Humanos, Administración de Recursos Materiales y Administración Financiera, se hace hincapié en el enfoque estratégico, que considera la estrategia empresarial y sus niveles de gestión (estratégico, táctico y operativo).

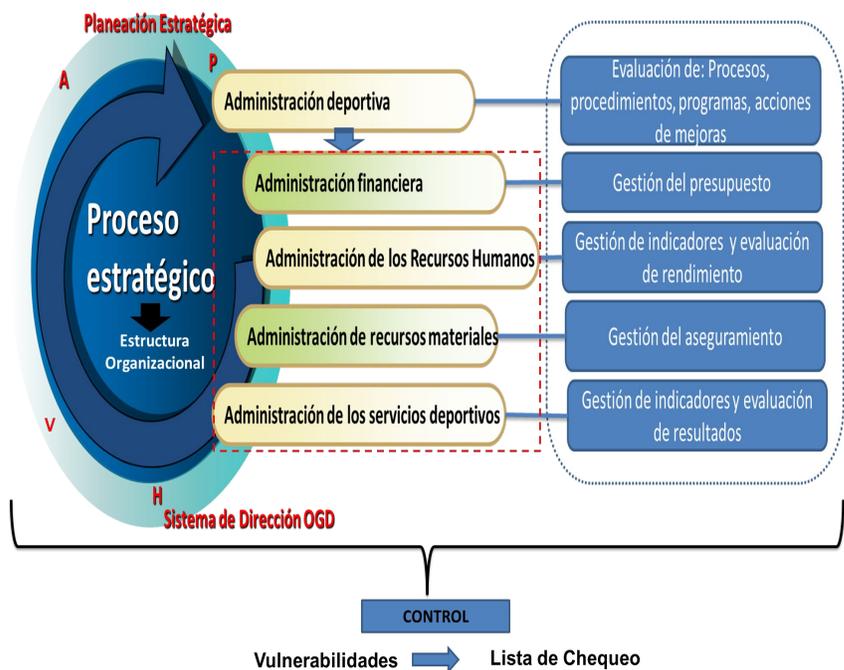


Figura 3.10. Evaluación de la Gestión Administrativa de la OGD

2. Evaluación de las variables

- Planificación

Se evalúa el estado actual de la DPD Matanzas, donde se realizan varias actividades en función del análisis de los elementos que conforman la PE y el desarrollo de su Sistema de Dirección actual el cual fue abordado y analizado durante los intercambios en las acciones de capacitación realizadas. Durante esta investigación específicamente en esta etapa se tiene en cuenta algunos de los elementos de la PE elaborada para este ciclo olímpico e incorporan elementos como la comunicación, el sistema informativo, pero le faltan elementos como el enfoque a procesos, sistema integrado y el sistema de gestión de la calidad. Es fundamental que la OGD, continúe diseñando un plan estratégico para el logro de sus objetivos, así como definir los planes y actividades que se deben ejecutar contextualizado al territorio matancero.

En este paso a través del trabajo grupal y con la tormenta de ideas se definen y revisan las principales variables corporativas de la DPD Matanzas.

- Misión- visión y competencias distintivas

La misión y visión se mantiene las mismas que tienen para este ciclo olímpico. Competencias distintivas se identificaron mediante la tormenta de ideas y el equipo gestor se basó en el punto en el cual se hace la diferencia con el resto de las organizaciones del sector deportivo en Cuba, además se tuvo en cuenta el criterio emitido por los trabajadores, las cuales se listan a continuación:

1. Competencias de base en la provincia.
2. Eventos nacionales e internacionales (Eventos de Judo con presencia extranjera, Media Maratón de Varadero, Torneo de Cuba Golf y lides de triatlón, más de 400 eventos distribuidos en todas las categorías con destaque).

- Políticas Públicas

La organización se rige por las políticas del INDER por lo que la dirección de la OD no presenta políticas dirigidas específicamente a la situación de la OD en la provincia de Matanzas dentro de las principales se encuentran las listadas por el equipo gestor:

- | | |
|---|---|
| 1. Política de colaboración. | 6. Atención a las glorias deportivas. |
| 2. Decreto Ley 13. | 7. Trabajo dirigido al desarrollo de proyectos. |
| 3. Preparación y promoción de atletas. | 8. Rescate de las instalaciones deportivas. |
| 4. Sistema de Dirección de INDER. | 9. Inversión en el deporte de alto rendimiento. |
| 5. Perfeccionamiento de los combinados deportivos | 10. Implementación de los lineamientos y directrices. |

- Diseño de estrategias para el logro de los objetivos

La OGD, debe desarrollar sus actividades enmarcadas en estrategias que le permitan generar confianza ante los usuarios (población). Las estrategias definidas por el equipo gestor se muestran en el **Anexo 3.8**.

- Análisis y evaluación de procesos

Se realiza una revisión documental de los documentos rectores de la OD, manual de procedimientos y las fichas de procesos. Se listan los procesos y subprocesos definidos en la organización que se resumen en su sistema de dirección, los cuales se agrupan en siete procesos fundamentales y ocho procesos que transversalizan todas las áreas (Dirección Provincial de Deportes Matanzas, 2022, 2023). Como resultado y a partir de las indicaciones del INDER para este tipo de organizaciones en el territorio nacional, se procede a elaborar el mapa general de procesos (**Figura 3.11**), se fertiliza la propuesta con la clasificación de la ISO 9001:2015 Organización Internacional de Normalización (2015), de esta forma se logra una mayor interrelación y conexión entre los procesos, se pueden mejorar continuamente y contribuye a una acertada toma de decisiones a nivel provincial.

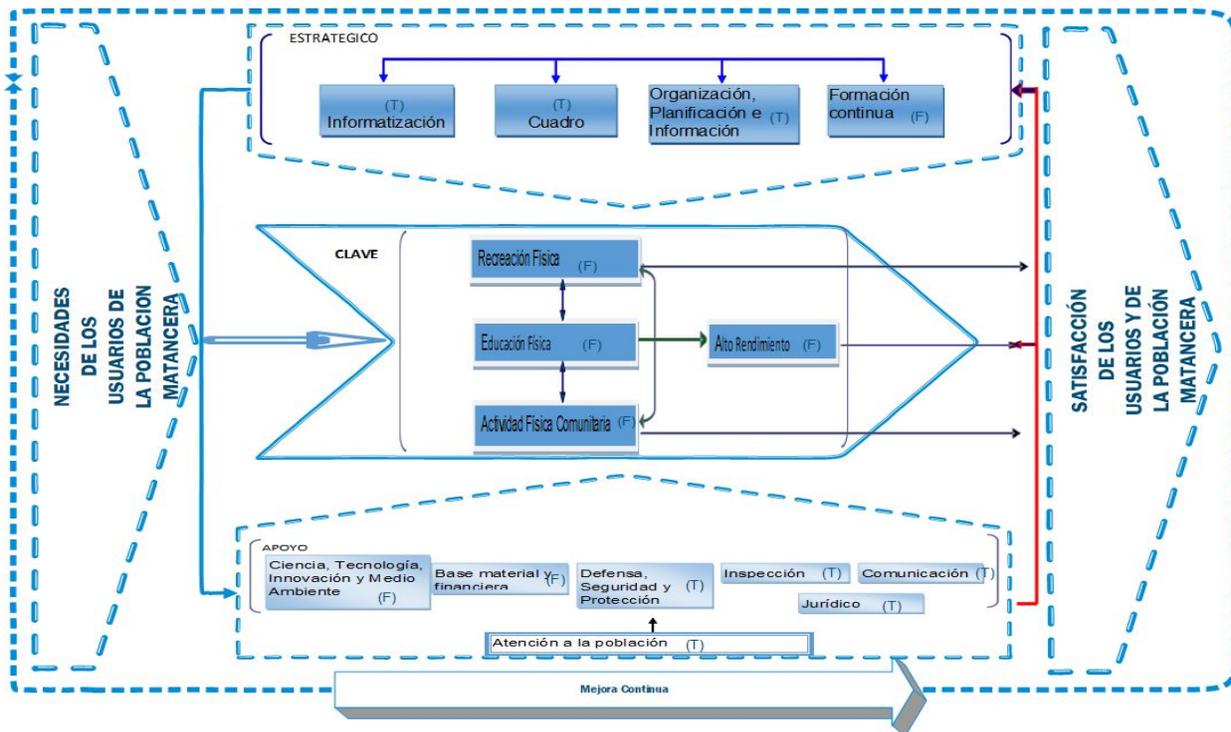


Figura 3.11. Mapa de procesos de la DPD Matanzas

1. Procesos fundamentales (F): Alto Rendimiento, Educación Física, Actividad Física Comunitaria, Recreación Física, Ciencia, Tecnología, Innovación y Medio Ambiente, Base material y financiera y Formación continua.

2. Procesos transversales (T): Cuadro, Organización, Planificación e Información, Inspección, Defensa, Seguridad y Protección, Informatización, Comunicación, Jurídico y Atención a la población.

- Organización

Con la revisión documental realizadas y con los intercambios con el equipo gestor de la investigación durante las acciones de capacitación realizadas se evidenció la necesidad de hacer ajustes en los procesos estratégicos de la OD y en la estructura organizacional que contribuya de un modo claro al desempeño general de la organización y a un mejor rendimiento de la misma.

Con respecto a la evaluación de las siete (7) variables (especialización, formalización, centralización o descentralización, departamentalización, tramo de control y cadena de mando) sus resultados se encuentran en la **Tabla 3.9**.

Tabla 3.9. Resultado del cuestionario de las cinco variables para el análisis de la estructura de la DPD Matanzas

		Estadísticos						
		Especialización	Formalización	Centralización	Descentralización	Departamentalización	Tramo de control	Cadena de mando
N	Válido	15	15	15	15	15	15	15
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media		1,00	1,33	1,00	1,93	1,00	1,07	1,07
Mediana		1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
Desv. Desviación		,000	,488	,000	,258	,000	,258	,258
Rango		0	1	0	1	0	1	1
Mínimo		1	1	1	1	1	1	1
Máximo		1	2	1	2	1	2	2
Porcentaje de los encuestados								
Si		100%	67%	100%	7%	100%	93%	93%
No		0%	33%	0%	93%	0%	7%	7%

Fuente: software SPSS versión 22.0

En cuanto a las variables de la estructura evaluadas el 100 % de los encuestados dieron su valoración. En cuanto a las variables especialización, formalización, centralización, departamentalización, tramo de control y cadena de mando según la mediana nos da que estas variables se tienen en cuenta en la estructura actual de la OD, solo la variable descentralización según los resultados no se encuentra presente y se puede apreciar que hay más centralización de las decisiones que descentralización.

Después de analizar las evaluaciones de los encuestados se llegó a la conclusión de que hay que cambiar la estructura actual de la organización, debido a que las variables obtienen una evaluación de medio bajo. Los cambios fundamentales deben estar relacionados con la disminución de las cadenas de mando para mejorar el tramo de control y con eso lograr incrementar la especialización y la formalización dentro de la OD. Con respecto a la estructura organizativa de la OGD se pudo ver que funciona a través de la estructura mecánica que a partir de las relaciones inter funcionales hay una alta dependencia entre funciones, las relaciones son altamente formalizadas, hay regulación por la vía jerárquica, se depende de las orientaciones emitidas por el INDER y por el Gobierno Provincial, no hay autonomía. Existen informes formalizados y largas cadenas de decisión y se presenta a partir de una estructura simple.

Con la aplicación del SPSS se recogen los valores de las medias, desviaciones estándar y fiabilidad de las escalas en aquéllas en las que fue posible analizar. En general, cabe destacar la elevada consistencia interna (*Alpha de Cronbach*) de cada una de estas escalas. A excepción de las escalas de formalización, todas presentan una puntuación superior a 0.70.

- **Dirección**

Administración Financiera, no se determinan indicadores económicos-financieros y no se analizan los registros contables ni su interpretación para la toma de decisiones, ni se realizan los análisis del balance, que ayuden a optimizar los recursos que se emplean para el desarrollo de la provincia, garantizándose así, que los equipos puedan ser más competitivos y que atraigan espectadores a los estadios. En la Ley del presupuesto se configura como un presupuesto general integrado con el presupuesto del Gobierno Provincial teniendo en cuenta los presupuestos de las direcciones municipales del territorio. A este presupuesto se le concede una autonomía que le permite su ejecución y liquidación independiente de las direcciones municipales y se consolida en la DPD. La ley impone un estado de consolidación que lleva a conocer, en su conjunto, las previsiones de gastos e ingresos anuales, tanto corrientes como los de capital, de todos los servicios de las entidades, en dependencia de su forma de gestión. No se han determinado los indicadores relacionados con: gestión de ventas, promoción, rendimiento deportivo, gestión del conocimiento a partir de la gestión del talento humano, resultados solventes económicos y financieros, índice de solvencia, índice de liquidez, rotación de inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, entre otros, que reflejen la situación económica financiera.

Administración de Recursos Materiales, se evidencia la necesidad de implementar la gestión de Marketing Deportivo y que se desarrollen estrategias de marketing para equipos deportivos de la provincia a todos los niveles.

Administración de Recursos Humano, se potencia y motiva de manera activa a todos los que forman parte de esta profesión, brindándoles las herramientas que permitan cubrir los requerimientos y necesidades adecuadas a la realidad de cada uno, con el objetivo de lograr resultados a mediano y largo plazo. Se proyectan estrategias para perfeccionar el reclutamiento, fortalecer la selección y contratación de personal, preparar de mejor manera a los entrenadores y directores técnicos.

Administración General, no se cuenta con los procedimientos de trabajo por los diferentes procesos identificados en la organización, ni con el manual de procedimientos. No se realiza un control efectivo para el desarrollo de las diferentes operaciones deportivas, ni se aplican herramientas de tipo tecnológico y/o financiero que apoyen la toma de decisiones. Les falta lograr que sus resultados deportivos conduzcan a mayores recursos económicos para el desarrollo de la provincia y obtención de mejores resultados deportivos. Se realiza la gestión directa de la administración del personal, de los gastos de ingresos, de la administración y de las obras. No gozan de personalidad jurídica propia, la dirección superior de los servicios corresponde a las personas en quien se delegue. Todos los procedimientos y trámites en el área de personal corresponden a la entidad. No pueden crear nuevos servicios o actividades sin haberlas incluido en el plan del presupuesto con antelación o solicitar su cambio o incorporación según el presupuesto aprobado. Organizan el servicio, administran los recursos materiales y la situación económica y el grado de utilización y valoración del servicio deportivo por parte de los ciudadanos.

En esta etapa se vuelven a evaluar los resultados de la organización y el comportamiento de los indicadores, así como la comparación con el período anterior. Se proponen una adecuación en las perspectivas del CMI adecuándose al contexto de la OGD y la propuesta de indicadores nuevos a partir de las modificaciones realizadas en el Sistema de Dirección de la DPD (Dirección Provincial de Deportes Matanzas, 2022) y la necesidad de adecuarlo a las indicaciones a nivel nacional de país con la actualización del modelo de gestión de gobierno (Díaz-Canel Bermúdez & Delgado Fernández, 2020; M. Díaz-Canel Bermúdez & M. Delgado Fernández, 2021; M. M. Díaz-Canel Bermúdez & M. Delgado Fernández, 2021).

Para la implementación de las mejoras relacionadas el equipo gestor, con el asesoramiento de profesores de la Universidad de Matanzas, realizó una actualización de la proyección estratégica y se realizó una reevaluación de los indicadores de la OD. Se realiza el seguimiento a los indicadores del CMI, de acuerdo a la implementación de las acciones de mejora encaminadas a la consecución de los OE propuestos. En correspondencia con la frecuencia de medición establecida, se muestra el comportamiento de los parámetros en una medición de base, para ser tomada como referencia al continuarse con el despliegue del modelo (**Anexo 3.9**).

Del análisis de la medición de base se concluye que la OGD se encuentra bajo control, lo cual constituye una muestra de la eficacia de las acciones ejecutadas durante el despliegue del modelo. Sin embargo, de los 23 indicadores definidos, 4

Año 2022

se encuentran fuera de control (17,39 %), todos por debajo del valor propósito mínimo. Además, de los 15 indicadores bajo control (68,18 %), 10 se encuentran próximos al valor propósito máximo (66,67 %), y 5 se encuentran próximos al valor propósito mínimo (33,33 %) como se muestra en la **Figura 3.12**.

Perspectivas	B 	R 	M 
Presupuesto 	1	2	1
Servicio Deportivo 	9	1	1
Formación Continua 	5	1	2
Total 	15	4	4

Leyenda:

-  Indicador fuera de control
-  Indicador bajo control
-  Indicador bajo control próximo a los valores propósitos

Figura 3.12. Resumen del comportamiento de los indicadores por perspectivas del CMI

- **Control**

Se procede con el equipo de trabajo a revisar los resultados arrojados del análisis de las dimensiones con sus variables y se listan las principales deficiencias detectadas.

- No existe correspondencia entre la planificación estratégica y la operativa.
- Pobre implementación de la ciencia e innovación tecnológica.
- Deficiencias en el tratamiento estadístico de la información
- Los indicadores no se corresponden con los objetivos definidos.
- Deterioro y falta de mantenimiento en las instalaciones deportivas de la provincia
- Insuficiente gestión de los recursos

3. Evaluación de la Gestión Administrativa

En esta última etapa, se cumplen con los estándares para evaluar los resultados obtenidos durante las etapas anteriores del procedimiento y se comprueba el cumplimiento de los requisitos que proponen para la elaboración de la lista de chequeo. La etapa de diseño de los estándares de desempeño, se inicia con la identificación de procesos críticos, con el análisis de los componentes del SGI que presentan las vulnerabilidades que influyen en la gestión deportiva de la OGD objeto de estudio y culmina con la aprobación de la Lista de Chequeo. Para ello se elaboran los estándares en trabajo conjunto con el equipo de trabajo de cada proceso y la Dirección General. Posteriormente, se encuentra la etapa de validación de las listas y se ajusta al contexto organizacional y se propone una escala de evaluación (Muy Bien, Bien, Regular y Mal) a partir de la obtención de 5 puntos por cada criterio

demostrado. Finalmente, se implementa la etapa de operación (**Anexo 3.10**) que corresponde al trabajo en campo, el cual se desarrolla, se involucra la participación de la Dirección de Inspección y Control y se obtiene como resultado de la aplicación que: la organización tiene una gestión administrativa valorada de regular con 50 %, lo que significa que la organización tiene que emprender un grupo de mejoras para pasar a un estadio superior en su gestión y eliminar las vulnerabilidades detectadas.

• **Etapas 4.2. Definición de acciones de mejoras**

En la presente actividad se parte de la situación problemática de la organización y determinan las líneas de acción de mejoras por el equipo gestor y estos valoran la importancia y la viabilidad de implementación de las mismas en la organización a corto plazo. Para el desarrollo de la valoración de la importancia y la viabilidad de las mismas se utiliza la matriz de posición: Importancia Vs. Viabilidad propuesta en el capítulo II. Los valores de importancia y viabilidad obtenidos se ubican en la matriz de la **Figura 3.13**.

Con la ubicación de los valores obtenidos por la escala propuesta y ya ubicadas en la matriz estas líneas: se encuentran en el cuadrante I (docencia, educación física y organización), deben tenerse en cuenta para la implementación. Las del cuadrante II (deporte para discapacitados, alto rendimiento, ATM, sistema competitivo). Las líneas de acción de mejoras de los cuadrantes IV, actividades físico comunitaria, recreación física, actos masivos, relaciones nacionales, cuadro e inspección.

Líneas de acción de mejoras	Importancia (1-10)	Viabilidad (1-10)
1. Actividad física comunitaria	4	10
2. Recreación física	4	10
3. Actos masivos	2	10
4. Educación física	9	10
5. Relaciones nacionales	5	10
6. Docencia	8	10
7. Organización	9	10
8. Cuadro	5	10
9. Deporte para discapacitados	10	3
10. Alto rendimiento	7	4
11. Sistema competitivo	10	5
12. ATM	9	5
13. Inspección	4	8

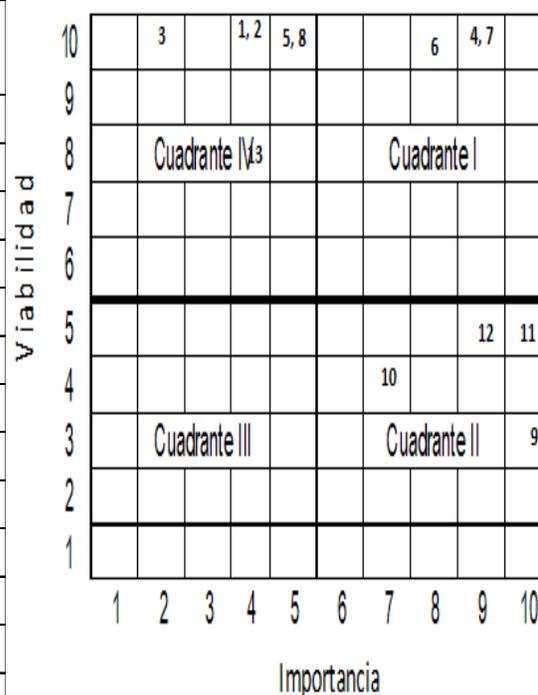


Figura 3.13. Matriz de posición: Viabilidad Vs. Impacto de la DPD de Matanzas

- **Etaapa 4.3. Retroalimentación y mejora continua (Procedimiento para la propuesta de mejoras)**

Para la implementación del plan de acción de mejoras el equipo gestor decidió utilizar el procedimiento para la propuesta de mejoras que fue explicado en el epígrafe 2.2 del capítulo II. Se realizaron acciones de capacitación a directivos y especialistas de la DPD. En estas acciones de capacitación se comunicó la proyección estratégica de la OGD y la importancia de la misma. Se impartieron conocimientos asociados al enfoque estratégico, la administración deportiva, el enfoque de proceso, la integración del sistema de dirección, así como elementos de la gestión del cambio, la innovación y la creatividad para las OD.

Se diseñó y aprobó en consejo de dirección una política de administración deportiva, la cual en su enunciado general plantea lo siguiente: La DPD, desarrolla las actividades de gestión deportiva de una forma integrada para la toma de decisiones que garantizan una seguridad en el cumplimiento de los OE, la protección y utilización de todos los recursos incluido el capital humano, la protección del medio ambiente y el cumplimiento de las normas o resoluciones legales.

El equipo gestor mediante un trabajo grupal determinó las vulnerabilidades que pueden afectar algunas de las relaciones importantes dentro de la gestión deportiva del territorio. Se obtuvieron 7 relaciones vulnerables de 10 relaciones importantes. Este análisis indica que la empresa tiene un alto nivel de vulnerabilidad en el funcionamiento de su sistema de dirección. Si no se gestionan las vulnerabilidades que impactan en la gestión administrativa y con ello el desempeño de la OD en términos de eficacia y eficiencia. Se define un grupo de acciones correctivas para la retroalimentación (**Cuadro 3.2**), a partir de las lecciones aprendidas durante la implementación del instrumento metodológico.

Cuadro 3.2. Acciones correctivas a la implementación del instrumento metodológico

	Vulnerabilidades detectadas	Acciones correctivas
concepción	Insuficiencias en el flujo de información durante la aprobación de las soluciones de mejora propuestas.	Definir las actividades a ejecutar para la aprobación de inversiones.
	Dificultades en el establecimiento de valores propósito de indicadores de desempeño.	Adecuar los OE e indicadores al contexto real de la OGD.
	Ausencia de atención institucional.	Generar más autonomía.
	Dificultades de comunicación y relaciones de dependencia del nivel central.	
implementación	Poco compromiso con la estrategia de capacitación de forma programada, para la preparación profesional de los cuadros y sus reservas.	Incorporar a la estrategia de capacitación todas las necesidades de capacitación de los cuadros y reservas en la OGD.
	Se cuenta con una insuficiencia en la superación profesional de los cuadros para los momentos actuales.	Elevar el nivel científico de los cuadros y sus reservas.

	El limitado enfoque hacia la mejora continua debido a que no se identifican y solucionan los problemas que afectan la OD.	Evaluar sistemáticamente los indicadores generalizando hacia los municipios la propuesta del modelo de Gestión Integrada.
--	---	---

Para las mejoras asociadas el equipo gestor realizó una identificación y rediseño de los procesos y los proyectos que se ejecutan en la actualidad en la organización, las causas de los mismos. Se realizó una revisión y control del plan de acciones de mejoras a lo largo de toda la implementación. Se logró ejecutar las 11 mejoras proyectadas durante las etapas anteriores del procedimiento general, los resultados se pueden observar en el cumplimiento del programa estratégico de acciones (**Tablas 3.10.**).

Tabla 3.10. Análisis del cumplimiento del programa estratégico de acciones

Tipo de estrategia	Cantidad de acciones planificadas	Cantidad de acciones ejecutadas	% de cumplimiento
Estrategia competitiva	2	2	100 %
Estrategia funcional	8	7	87.50 %
Estrategia corporativa	3	2	66.66 %

- **Etapas 4.4. Adecuación de la estrategia (evaluación y ajustes)**

Como una manera de orientar la estrategia de la OGD más adecuada al desarrollo del deporte y la gestión del mismo en el territorio matancero. Se propone implementar una nueva cultura corporativa que estimule nuevos comportamientos encaminados a la excelencia, la innovación, la creatividad y la productividad de la OGD. Continuar la mejora de los Programas del Movimiento Deportivo Cubano en la provincia que favorezcan el mantenimiento e incremento de los resultados alcanzados en el desarrollo de la población matancera a través de la formación continua del capital humano y el uso consciente de las tecnologías más avanzadas en el deporte y en el alto rendimiento.

- Otras organizaciones deportivas del territorio matancero

De manera general, el **Anexo 3.11** muestra un compendio de las aplicaciones realizadas en cuatro (4) organizaciones del territorio, con el propósito de demostrar la factibilidad en la aplicación de las herramientas propuestas y la posibilidad de generalización a otras organizaciones dentro del sector deportivo.

3.3. Comprobación de la hipótesis de la investigación

Mediante una tormenta de ideas con los principales implicados en las propuestas de acciones de mejora se determinaron los avances fundamentales logrados en el objeto de estudio práctico, con respecto a la mejora. Se realiza una ronda de trabajo grupal con el equipo de especialistas para identificar avances generales de los resultados y las particularidades de este tipo de OGD, los cuales impactan en la

administración y gestión deportiva del territorio. El uso de herramientas de gestión empleadas para fertilizar el diseño y despliegue del modelo conceptual propuesto, permiten cambiar la visión de la práctica administrativa de los directivos (**Cuadro 3.3**).

Cuadro 3.3. Análisis del proceso de cambio en la DPD Matanzas

	Antes	Después
Planificación de actividades	Planificación estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Dirección - DE con la implementación de un CMI. - Sistema automatizado para el seguimiento y control de las actividades planificadas y los indicadores de gestión deportiva
Integración	No existe integración entre las actividades y los procesos deportivos.	- La integración está dada desde el inicio del procedimiento general por el orden inviolable de las actividades, donde para la realización de cada una, se necesita la información obtenida de la anterior.
	Las decisiones se toman por separado en las distintas áreas y DMD.	- Nuevo sistema de trabajo a través del seguimiento de la plataforma de trabajo propuesta en función del seguimiento los indicadores, principales deficiencias y cumplimiento de las actividades planificadas.
	Procesos listados	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del alineamiento entre los procesos y los objetivos de la OD - Evaluación del cumplimiento de los indicadores de gestión por procesos y proyectos en ejecución.
Control	Evaluación del cumplimiento de los objetivos de trabajo de la OD a partir del cumplimiento de tareas	<ul style="list-style-type: none"> - Se detectan las vulnerabilidades - Evaluación de las estrategias. - Evaluación de la gestión administrativa - Seguimiento y control de los resultados de los indicadores de gestión deportiva

Al analizar los indicadores del CMI (**Figura 3.14**), se proyecta un aumento del total de practicantes sistemáticos en un 41.92 % superior a períodos anteriores. Se cumple el plan de actividades de la OD al 95.4 %. El presupuesto planificado alcanzó la cifra de 323 109.5 MP con una ejecución real de 320 847.7 MP para un 99.3 % de cumplimiento, sin que exista sobregiro del mismo en las DMD.

Se desarrollan 76 investigaciones relacionadas con el deporte y existen 6 aprobadas para su generalización, destacándose la de Reserva Deportiva en coordinación con el Centro de Investigaciones del Deporte Cubano, la Universidad de Matanzas y la EIDE. Es un logro que todas las escuelas tengan incorporado el programa de Ajedrez y posean el Programa de Organización del Deporte, la Educación Física y la Recreación logrando el 100% de la cobertura docente con personal especializado cumpliéndose además con el Calendario Deportivo Único.

Se incrementan los servicios recreativos (25 %) atendiendo a las necesidades, gustos y preferencias de la población, para la sana ocupación del tiempo libre y elevar la calidad de los servicios recreativos mediante los estudios de satisfacción de la población y los juicios especializados. Se logra de manera general el incremento de los eventos de base (10 %) y se desarrollan con la sistematicidad y la calidad que se requiere. Eventos Internacionales se cumplieron a un 40 %, Eventos Nacionales a un 50 %, los Eventos Estratégicos a un 23 %, los Eventos Provinciales de 273 se efectuaron 119 para un 43%), en el año se tenían previsto un total de 384 actividades programadas de las cuales se cumplimentaron 168 para un 44 %.

El plan aprobado de mantenimiento constructivo fue de 30.9 MP para trabajar en 37 obras de 11 municipios de la provincia y al cierre del 2022 de las 266 instalaciones deportivas que integran el Sistema Deportivo Provincial, 135 de ellas alcanzan la evaluación de bien (50.75 %), quedando aún con la categoría de regular 101 (37.97 %) y de mal 30 (11.28 %).

En cuanto al AE se puede ver un ligero aumento de los índices y en comparación con el 2019 de aceptablemente alineado (7.7), al reevaluarlo en el año 2022 el índice sube a (8.05), continúan en el mismo cuadrante y pueden seguir con la estrategia definida para el ciclo olímpico.

Al analizar los indicadores se evidencia una evolución favorable, aunque paulatina. Estos indicadores repercuten directamente en los resultados de la provincia a nivel nacional.

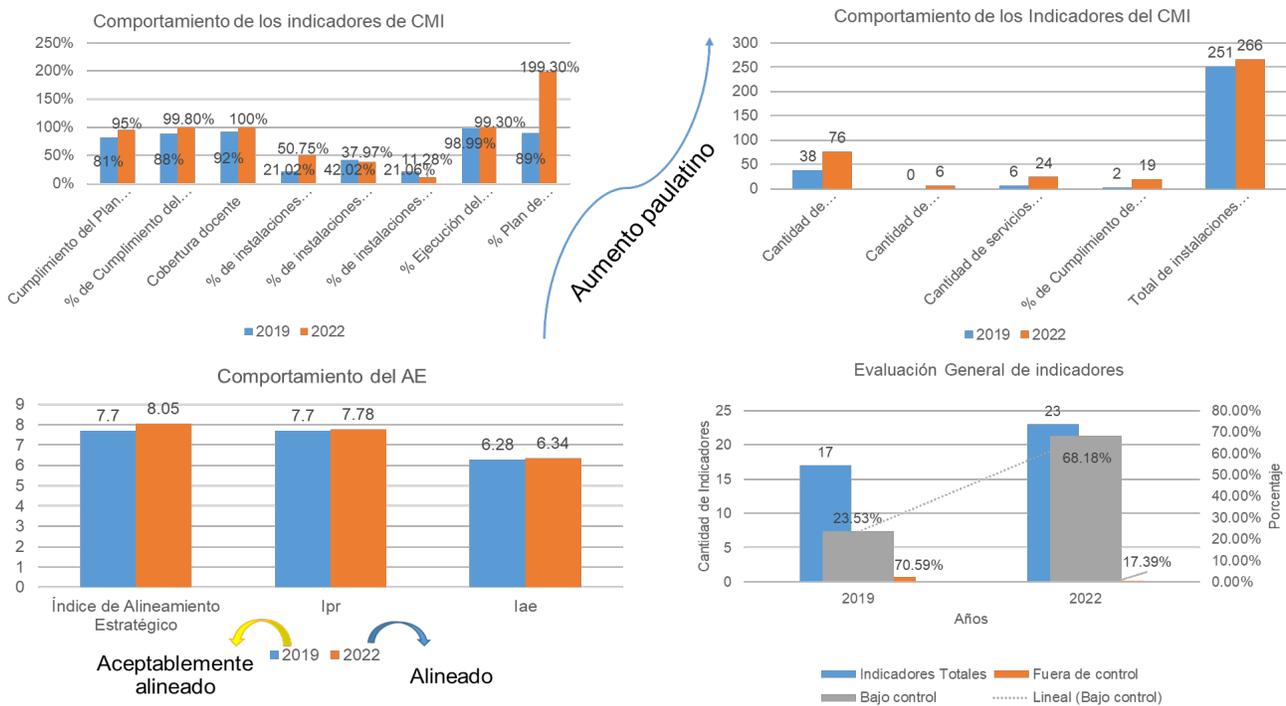


Figura 3.14. Comparación de indicadores del CMI y del alineamiento estratégico

3.4. Impacto de la aplicación del modelo de gestión integrada como herramientas de gestión deportiva

Se parte de una situación desfavorable en cuanto a la planificación, organización, dirección y control de la OGD. La implementación de las herramientas de gestión identificadas en la literatura y empleadas para fertilizar el diseño y despliegue del modelo, realizaron aportes sustanciales a la práctica administrativa deportiva. Los resultados de la entrevista que se le realizó al Consejo de Dirección de la Dirección Provincial de Deportes Matanzas y los especialistas implicados en la gestión de la información, fueron resumidos de la siguiente manera:

Pregunta 1. El 51 % de los entrevistados consideran que no existe el debido proceso administrativo en la DPD para brindar un buen servicio a la población matancera (**Figura 3.15**).

Pregunta 2. El 41 % consideran que el modelo de Gestión Administrativa actual que ejecuta en la DPD es regular para poder satisfacer la demanda de la población matancera (**Figura 3.16**).

Pregunta 3. El 36 % cree que siempre es bueno implementar un Modelo de Gestión Integrada para la mejora del servicio para la comunidad (**Figura 3.17**).

Pregunta 4. El 68 % de los entrevistados está de acuerdo con la implementación del MGIOGD que fortalezca la estructura organizativa para brindar un mejor servicio que la comunidad matancera (**Figura 3.18**).

Pregunta 5. El 82 % de los entrevistados plantea que si se involucraría de forma directa en la aplicación del MGIOGD que fortalezca la estructura organizativa para brindar un mejor servicio a la comunidad (**Figura 3.19**).

Pregunta 6. El 68 % de los entrevistados aceptan el procedimiento general propuesto sin modificaciones (**Figura 3.20**).

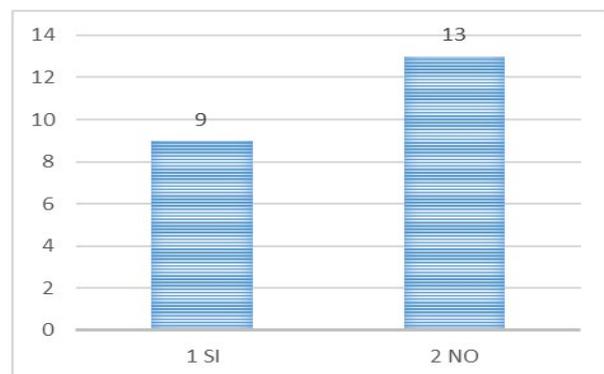


Figura 3.15. Existencia de un proceso de Gestión Administrativa actual en la DPD

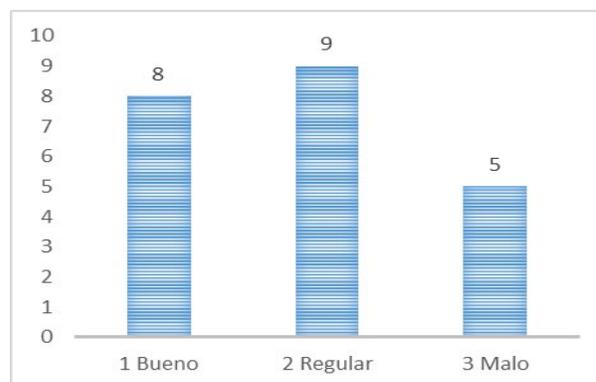


Figura 3.16. Valoración del modelo de gestión

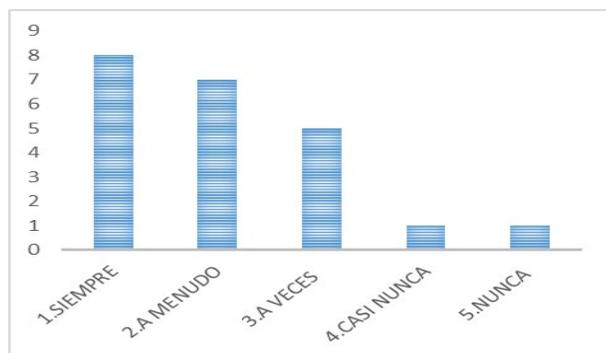


Figura 3.17. Criterio sobre un nuevo instrumento metodológico

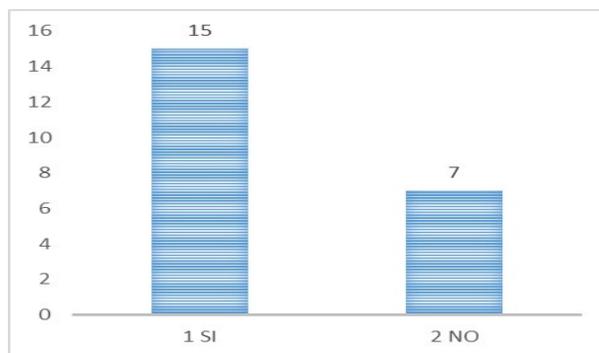


Figura 3.18. Criterio de aceptación del instrumento metodológico propuesto

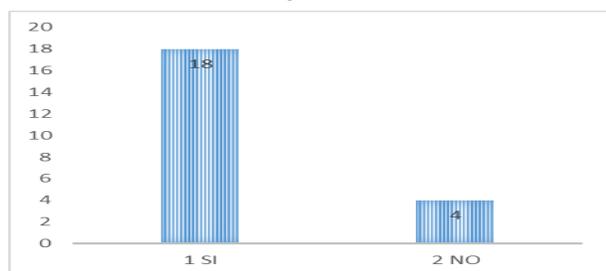


Figura 3.19. Encuestados que se involucrarían en la aplicación del instrumento metodológico

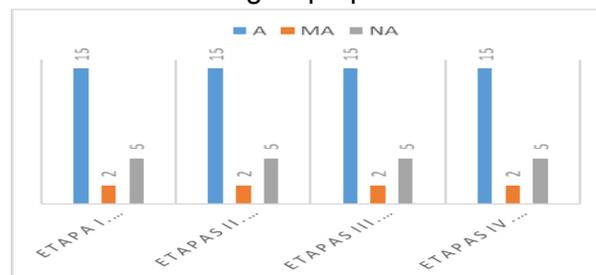


Figura 3.20. Aceptación del instrumento metodológico propuesto sin modificaciones

Las actuales circunstancias, obligan a una reformulación de la gestión de la organización con proyecciones más prácticas, flexibles y acordes a la dinámica y sucesos que transcurren diariamente, teniendo en cuenta las indicaciones emitidas por el INDER, Gobierno, el estudio de los documentos rectores de la política económica y social, así como las conciliaciones efectuadas con los organismos y organizaciones políticas y de masas.

Conclusiones del capítulo

1. La aplicación modelo propuesto, junto con el procedimiento general y los procedimientos específicos, en las OGD objeto de estudio, permitió demostrar que el instrumental metodológico propuesto es útil y válido para perfeccionar la gestión deportiva y realizar análisis conducentes a su mejora, además de revelar la factibilidad de la integración y adaptación de las herramientas propuestas.
2. Las herramientas aplicadas en la OGD del territorio matancero como parte de los procedimientos, general y específicos, propició la mejora en la gestión deportiva del marco institucional, dada por la consecución que brindaron y obteniéndose como resultados fundamentales la caracterización y clasificación del servicio deportivo matancero, punto de partida para el estudio y la contextualización de la OGD.

3. La gestión por procesos permitió definir y clasificar los 15 procesos que se desarrollan para garantizar el correcto funcionamiento de la gestión deportiva, así como la construcción del mapa de procesos, la asignación de responsabilidades de los directivos de la OD y con respecto a la estructura organizativa de la OGD se pudo ver que funciona a través de la estructura mecánica que a partir de las relaciones inter funcionales hay una alta dependencia entre funciones, las relaciones son altamente formalizadas, hay regulación por la vía jerárquica, se depende de las orientaciones emitidas por el INDER y por el Gobierno Provincial, no hay autonomía.
4. En cuanto a la evaluación del alineamiento estratégico entre los objetivos, procesos y la estrategia definida muestra resultados superiores en el desempeño de los procesos y objetivos de la OD, y se ve un salto superior con la implementación del instrumento metodológico propuesto.
5. Con el análisis prospectivo estratégico se identificaron las variables clave, los actores implicados, los objetivos estratégicos y las hipótesis para la construcción de los escenarios referenciales, a partir de los cuales se propusieron acciones de mejora que contribuyen al correcto funcionamiento de los componentes del SGI para la OGD. Se analizó la situación real de la OD y se definieron estrategias a seguir de los operativo, táctico y estratégico. Se analizaron un grupo de elementos importantes de la PE de la OD donde se mantiene la misión y visión, pero se definen las competencias distintivas de la organización y las principales políticas por las que deben regirse actualmente que marcan una diferencia en la gestión deportiva y mejoras para la administración deportiva actual.
6. La propuesta de medición de los nuevos indicadores a partir de las nuevas perspectivas y la utilización de la plataforma digital como una herramienta más de trabajo para los directivos y trabajadores de la OD, contribuye a medir y comparar resultados económicos y deportivos entre las provincias, evaluándose así la gestión administrativa de sus responsables y el desarrollo alcanzado en el deporte por la gestión realizada. De los 23 indicadores definidos, 4 se encuentran fuera de control (17,39 %), todos por debajo del valor propósito mínimo. Además, de los 15 indicadores bajo control (68,18 %), 10 se encuentran próximos al valor propósito máximo (66,67 %), y 5 se encuentran próximos al valor propósito mínimo (33,33 %).



CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. Las organizaciones de gobierno deportivo tienen a su cargo la administración y desarrollo del deporte a nivel nacional y regional para lo cual necesitan una gestión integrada que garantice el alineamiento de sus procesos a las estrategias institucionales, del territorio y del país; el enfoque estratégico, de procesos, sistémico, corporativo, de integración y el trabajo en equipo, como elementos más tratados en los procedimientos estudiados, se revelan como prácticas pertinentes para lograr tal finalidad.
2. La entrevista, observación directa, tormenta de ideas, encuesta, gestión por proceso, sistemas de indicadores, diagrama de flujo y criterio de expertos constituyen las herramientas más abordadas en los procedimientos estudiados, sin embargo, resaltan en los últimos años la inclusión del CMI y el alineamiento estratégico como complementos fundamentales para la gestión integrada de las organizaciones. Se reconoció la necesidad de un instrumental metodológico que relacione de forma sinérgica estas herramientas y permita su contextualización a las particularidades de las organizaciones de gobierno deportivo cubanas.
3. El modelo conceptual propuesto, ofrece a los gestores deportivos una guía de trabajo para la gestión integrada de las organizaciones de gobierno deportivo, se basa en los principios de flexibilidad, mejora continua, integración, consistencia lógica y sistematicidad. En su despliegue se confiere importancia al trabajo en equipo y el criterio de expertos de comprobado conocimiento y prestigio en el ámbito de la gestión deportiva. Su proceso de transformación tiene como base la mejora continua, se segmenta en tres momentos correspondientes la planificación-organización, implementación y control de la gestión de las organizaciones de gobierno deportivo.
4. El instrumento metodológico que sustenta el modelo conceptual propuesto constituye una contribución metodológica para la gestión integrada de las organizaciones de gobierno deportivo, se propone un procedimiento general que se estructura en las fases: situación de partida, contexto de la organización, resultados previstos de la gestión integrada y seguimiento y medición para la mejora. De forma transversal, se disponen los procedimientos específicos para la evaluación del AE, planificación estratégica prospectiva con enfoque de CMI, la implementación del SI, la Evaluación de la Gestión Administrativa de una organización deportiva y la propuesta de mejora.
5. Mediante el despliegue del modelo conceptual a través del procedimiento general y sus específicos asociados, en la Dirección Provincial de Deportes Matanzas y parcialmente

en otros cuatro casos de estudios, se validó la hipótesis de la investigación, expresado en un índice de alineamiento estratégico superior y en el perfeccionamiento del sistema de planificación y control, a partir a partir de un diagnóstico integral que permite sentar las pautas para establecer un rumbo estratégico de la organización ajustado a las exigencias del territorio y el INDER, su implementación, seguimiento y control, que evidencian cambios sustanciales en la práctica administrativa de las instituciones estudiadas y mejoras en los indicadores del CMI.



RECOMENDACIONES



RECOMENDACIONES

1. Las características de partida de la investigación relacionadas con el perfil ideal del gestor deportivo, su ubicación y la coherencia en la AP, debe ser objeto de posteriores estudios que deberán profundizar y adaptar mejor el perfil del gestor deportivo en Cuba.
2. Avanzar en el conocimiento de las estructuras deportivas y profundizar en los modelos de gestión que mejor favorezcan a las políticas públicas deportivas eficaces, a nivel nacional y hasta las Direcciones Municipales de Deporte y además dentro de los servicios deportivos que se oferten.
3. Se evidencia la necesidad de la búsqueda de indicadores de gestión que fundamenten y legitimen la acción del deporte en el territorio matancero, para así conseguir un deporte más cercano a la ciudadanía, de más calidad, más gratificante, más saludable y, en resumen, mejor adaptado a las exigencias de la sociedad a la que se deben las organizaciones de gobierno deportivo. Elaborar indicadores que contribuyan a evaluar la satisfacción de los usuarios, así como la claridad de los servicios deportivos en cada territorio.
4. Desarrollar un software a partir de la propuesta realizada que se propone en la investigación, como soporte al flujo de información y que sirva como canal informativo entre los implicados y sea generalizado a todos los niveles.
5. Incluir los resultados prácticos obtenidos de la presente investigación, en la implementación de la estrategia de capacitación de los miembros de las OGD, con vistas a enriquecer el vínculo entre la teoría y la práctica en la superación profesional a través de la capacitación.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Abad Alvarado, J. P. (2019). El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada. *Revista Ciencia UNEMI*, 12(29), 20-35. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=582661250003>
2. Abdelghany, M., & Abdel-Monem, M. (2019). Balanced scorecard model for water utilities in Egypt. *Water Practice and Technology*, 14(1), 203-216. Disponible en: <https://doi.org/10.2166/wpt.2019.006>
3. Acosta Hernández, R. (2005). *Gestión y Administración de las organizaciones Deportivas* (S. L. Service, Ed. Primera edición ed.). Editorial Paidotribo. Polígono Les Guixeres. Disponible en: <http://www.paidotribo.com/>
4. Albert Díaz, M. E., & Hernández Torres, M. (2008). Sistema de control de Gestión para la Integración Estratégica. *Ingeniería Industrial*, 29(1), 19-23. Disponible en: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/27>
5. Alfonso Robaina, D. (2007). *Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa* [Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría]. La Habana. Disponible en: Repositorio de tesis de Ingeniería Industrial.
6. Alfonso Robaina, D., Bolaño Rodríguez, Y., Malleuve Martínez, A., & Lavandero García, J. (2022). Contribución a la integración del sistema de dirección de la empresa. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 12(2). Disponible en: <https://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/1061/1455>
7. Alonso Labrador, D. (2023). *Propuesta de procedimiento para evaluar la gestión administrativa en una organización de gobierno deportivo* [Trabajo de diploma para optar por el título de Licenciado en Economía, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba. Disponible en: <http://cict.umcc.cu/repositoriodetesis/2023>
8. Álvarez Echazú, M. B., & Camio, M. I. (2021). Evaluación del alcance de las actividades de prospectiva estratégica en empresas argentinas de software. *Divulgatio. Perfiles académicos de Posgrado*, 5(14), 1-26. Disponible en: <https://doi.org/10.48160/25913530di14.160>
9. Álvarez, M. B. (2020). *Prospectiva estratégica, modelos de negocio e innovación. Un estudio de casos en empresas de software y servicios informáticos de la ciudad de Tandil* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Quilmes]. Bernal, Argentina. Disponible en: <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/2299>

10. Arévalo Montenegro, L. C. (2021). *Plan prospectivo estratégico del Club Deportivo La Academia Independiente* [Trabajo de grado para optar el título de especialista en administración deportiva. Especialización en Administración Deportiva Universidad Santo Tomás]. Bucaramanga, Colombia. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11634/33436>
11. Arias Ordón, F. G. (2009). Economía y Deporte. Analogía entre el sistema económico y el deporte de élite. *Revista Electrónica Actividad Física y Ciencias*, 1(1), 1-27. Disponible en: <http://revista.upel.edu.ve/index.php/actividadfisicayciencias/article/view/5054>
12. Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Disponible en: <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
13. Ávila Rodríguez, L. (2014). *La organización de la ciencia e innovación tecnológica mediante grupos de investigación en cultura física* [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Cultura Física, Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte "Manuel Fajardo"]. La Habana, Cuba. Disponible en: <http://repositorio.uho.edu.cu/jspui/handle/uho/4786>
14. Ávila, Z., L. A., Zaldívar Cordón, G. V., & Enríquez Caro, L. C. (2014). Organización del proceso de ciencia e innovación tecnológica en la Facultad de Cultura Física de Holguín. *Revistas Ciencias Holguín*, XX(2). Disponible en: <http://www.ciencias.holguin.cu>
15. Baena Paz, G. (2016). *Planeación Prospectiva Estratégica-Teorías, Metodologías y Buenas Prácticas en América Latina* (Primera edición ed.). Disponible en: https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1
16. Baraja Lara, E. F. (2017). *Gestión por procesos en la línea de producción de huevos de la avícola sierra fértil de la provincia de Cotopaxi* [Trabajo de Graduación Modalidad: Proyecto de Investigación, presentado previo a la obtención del título de Ingeniero Industrial en Procesos de Automatización, Universidad Técnica de Ambato]. Ambato, Ecuador. Disponible en: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/25183>
17. Barrios Hernández, K., Contreras Salinas, J., & Olivero Vega, E. (2019). La gestión por procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información Tecnológica*, 30(2), 103-114. Disponible en: <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>.

18. Bastidas Calaméo, E. L., & Ripoll Feliu, V. M. (2003). Una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público. *Compendium*, 6(11), 23-41. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88061103>
19. Batista Barros da Siva Filho, J., & Rodríguez González, R. (2004). Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público. *Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión*, 2(4), 117-148. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1026461>
20. Battistella, C., & De Toni, A. F. (2011). A methodology of technological foresight: A proposal and field study. *Technological Forecasting Social Change*, 78(6), 1029-1048. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.01.006>
21. Becsky, A. (2011). The application of balanced scorecard in team sports. *Applied studies in Agribusiness and Commerce*, 5(3-4), 29-32. Disponible en: <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2011/3-4/3>
22. Benavides Zeballos, R. C., & Solf Cabrera, B. N. (2019). *Gestión del talento humano desde la gestión deportiva: Proceso de atracción en organizaciones deportivas. Caso de estudio: divisiones menores del club Alianza Lima* [Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Social Pontificia Universidad Católica del Perú]. Lima. Disponible en: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/15822>
23. Bernate, J., Fonseca, I., Betancourt, M., García, F., & Sabogal, H. (2019). Competencias ciudadanas en la educación física escolar. *Revista Acción Motriz, Asociación Científico Cultural en Actividad Física y Deporte (ACCAFIDE) LAS PALMAS DE GRAN CANARIA*, 23(2), 90-99. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7112441>
24. Bernate, J., & Tarazona, L. (2021). Revisión Documental de la Importancia de la Motricidad en el ámbito Humano. *Ciencia y Deporte*, 6(1), 1-16. Disponible en: <https://www.accionmotriz.com/index.php/accionmotriz/article/view/142/138>
25. Bernate, J. A. (2022). Revisión documental del perfil profesional en el administrador deportivo. *Ciencia y Deporte*, 7(1), 177-206. Disponible en: <https://doi.org/10.34982/2223.1773.2022.V7.No1.013>
26. Blanco Callejo, M., & Forcadell Martínez, F. J. (2006). Real Madrid: A new management paradigm for a sport company in España. *Excelencia empresarial y organizacional global*, 26(1), 51-54. Disponible en: <https://doi.org/10.1002/joe.20121>
27. Blobel, T., & Lames, M. (2020). A Concept for Club Information Systems (CIS) - An Example for Applied Sports Informatics. *International Journal of Computer Science in Sport*, 19(1), 102-123. Disponible en: <https://doi.org/10.2478/ijcss-2020-0006>

28. BOE-A-2015-4028. (2015). Ley 1/2015, de 23 de marzo, del ejercicio físico y del deporte de La Rioja. 78. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-4028-consolidado.pdf>
29. Bolaño Rodríguez, Y. (2014). *Modelo de Dirección Estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa* [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría]. La Habana. Disponible en: Repositorio de tesis de Ingeniería Industrial.
30. Bosch Hortal, J., Murillo Fort, C., & Raya Vilchez, J. M. (2019). La importancia económica del sector deportivo y el impacto económico de los eventos deportivos. *Papeles de Economía Española, Deporte y Economía*(159), 261-274. Disponible en: https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_PEE/159art17.pdf
31. Bravo Lara, C. A., & González Despaigne, M. (2014). Impactos de la ciencia y la tecnología en la formación de los atletas de alto rendimiento del deporte cubano. *EFdeporte.com Revista Digital*, 19(193). Disponible en: <http://www.efdeportes.com/efd193/formacion-de-alto-rendimiento-del-deporte-cubano.htm>
32. Burgos Gil, M. Á. (2022). *Identificación del perfil del gestor deportivo en los centros deportivos privados en Andalucía* [Tesis Doctoral, Universidad de Granadas]. Granada. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10481/74599>
33. Burgos Gil, M. A., Núñez Roca, J. P., Núñez Sanchez, F. J., & Sánchez Vinuesa, A. (2021). Identificación del perfil del gestor deportivo en los centros deportivos privados en Andalucía. In U. d. Granada (Ed.), *Área 3 y 4. Gestión Deportiva. Recreación y Turismo Deportivo* (pp. 16-21). II Congreso Mundial de las Ciencias de la actividad física y el deporte. Deporte Calidad de Vida. Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10481/74599>
34. Cabalé Miranda, E., & Rodríguez Pérez de Agreda, G. (2020). Sistemas de gestión. Importancia de su integración y vínculo con el desarrollo. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000100018&nrm=iso
35. 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. Disponible en: <http://www.cafyd.com/REVISTA/01003.pdf>

36. Calapiña Toapanta, E. M., Chuquilla Tipan, J. P., & Toapanta Gualpa, J. X. (2019). La planificación estratégica y la prospectiva, semejanzas y diferencias: revisión de la literatura de los últimos 20 años. *Revista Digital Tambara, Edición 9(54)*, 745-759. Disponible en: https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/6.LA-PLANIFICACION-Y-LA-PROSPECTIVA_toapanta_FINAL-FINAL.pdf
37. Canel Bermúdez, M. D., & Delgado Fernández, M. (2021). Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral del modelo de gestión de gobierno orientado a la innovación para la Covid-19. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 5(2). Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/164>
38. Carrol, J. (2020). How balanced is your scorecard, Strategic Sport Solutions. Disponible en: <https://www.strategicsport.com.au/articles/how-balanced-is-your-scorecard>
39. Carvajal Zambrano, G. V., Chávez López, A. C., Nogueira Rivera, D., & Almeida Lino, E. V. (2021). Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones y desarrollo de estrategias de sustentabilidad de un destino turístico. *Journal of business and entrepreneurial studie*, 5(1), 113-134. Disponible en: <https://doi.org/10.37956/jbes.v5i1.164>
40. Casero-Dupuy, O., Rabilero-Sabates, H. R., Robert-Hechavarría, R. E., & Lazo-Cremé, I. (2021). Indicadores de evaluación del modo de actuación físico motriz deportivo en estudiantes de Cultura Física [Artículo de investigación]. *Atenas*, 3(59), 65-80. Disponible en: <http://atenas.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/118/193>
41. Castrillo Boderó, N. (2017). *Implementación en Microsoft Excel® de métodos de toma de decisión multiatributo* [Grado en Ingeniería en Organización Industrial, Universidad de Valladolid]. Valladolid.
42. Castro Perdomo, N. A. (2015). *Modelo de ordenamiento de las actividades de interfaces para la gestión integrada de la ciencia, tecnología, innovación y medioambiente a nivel territorial* [Tesis de Doctorado, Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas Cienfuegos]. Cienfuegos, Cuba. Disponible en: Repositorio de tesis de Ingeniería Industrial.
43. Celma Giménez, J. (2000). Aproximación al proceso de la actuación deportiva municipal y sus perspectivas de futuro. In *Libro de ponencias del I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña* (pp. 65-69). INDE Publicaciones.
44. Celma Giménez, J. (2008). Gestor y práctica deportiva: Claves de futuro. In *La gestión deportiva local: Problemática actual y tendencias de futuro*. Federación Española de Municipios y Provincias y el Consejo Superior de Deportes.

45. Ceruto Cordovés, T., Lapeira Mena, O., Rosete Suárez, A., & Espín Andrade, R. (2014). Comparación de metaheurísticas para obtener predicados difusos: un caso curioso. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 8(2), 69-84. Disponible en: <http://rcci.uci.cu>
46. Cervera Medel, M. (2008). *Sistema de inteligencia y dirección: la prospectiva como herramienta directiva*. Convenio Andrés Bello, Universidad Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Disponible en: <https://www.ucongreso.edu.ar/wp-content/uploads/Notas-prospectiva-Manuel-Cervera.pdf>
47. Céspedes Revelo, R. W. (2018). Indicadores claves de gestión y prospectiva estratégica de una empresa *Investigación Valdizana*, 12(3), 147-152. Disponible en: <https://doi.org/10.33554/riv.12.3.149>
48. Cevallos Uve, G. E., Ramos López, Y., & Cedeño Hidalgo, E. R. (2021). Metodología para la planificación estratégica prospectiva de la gestión académica en los Institutos Superiores Tecnológicos públicos de la provincia Santo Domingo de los Tsá'chilas. 13(2), 217-227. Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1959>
49. Chalapud Narváez, E. D. (2022). Evolución de la prospectiva estratégica: un análisis bibliométrico. *RHS-Revista Humanismo y Sociedad*, 10(2), 1-15. Disponible en: <https://doi.org/10.22209/rhs.v10n2a01>
50. Chelladurai, P. (1985). *Sport management: Macro perspectives*. Sports Dynamics.
51. Claudio Pérez, E. (2011). *Sistema integral para la gestión de entrenamiento y competición del equipo masculino de Baloncesto de Matanzas, primera categoría* [Tesis en opción al Título de Máster en Administración de Empresas, mención en Dirección, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"]. Matanzas.
52. Claudio Pérez, E., Gumende, P. M., & López Sánchez, M. (2022). Desafíos en la formación de profesionales en Gestión de la actividad física y deporte. *Podium*.
53. Claudio Pérez, E., Quintana Rodríguez, D., & Ponte de los Reyes-Gavilán, L. R. (2020). Contribución teórica referente a la gestión deportiva: desde la formación a las competencias profesionales. Retrieved 12 febrero 2022, from Disponible en: [https://www.inder.gob.cu/eventos/GECUF2020/documentos/ponencia%20Edmundo%20Claudio%20\(1\).pdf](https://www.inder.gob.cu/eventos/GECUF2020/documentos/ponencia%20Edmundo%20Claudio%20(1).pdf)
54. Claudio Pérez, E., Quintana Rodríguez, D., & Ponte de los Reyes Gavilán, L. R. (2020). Formación académica y competencias profesionales de los gestores deportivos: nuevos desafíos para el siglo XXI. In J. C. A. Aparicio (Ed.), *Educación y pedagogía en las ciencias de*

- la cultura física y el deporte* (pp. 163-172). REDIPE. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8263763>
55. Claudio Pérez, E., Quintana Rodríguez, D., & Ponte de los Reyes Gavilán, L. R. (2021). Modelo de planificación y control para la gestión deportiva competitiva: caso práctico baloncesto [Artículo Original]. *Acción*, 17. Disponible en: <https://accion.uccfd.cu/index.php/accion/article/download/151/474>
56. Cloke, K., & Goldsmith, J. (2001). *El Fin del Management y el Surgimiento de la Democracia Organizacional*. Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba: Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED).
57. Coltman, T. R., Tallon, P. P., Sharma, R., & Queiroz, M. (2015). Strategic IT Aligment: Twenty-five Years on. *Journal of Information Thechnology*, 30(2), 91-100. Disponible en: <https://doi.org/10.1057/jit.2014.35>
58. 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, Uiversidad de Matanzas]. Matanzas. Disponible en: https://www.academia.edu/7363756/INTEGRACI%C3%93N_DE_HERRAMIENTAS_DE_CONTROL_DE_GESTI%C3%93N_PARA_EL_ALINEAMIENTO ESTRAT%89GICO_EN_EL SISTEMA EMPRESARIAL CUBANO APLICACI%C3%93N_EN_EMPRESAS_DE_SANCTI SPIRITUS. <http://hdl.handle.net/123456789/857>
59. Comas Rodríguez, R., Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (2013). Análisis evolutivo de los sistemas de información en las organizaciones y su marco conceptual. *Ciencias de la información*, 44 Disponible en: <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=181430077002>
60. Comas Rodríguez, R., Rivera Segura, G. N., Izquierdo Morán, A. M., & Acurio Armas, J. A. (2021). El alineamiento estratégico y su incidencia en el control de gestión en las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), 424-432. Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/download/2052/2039/>
61. Constitución de la República de Cuba, (2019). Disponible en: <https://www.parlamentocubano.gob.cu/index.php/constitucion-de-la-republica-de-cuba>
62. Consejo de Estado. (2020). Decreto Ley 6/2020. Del Sistema de información del gobierno. GOC-2020-509-054(Gaceta Oficial No.54 Ordinaria). Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-54-ordinaria-de-2020>

63. Coskun, A., Dinc, M. S., & Tetik, S. (2021). Strategic performance management for soccer clubs: A quantitative model proposal. *Journal of Human Sport and Exercise*, 16(4), 836-852. Disponible en: <https://doi.org/10.14198/jhse.2021.164.08>
64. Covas Varela, D. (2019). *Contribución a la evaluación y gestión de la calidad de vida urbana en ciudades de primer orden en Cuba* [Tesis de Doctorado, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas]. Santa Clara, Cuba. Disponible en: Repositorio de tesis de Ingeniería Industrial.
65. Crespo-Dualde, A. (2022). Using the balanced score card to improve tennis club management. *Coaching & Sport Science Review*, 30(87), 34-41. Disponible en: <https://10.52383/itfcoaching.v30i87.343>
66. Crespo León, E., Castellanos Castillo, J. R., & Velazquez Escorcía, S. (2022). Procedimiento para el alineamiento estratégico de la gestión universitaria. *VARONA, Revista Científico-Metodológica*(74). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1992-82382022000100144
67. Cuesta Santos, A., & Lopes Martínez, I. (2020). Hacia las competencias profesionales 4.0 en la empresa cubana. *Revista Cubana de Ingeniería*, XI(1), 66-76. Disponible en: <https://rci.cujae.edu.cu/index.php/rci/article/view/738/446>
68. Cuevas Galicia, I. (2020). La política deportiva y el valor público del deporte. *Encrucijada. Revista electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública*(34), 25-43. Disponible en: <https://doi.org/10.22201/fcpys.20071949e.2020.34.70175>
69. De Andrade Farias, L. N., de Araujo Silva, R. P., Dieng, M., & Nunes Teixeira, V. V. (2021). O Balanced Scorecard Aplicado ao Setor Público: O Caso dos Tribunais de Justiça dos Estados do Brasil e do Distrito Federal. *Revista Ciências Administrativas*, 27(1), 1-15. Disponible en: <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.27.1.10785>
70. De Hoyos, E. (2012). La necesidad de los sistemas de información en centros deportivos. Retrieved 20 diciembre, 2012.
71. de León Lafuente, L. A. (2010). La prospectiva en la planeación estratégica. Procedimiento metodológico para el sector empresarial. *Teknos Revista Científica*, 6(1), 37-49. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6382647>
72. de Lucas Heras, J. M. (2016). La dirección técnica de la actividad físico-deportiva como espacio profesional de los licenciados en ciencias de la actividad física y el deporte. *Revista Española de Educación y deporte*(376), 29. Disponible en: <https://doi.org/10.55166/reefd.v0i376.404>

73. Dias Pereira, D., & Amaral Terra, L. A. (2016). Barreiras Impostas pela Cultura na Implantação de Balanced Scorecard em uma Indústria de Alimentos. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 9(1), 3-25. Disponible en: <https://doi.org/10.19177/reen.v9e120163-25>
74. Díaz-Canel Bermúdez, M., & Delgado Fernández, M. (2020). Modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 4(3), 1-78. Disponible en: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/376/3761613001/index.html>
75. Díaz-Canel Bermúdez, M., & Delgado Fernández, M. (2021). ¿Por qué necesitamos un sistema de gestión del Gobierno basado en ciencia e innovación? *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba, Contribución Especial*, 11(1). Disponible en: <https://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/1000>
76. Díaz-Canel Bermúdez, M. M., & Delgado Fernández, M. (2021). Gestión del gobierno orientado a la innovación: Contexto y caracterización del Modelo. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), 6-16. Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1892>
77. Díaz Cardozo, Y., Andrade Morales, J., & Ramírez Plazas, E. (2019). Liderazgo transformacional y responsabilidad social en asociaciones de mujeres cafeteras en el sur de Colombia. *Información Tecnológica*, 30(5), 121-130. Disponible en: <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000500121>.
78. Díaz Gómez, Y. d. I. C. (2019). *Implementación del Cuadro de Mando Integral en la Dirección Provincial de Deporte en Matanzas* [Tesis de Diploma, Universidad de Matanzas, Sede: Camilo Cienfuegos]. Matanzas, Cuba. Repositorio de tesis de la Univerisdad de Matanzas. Disponible en: <http://cict.umcc.cu/tesisdiploma/economia/2019>.
79. Dimitropoulos, P., Kosmas, I., & Douvis, I. (2017). Implementing the balanced scorecard in a local government sport organization: Evidence from Greece. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(3), 362-379. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2015-0167>.
80. Dirección Provincial de Deportes Matanzas. (2022). Sistema de Dirección de la Dirección Provincial de Deportes Matanzas. Matanzas, Cuba.
81. Dirección Provincial de Deportes Matanzas. (2023). Sistema de Dirección de la Dirección Provincial de Deportes Matanzas. Matanzas, Cuba.
82. Donates González, N. (2019). *Procedimiento para evaluar el Alineamiento Estratégico entre los objetivos y los procesos de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas* [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba. Disponible en: <https://rein.umcc.cu/handle/123456789/1360>.

83. Dorado Suárez, A. (2006). La gestión privada en las organizaciones deportivas. In J. L. C. y. L. G. G. (Dir.) (Ed.), *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas* (pp. 103-116). Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2096370>.
84. Dupont Chandler, A. (1982). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press. Disponible en: https://books.google.com/books/about/Strategy_and_Structure.html?hl=es&id=mKfjhPZTkB8C
85. EAE Business School. (2019, 19 noviembre de 2019). *¿Cuáles son las funciones que debe cumplir un buen gestor deportivo?* EAE Business School. Retrieved 12 enero from Disponible en: <https://www.eae.es/actualidad/noticias/cuales-son-las-funciones-que-debe-cumplir-un-buen-gestor-deportivo>.
86. El-Guennouni, G., & Ezzahiri, M. (2021). L'opportunité d'application du balanced scorecard dans les clubs sportifs de football. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6), 445-457. Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5711923>.
87. El Assafiri Ojeda, Y. (2019). *Procedimiento general para la gestión del conocimiento estratégico en las organizaciones* [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba. Disponible en: <http://rein.umcc.cu/handle/123456789/545>.
88. Espinal-Ruiz, D., Scarpetta-Calero, G., & Londoño-Hernández, H. (2022). Prospectiva del sector deportivo del municipio de Guadalajara de Buga, Colombia. Visión del futuro en el 2030. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(92). Disponible en: <https://doi.org/10.21158/01208160.n92.2022.3334>.
89. Espinal-Ruiz, D. J., & Medina-Vásquez, J. E. (2021). *Prospectiva del desarrollo deportivo*. P. editorial U. del Valle (ed.). Universidad del Valle. Disponible en: <https://www.desarrollosocial.gob.ar/wp-content/uploads/2015/08/M--s-infoDESARROLLO-DEPORTIVO.pdf>.
90. Espinal Ruiz, D. (2018). *Prospectiva del desarrollo deportivo: visiones de futuro del sistema deportivo colombiano* [Tesis de doctorado, Universidad del Valle]. Colombia. Disponible en: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.o/bitstream/handle/10893/23671/CB-0591555-.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
91. Espinosa Jaramillo, M. T., Mayorga Díaz, M. P., Carangui Velecela, P. A., & Salazar Olives, G. (2021). Aplicación de un procedimiento para la auditoría integral de la cartera de créditos de la

CACEC LTDA-Ecuador *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(SPE3), 1-23 Disponible en:

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S200778902021000500038&script=sci_arttext.

92. Fernández García, H. E. (2019). *Propuesta de Estrategias de Dirección para el reordenamiento del Sistema Deportivo del Consejo Popular de Pedro Betancourt*. [Trabajo de Diploma para optar por el Título de Licenciada en Economía, Universidad de Matanzas].
93. Fernández Sánchez, E. (1993). *Dirección de la Producción I. Fundamentos Estratégicos* (Vol. 1). Civitas Ediciones S.L.
94. Fonseca Reyes, R. (2019). Implementación de un entorno virtual de aprendizaje para el proceso de enseñanza-aprendizaje de la asignatura informática, en la Educación Preuniversitaria.
95. Fuentes, O. (2011). *Estrategia del deporte de Lucha en Villa Clara* [Tesis de Maestría, UCCFD “Manuel Fajardo”]. Villa Clara, Cuba.
96. Gallardo Guerrero, L. (2002). Análisis de los servicios deportivos municipales en Castilla La Mancha indicadores de económicos y de gestión. *Apunts: Educación Física y Deportes*(69), 132. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=287893>.
97. Gallardo Guerrero, L. (2010). Los nuevos retos de la gestión deportiva. 239- 254.
98. García Crespo, M. B. (2020). *Plan de gestión de información interna y externa para MAN SER SRL* [Trabajo Final de Grado, Disponible en: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18705>].
99. García, D. (2000). Perspectivas de la gestión deportiva municipal y modelos de gestión. In *En libro de Ponencias del I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña* (pp. 115-117). INDE.
100. García Hernández, T. R. (2008). La gestión deportiva contemporánea en Cuba. *PODIUM - Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 3(4), 176-184. Disponible en: <https://podium.upr.edu.cu/index.php/podium/article/view/159>.
101. García Hernández, T. R., & Berrera Pardo, L. M. (2008). *La gestión deportiva contemporánea. Un acercamiento a las condiciones de Cuba* Instituto Superior de Cultura Física “Manuel Fajardo”. Facultad de Cultura Física “Nancy Uranga Romagoza”. Universidad de Pinar del Río.
102. García Pedraja, M. H., Hernández Gómez, V. M., & Noda Rodríguez, Y. (2011). Propuesto de un modelo para el perfeccionamiento de las organizaciones deportivas de base. Primera parte. *EFdeporte.com Revista Digital*, 16(156). Disponible en: <https://efdeportes.com/efd156/perfeccionamiento-de-las-organizaciones-deportivas-de-base.htm>.

103. Gárciga Marrero, R. (2001). *Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos*. Empresa Editorial Poligráfica Félix Varela. Disponible en: <https://isbn.cloud/9789592581456/formulacion-estrategica-un-enfoque-para-directivos/>.
104. Gholipour, N., Eidi, H., Yousefi, B., & Soroush, S. (2021). Strategies for the Development of Iranian Premier League Brand Based on the Balanced Scorecard (BSC). *RBFF-Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, 13(53), 251-265. Disponible en: <http://www.rbff.com.br/index.php/rbff/article/view/1107>.
105. Girginov, V. (2019). A cultural perspective on good governance in sport. In E. M. W. y. C. A. (Eds.) (Ed.), *Research Handbook on Sport Governance* (pp. 89-101). Edward Elgar Publishing. Disponible en: <https://doi.org/10.4337/9781786434821.00012>.
106. Godet, M., & Durance, P. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. *Cuadernos de LIPSOR*, 104, 20. Disponible en: <https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Godet2007.pdf>.
107. Gómez-Tafalla, A. M. (2013). El trabajo desarrollado por el gestor deportivo local en el área de actividades deportivas. *Journal of Sports Economics y Management*, 3(1), 78-89. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5238238>
108. Gómez López-Egea, S., Martí Sanchís, C., & Opazo Bretón, M. (2007). Características estructurales de las organizaciones deportivas: Principales tendencias en el debate académico [Documento de Investigación DI]. (704), 1-23.
109. Gómez López-Egea, S., & Opazo Bretón, M. (2006). Sport organizations structure: Trends and evolution in the research field. 28-30. Disponible en: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449url=https://www.easm.net/download/2006/621264ec857f91e44980ac2b311a5ebc.pdf&ved=ahUKEwis_rIDgseBAXWfrokEHdltCpYQFnoECBcQAQ&usq=AOvVaw04ZvKb9hjUdJBOFD6_B-If.
110. Gómez López-Egea, S., & Opazo Bretón, M. (2014). Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite. *Business Review*(235). <https://www.harvard-deusto.com/caracteristicas-estructurales-de-los-clubs-de-futbol-profesional-en-espana>.
111. Gómez López-Egea, S., Opazo Bretón, M., & Martí Sanchís, C. (2007). *Características estructurales de las organizaciones deportivas*. IESE Business School-Universidad de Navarra.
112. Gómez, N., & González, R. F. (2010). Dirección estratégica Universitaria aplicada a la Aldea "Ezequiel Zamora.
113. Gómez Parra, A. C. (2019). *Revisión de literatura sobre el cuadro de mando integral como herramienta de medición del desempeño organizacional* [Monografía para optar el título

de Especialista en Gerencia de la Calidad, Fundacion Universidad de América]. Bogotá D.C. Disponible en: <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7467/1/797173-2019-II-GC.pdf>.

114. Gómez Tafalla, A. M., & Mundian Gómez, J. J. (2012). Definición de las tareas del gestor deportivo en el área de instalaciones deportivas en la comunidad de Valencia. Disponible en: <https://cienciadeporte.eweb.unex.es/congreso/04%20val/pdf/C105.pdf>.
115. González Bermúdez, S. E., & Delgado Fernández, M. (2010). Modelo integral de gerencia pública estratégico con calidad. *Ingeniería Industrial*, 31(2). Disponible en: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/303>.
116. González Castro, P. A. (2021). *El perfil profesional en la gestión deportiva* [Trabajo de titulación previo a la obtención del grado académico de Magister en Actividad Física Mención Administración y Gestión Deportiva, Universidad Técnica de Ambato]. Ambato – Ecuador. Disponible en: <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/32878>.
117. González Solán, O. (2012). *Modelo de evaluación del alineamiento estratégico en universidades cubanas* [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Camagüey]. Camagüey, Cuba. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Alberto_Leon16/publication/333641030_LA_EVALUACION_DEL_ALINEAMIENTO ESTRATEGICO EN LAS ORGANIZACIONES CUBANAS/links/5df6e7da4585159aa48083a3/LA-EVALUACION-DEL-ALINEAMIENTO-ESTRATEGICO-EN-LAS-ORGANIZACIONES-CUBANAS.pdf.
118. González Solán, O., & Martín Castilla, J. I. (2023). Evaluación del alineamiento estratégico a través de un índice de eficacia. El caso de las universidades cubanas. *Cofin Habana*, 7(2). Disponible en: <https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/view/1392>.
119. Gutiérrez, F. (2010). Administración Deportiva. *Educación física y deporte*, 18(2), 101-107. Disponible en: <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/educacionfisicaydeporte/article/view/4570>.
120. Haarhaus, T., & Lienen, A. (2020). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 120-133. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120033>.
121. Haines, S. G. (1999). *Strategic and business planning. The systems thinking approach* (Vol. This one). Centre for Strategic Management. HRD Press. Disponible en: <https://books.google.com.cu/books?hl=es&lr=&id=x5EzWmp11h4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=hain>

[es+S.G.+1999&ots=MV4bVShggY&sig=87FUucNTwC6SWrMsi_033LXjkuU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.](#)

122. Heredia, T. R. (2009). *Estrategia para el desarrollo del Boxeo en la provincia de Villa Clara* [Tesis de Especialidad, UCCFD "Manuel Fajardo"]. Villa Clara.
123. Hernández Nariño, A. (2010). *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero* [Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"]. Matanzas, Cuba. Disponible en: <http://rein.umcc.cu/handle/123456789/24>.
124. Hernández Rodríguez, A. A. (2011). *Diseño de un procedimiento para el tratamiento de problemas cualitativos. Aplicación en la introducción del modelo ARISDE en la Empresa de Soluciones Mecánicas de Pinar del Río*. [Tesis de maestría, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana,].
125. Hernández Torres, M. (2004). El Cuadro de Mando Integral para la implementación y el control estratégico. Experiencias. *Ingeniería Mecánica*, 7(3), 59-63. Disponible en: <https://ingenieriamecanica.cujae.edu.cu/index.php/revistaim/search/authors/view?givenName=M.&familyName=Hern%C3%A1ndez%20Torres&affiliation=Instituto%20Superior%20Polit%C3%A9cnico%20Jos%C3%A9%20Antonio%20Echeverr%C3%ADa%20%28ISPJAE%29%2C%0D%0AFacultad%20de%20Ingenier%C3%ADa%20Industrial%2C%0D%0ACentro%20de%20Estudios%20de%20T%C3%A9cnicas%20de%20Direcci%C3%B3n%20%28CETDIR%29.%0D%0ATel%3A%202663533%2C%202607585&country=CU&authorName=Hern%C3%A1ndez%20Torres%2C%20M>.
126. Hidalgo, P., Rodríguez, J. A., & Carmenate, R. (2016). Aplicación de la Dirección Estratégica en la Gestión del Deporte en Granma [Implementing the strategic direction in the management of sport in Granma]. *OLIMPIA. Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma*, 13 (41). Disponible en: <https://revistas.udg.co.cu/index.php/olimpia/article/view/1293>.
127. Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British accounting review*, 46(1), 33-59. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>.
128. Huapaya Capcha, Y. A. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 243-261. Disponible en: <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>.

129. Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., & Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Revista Universidad y Sociedad*, 12, 165-177. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165&nrm=iso.
130. Hurtado Fuentes, C. R. (2012). Sistema de gestión por procesos para el deporte de alto rendimiento en la provincia de Villa Clara. *EFDeportes.com, Revista Digital, Buenos Aires*, 16(164). Disponible en: <https://consultoresdeportivos.wordpress.com/2012/02/02/sistema-de-gestin-por-procesos-para-el-deporte-de-alto-rendimiento-en-la-provincia-de-villa-clara/>.
131. Hurtado Fuentes, C. R. (2014). *Sistema organizacional con enfoque de procesos para mejorar la gestión en el deporte de alto rendimiento en la provincia de Villa Clara* [Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias de la cultura física, Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, Manuel Fajardo].
132. Iden, J., Methlie, L. B., & Christensen, G. E. (2017). The nature of strategic foresight research: A systematic literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 116, 87-97. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.002>.
133. Inamdar, S. N., Kaplan, R. S., M.L., H. J., & Menitoff, R. (2000). The balanced scorecard: A Estrategic management system for multi-sector collaboration and strategy implementation. *Quality Management in Health Care*, 8(4), 21-39. Disponible en: <https://doi.org/10.1097/00019514-200008040-00004>.
134. Isaac Godínez, C. L. (2004). *Modelo de gestión integrada calidad - medioambiente (CYMA) aplicado en organizaciones cubanas* [Tesis de Doctorado, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría]. Ciudad de La Habana, Cuba. Disponible en: Repositioio de tesis de INgeniería Industrial.
135. Iznaga Mayeta, A. (2019). *Propuesta de un Proceso de Planificación Estratégica Prospectiva, con enfoque de CMI, para el complejo Barceló Slymar-Occidental Arenas Blancas-Allergo Palma Real en Varadero*. [Tesis en opción al Título de Licenciada en Turismo. , Universidad de Matanzas]. Repositorio de tesis de Turismo. Univerisdad de Matanzas. Disponible en: <http://cict.umcc.cu/tesisdiploma/turismo/2019>.
136. Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Peformance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-80. Disponible en: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>.
137. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Knowing the score. *Financial Executive*, 12(6), 30.

138. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1999). Organización orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 416.
139. Kozma, M., & Kazaine, A. O. (2014). Measuring Business Performance in Sports— How Revenue and Cost Calculations can Help Sports Organisations in Making Good Business Management Decisions In I. K. J. T. (Ed.) (Ed.), *Economics questions, issues and problems*. International Research Institute sro. Disponible en: <http://www.irisro.org/economics2014january/45KozmaMiklos-KazaineOnodiAnnamaria.pdf>.
140. Kozma, M., & Ónodi Kazai, A. (2015). Applying the Public Sector ScoreCard in Professional Sports. In I. K. J. T. (Ed.) (Ed.), *Some Current Issues in Economics* (pp. 303-316). International Research Institute sro. Disponible en: <https://www.semanticscholar.org/paper/Applying-the-Public-Sector-ScoreCard-in-Sports-Kozma-%C3%93nodi/49468fee6a18eccd7e39af8a030dce17045c353e#extracted>.
141. Kraus, S., Breier, M., & Dasí-Rodríguez, S. (2020). The art of crafting a systematic literature review in entrepreneurship research. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 1023-1042. Disponible en: <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00635-4>.
142. Lakatos, V., Erdey, L., Szűcs, N., Rózsa, A., & Nagy, A. (2019). Establishment of the customer perspective of the balanced scorecard system at sports enterprises through the example of a Hungarian football club. *Applied studies in Agribusiness and Commerce*, 13(1-2), 5-16. Disponible en: <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2019/1-2/1>.
143. Lao León, Y. O. (2017). *Procedimiento para la gestión integrada de las restricciones físicas en el sistema logístico de empresas comercializadoras* [Tesis de Doctorado, Universidad de Holguín]. Holguín, Cuba. Disponible en: Repositorio de tesis de doctorado Ingeniería Industrial.
144. Ledesma Rivera, E., Pailiacho Fierro, C., Sánchez Duque, A., Tacunga Báez, E., & Yela Hidalgo, G. N. (2019). Alineamiento estratégico en organizaciones de países desarrollados durante el período (2010 - 2018). *Revista electrónica TAMBARA*, 38(7), 516-529. Disponible en: https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/2.AlineamEstr_Ledesma_FINAL.pdf (Edición 7).
145. León-Reyes, Y., Marqués-León, M., Claudio-Pérez, E., Suárez-Sánchez, Y., & Gumende, P. M. (2023). Strategic management potential for process alignment in Cuban sports government organizations. *Dyna*, 90(227), 100-109. Disponible en: <https://doi.org/10.15446/dyna.v90n227.108146>.

146. León López, B., Guillen Cerpa, S., & Piorno Montes de Oca, M. d. R. (2013). Perspectivas para gestionar la cultura organizacional en el sector deportivo *EFdeporte.com Revista Digital*, 18(183). Disponible en: <https://www.efdeportes.com/efd183/lacultura-organizacional-en-el-sector-deportivo.html>.
147. León Quismondo, J., García Unanue, J., & Burillo, P. (2015). Factores claves de éxito para un servicio deportivo de calidad. In *La importancia del impacto económico del deporte en la sociedad actual* (pp. 69-73). Servicio de publicaciones de la Universidad de Murcia. VI Congreso Iberoamericano de Economía y Deportes. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11268/8274>.
148. León Reyes, Y. (2017). La planificación de los flujos logísticos. Caso estudio División Territorial Radiocuba Matanzas. *VIII Convención Científica Internacional. Universidad Integrada e Innovadora CIUM 2017*. Editorial UM. ISBN: 978-959-16-3296-8. Disponible en: <https://cict.umcc.cu>.
149. León Reyes, Y., Gonzáles Paris, E., Miranda Lorenzo, Y. O. & Quintana Gazmuri, Y. (2023). Capacitación a servidores públicos para perfeccionar la estrategia de desarrollo local en Matanzas. *Revista Crítica con Ciencia*, 1(2), 140-161. Disponible en: http://uptvallesdeltuy.com/ojs/index.php/revista_criticaconciencia/article/view/144.
150. León Reyes, Y., Marqués León, M., Miranda Lorenzo, Y. O., & Mantilla Hereira, M. d. I. C. (2021). Evaluación del alineamiento estratégico entre los objetivos y los procesos de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas. In A. G. Verde (Ed.), *X Convención Científica Internacional. Universidad Integrada e Innovadora CIUM 2021* (pp. 252-269). Editorial UM. ISBN: 978-959-16-4547-0. Disponible en: <https://cict.umcc.cu>.
151. León Reyes, Y., Miranda Lorenzo, Y., Mantilla Hereira, M. d. I. C., Gonzáles Paris, E., & Rojo Chaviano, M. L. (2023). Procedimiento de dirección estratégica integrada para el sector hotelero *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 7(4), 44-58. Disponible en: https://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/05_V7N42023_YLRyOtros.
152. León Reyes, Y., Miranda Lorenzo, Y., Marqués León, M., Claudio Pérez, E., & González Paris, E. (2023). Tendencias actuales de la gestión integrada en las organizaciones de gobierno deportivo. *Universidad y Sociedad*, 15(1), 3-10.
153. León Reyes, Y., Miranda Lorenzo, Y. O., Claudio Pérez, E. & Marqués León, M. (2023). Perfil del gestor deportivo cubano en el siglo XXI. *Revista Crítica con Ciencia*, por publicar.

154. León Reyes, Y., Miranda Lorenzo, Y. O., & González Paris, E. (2023). Procesos de desarrollo integral y la capacitación a directivos como una necesidad Integral. *Folletos Gerenciales, en edición*(por publicar), 11.
155. León Reyes, Y., Miranda Lorenzo, Y. O., M., M. L., Claudio Pérez, E., & Ponte de los Reyes Gavilanes, L. R. (2023). Análisis prospectivo como herramienta estratégica clave para la competitividad. IV Convención Científica Internacional y Expoferia Las Tunas 2023. Editorial Académica Universitaria (EDACUN). ISBN: 978-959-7225. Las Tunas, Cuba.
156. León Reyes, Y., Miranda Lorenzo, Y. O., Mantilla Hereira, M. d. I. C., Fernández Ortega, M., & González Paris, E. (2022). *La superación de cuadros y sus reservas a partir de una estrategia de entrenamiento* (Diciembre/2022 ed.). REDIPE. ISBN: 978-1-957395-19-7, Matanzas, Cuba.
157. León Reyes, Y., Miranda Lorenzo, Y. O., Mantilla Hereira, M. d. I. C., & Gonzáles Paris, E. (2022). La información: una necesidad para la toma de decisiones. II Evento Científico Internacional "Universidad-sociedad 2022" (UNISOC 2022). I Taller de gestión gubernamental con enfoque integrador en los municipios. ISBN: 978-959-16-4795-5. Matanzas, Cuba.
158. León Reyes, Y., Miranda Lorenzo, Y. O., Mantilla Hereira, M. d. I. C., & Gonzáles Paris, E. (2023). Procedimiento para el análisis prospectivo de procesos hoteleros. *Retos de la Dirección, por publicar*.
159. León Reyes, Y., Miranda Lorenzo, Y. O., Marqués León, M., & Hassam Marrero, N. (2017). La capacitación de directivos para la implementación de los procesos de desarrollo integral en la provincia de Matanzas. Evento InfoGest 2017. Santiago de Cuba, Cuba.
160. León Reyes, Y., Miranda Lorenzo, Y. O., Marqués León, M., & Mantilla Hereira, M. d. I. C. (2022). Guía didáctica para la implementación del modelo de dirección estratégica para empresas cubanas. *Monografía UM*. Editorial UM. Universidad de Matanzas, (mo2268), ISBN: 978-959-16-4869-3, 20. Disponible en: <http://monografias.umcc.cu/monos/2022/FCE/mo2268.pdf>.
161. León Reyes, Y., Tarazona Meza, A. K., & Mantilla Hereira, M. d. I. C. (2023). Capítulo. La gestión de la innovación en organizaciones deportivas del contexto cubano. In *Innovación, Psicoeducativa, Salud, Resiliencia y Desarrollo Humano* (Edición en español 2022 ed.). Editorial Universitaria UPEL-IPB (por publicar).
162. León Vanegas, J. L., Sánchez Oms, A. B., Pérez García, W., González Reyes, E. d. I. C., & Noriega Gómez, J. C. (2022). Consideraciones de la aplicación de una metodología para evaluar el sistema de ciencia e innovación en el deporte. *Revista Conrado*, 18(87), 272-287.

- Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442022000400272&lng=es&nrm=iso.
163. Leyton Pavez, C., & Gil Martín, J. C. (2017). Cuadro De Mando Integral Aplicado a La Gestión Pública En Municipios (Balanced Scorecard Applied to City's Management). *RAN-Revista Academia & Negocios*, 3(2). Disponible en: <https://ssrn.com/abstract=3093984>.
164. Leyton Pavez, C. E., & Fuentes Villablanca, M. (2015). *Indicadores para un cuadro de mando integral base para las Ilustres Municipalidades en Chile* [Tesis de Magister en Dirección de Empresas, Universidad del Bío-Bío]. Chillán. Disponible en: <http://repopib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/104>.
165. Li, X., Sarpong, D., & Wang, C. L. (2022). Collaborative Strategic Foresight and New Product Development in Chinese Pharmaceutical Firms. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(2), 551-563. Disponible en: <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.3040041>.
166. Llanes-Ruiz, J., Ávila-Rodríguez, L. A., & Zaldivar-Cordón, G. V. (2022). Perspectivas de los estudios de innovación en el deporte mediante los grupos de investigación de la cultura física. *Arrancada*, 222(42), 220-243. Disponible en: <http://revistaarrancada.cujae.edu.cu/index.php/arrancada/article/view/488>.
167. Llanes Font, M. (2015). *Tecnología para la gestión integrada por procesos de los sistemas normalizados. Aplicación en organizaciones del turismo en Gaviota Holguín* [Tesis de Doctorado, Universidad de Holguín]. Holguín, Cuba. Disponible en: Repositorio de tesis de doctorado Ingeniería Industrial.
168. Llanes Font, M., & Lorenzo Llanes, E. J. (2017). Gestión integrada por procesos. Encadenamiento dinámico de interacciones relevantes para su despliegue / Process integrated management. Dynamic linking of interactions relevant to their deployment. *Ciencias Holguín*, 23(1). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181549596006> (Holguín, Cuba).
169. Llanes Ruiz, J., Ávila Rodríguez, L. A., & Zaldivar Cordón, G. V. (2022). La innovación en el deporte a partir de los grupos de investigación de la cultura física. *Didascalía Didáctica y Educación*, 13(1), 147-170. Disponible en: <http://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/1300>.
170. Lloréns Montes, F. J., & Fuentes Fuentes, M. d. M. (2001). Calidad Total: Fundamentos e Implantación. Disponible en: https://dama.umh.es/discovery/fulldisplay/alma991000612769706331/34CVA_UMH:VU1?lang=es.

171. Londoño Restrepo, S. H., Sepúlveda Aguirre, J., Echeverri Gutiérrez, C. A., & Garcés Giraldo, L. F. (2018). Cambio tecnológico y Capital humano: contrapeso entre evolución y depreciación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(81), 180-201. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055767011>.
172. López Bondía, I., González Rodenas, J., Calabuig Moreno, F., Pérez Turpin, J. A., & Aranda Malavéz, R. (2017). Creating goal scoring opportunities in elite soccer. Tactical differences between Real Madrid CF and FC Barcelona. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*(32), 233-237. Disponible en: <http://www.retos.org>.
173. López Hernández, A. M. (2007). *El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica en entidades deportivas públicas y privadas. De la cultura del gasto Hacia la gestión del control*. Junta de Andalucía, Consejería de Comercio, Turismo y Deporte. Instituto Andaluz del Deporte.
174. López López, A., & Luna-Arocas, R. (2000). Perfil del gestor público de l'esport a la Comunitat Valenciana: Una anillisi preliminar. *Apunts: Educación Física y Deportes* 3(61), 88-94. Disponible en: <https://raco.cat/index.php/ApuntsEFD/article/view/306949>.
175. López Joy, T. (2014). *Modelo y procedimiento para el desarrollo de la gestión integrada de cadenas de suministro en Cuba* [Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría]. La Habana, Cuba. Disponible en: Repositorio de tesis de doctorado Ingeniería Industrial.
176. Madrigal Castro, A. (1995). *Tablero de comando en la facultad de cultura física de Sancti Spíritus "José Martí Pérez"* [Tesis de maestría, Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez"]. Sancti Spíritus, Cuba.
177. Madrigal Castro, A. (2011). *Estrategia de Dirección en el combinado deportivo Renán Turiño del Municipio de Trinidad, Cuba*.
178. Marqués León, M. (2013). *Modelo y procedimientos para la planificación de medicamentos y materiales de uso médico en instituciones hospitalarias del territorio matancero* [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"]. Mzatanzas, Cuba. Disponible en: Repositorio de Tesis de Ingeniería Industrial.
179. Martín Agüero, O. J., & Montero Quesada, J. G. (2020). El gestor y procedimientos para su gestión administrativa en actividades deportivas, físicas y recreativas. *Didasc@lía: Didáctica y Educación*, 11 (6), 164-187. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7809044>.

180. Martínez, E., & Martínez, F. (2009). Capacitación por competencia: Principios y métodos. *Santiago*. Disponible en: http://www.sence.cl/601/articles-5675_archivo_01.pdf.
181. Máttar, J., & Cuervo González, L. M. (2016). *Planificación y prospectiva para la construcción de futuro en América Latina y el Caribe: textos seleccionados 2013-2016* (Vol. no. 242). INTAL. Disponible en: <https://conexionintal.iadb.org/2016/11/01/mattar-george-y-cuervo-mauricio-2016-planificacion-y-prospectiva-para-la-construccion-de-futuro-en-america-latina-y-el-caribe-textos-seleccionados-2013-2016-santiago-de-chile-cepal/>.
182. Medina Enríquez, A., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Camacho Villota, W. (2022). Propuesta de una lista de chequeo para la auditoría del proceso de gestión de Inventarios. *Revista de Investigación E Innovación*, 7(3), 1-22. Disponible en: <https://doi.org/10.33262/rmc.v7i3.2673>.
183. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019b). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 27(2), 330-342. Disponible en: <https://doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>.
184. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Sánchez Macías, A. (2020). Documentación y procedimientos de apoyo para la gestión y mejora de procesos. Salinas de Hidalgo, San Luis de Potosí, México: Coordinación Académica Región Altiplano Oeste. Universidad Autónoma de San Luis de Potosí. ISBN: 978-607-535-157-5. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Yuly_Medina_Nogueira/publication/345814154_La_gestion_por_procesos_antecedentes_y_vigencia/links/5faebbb9a6fdcc9ae04d4c06/La-gestion-por-procesos-antecedentes-y-vigencia.pdf.
185. Medina Nogueira, D. (2016). *Instrumento Metodológico para Gestionar el Conocimiento mediante el observatorio científico* [Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba. Disponible en: <http://rein.umcc.cu/handle/123456789/20>.
186. Medina Nogueira, Y. E. (2019). *Instrumento metodológico para la auditoría de gestión del conocimiento a través de su cadena de valor* [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba. Disponible en: <http://rein.umcc.cu/handle/123456789/67>.
187. Medina Nogueira, Y. E., Medina León, A., El Assafiri Ojeda, Y., & Nogueira Rivera, D. (2020). Análisis de las investigaciones sobre gestión por procesos: una revisión para América Latina y el Caribe. In *Prácticas socioadministrativas para la competitividad, emprendimiento y*

- mercadotecnia digital una visión desde la licenciatura* (Primera Edición ed., pp. 17-39). Editorial Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
188. Medina Vázquez, J. (2020). *Abriendo caminos en la prospectiva para el desarrollo de América Latina* (1ra Edición ed.). Universidad del Valle. Disponible en: <https://doi.org/10.2307/j.ctv1k03n6n>.
189. Méndez-Rial, B. (2014). Evolución de la gestión del deporte en el territorio español: síntesis. *Retos*, 26, 134-137. Disponible en: <https://doi.org/10.47197/retos.v0i26.34415>.
190. Méndez Rial, B. (2015). El directivo deportivo del siglo XXI: áreas de análisis. *REEFD. Revista Española de Educación Física y Deportes, Año LXVII*(410), 41-55. Disponible en: <https://www.reefd.es/index.php/reefd/article/view/100>.
191. Mendoza, A., Solano, C., Palencia, D., & García, D. (2019). Aplicación del proceso de jerarquía analítica (AHP) para la toma de decisión con juicios de expertos. *RETOS. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 26(3), 348-360. Disponible en: [https://doi.org/10.1016/0022-2496\(83\)90028-7](https://doi.org/10.1016/0022-2496(83)90028-7).
192. Mera Rodríguez, C. W. (2012). Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones. *Revista Estrategia Organizacional*, 1(1), 25-30. Disponible en: <https://doi.org/10.22490/25392786.1208>.
193. Merchán Pensánte, D. M. (2023). Análisis bibliométrico y de redes de colaboración sobre el cuadro de mando integral en el sector público. *Conciencia Digital*, 6(1.3), 150-176. Disponible en: <https://dspace.ucacue.edu.ec/handle/ucacue/14782>.
194. Mestre Sancho, J. A. (2004). *Estrategias de gestión deportiva local*. INDE. Disponible en: https://books.google.com/cu/books/about/Estrategias_de_gesti%C3%B3n_deportiva_local.html?id=P0WAJfJecDkC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&qboemv=1&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
195. Mestre Sancho, J. A., Brotóns Piqueres, J. M., & Álvaro Manzano, M. A. (2002). *La gestión deportiva: clubes y federaciones* (INDE, Ed. Vol. 607 de Gestión y Deporte). Colección Gestión y Deporte Series Gestión Deportivo. Disponible en: <https://books.google.com/cu/books?id=j3O3IVFhlowC>.
196. Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (2016). Organizational strategy, structure and process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562. Disponible en: <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305755>.

197. Millán Caballero, R., Santana Lugones, J. L., & Escoriza Martínez, T. (2016). Fundamentos teóricos para evaluación de la calidad en los servicios de alto rendimiento deportivo. *Revista Arrancada*, 16(29), 1-11. Disponible en: <https://revistarrancada.cujae.edu.cu/index.php/arrancada/article/download/1-29/122/427> (enero-junio/2016).
198. Miočić, J., Zekanović-Korona, L., & Bosančić, B. (2019). Information Systems in Sports Organizations: Case Study of the Sports Association of the City of Zadar. 42nd International Convention on Information and Communication Technologies, Electronics and Microelectronics (MIPRO). Opatija, Croacia, 1362-1367, Disponible en: <https://doi.org/10.23919/MIPRO.2019.8756923>.
199. Miranda Lorenzo, Y. O., León Reyes, Y., González Paris, E., Delgado Fernández, M., & Leal Torres, C. M. (2023). Competencias directivas genéricas: su identificación en la Dirección Provincial de Salud en Matanzas. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(S1), 294-306. Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3764>.
200. Miranda Lorenzo, Y. O., León Reyes, Y., Ramírez Álvarez, D., Bello González de la Peña, V., & González Paris, E. (2022). Los equipos de dirección y su preparación: una forma organizativa innovadora en los servicios hospitalarios. II Evento Científico Internacional "Universidad-sociedad 2022" (UNISOC 2022). I Taller de gestión gubernamental con enfoque integrador en los municipios. ISBN: 978-959-16-4795-5. Matanzas, Cuba.
201. Mondragón Regalado, J. R. (2020). *Análisis prospectivo en la toma de decisiones: políticas de gestión del riesgo de desastres para la adaptación al cambio climático* [Universidad César Vallejo]. Perú. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/43716>.
202. Montalván Estrada, A. (2019). *Tecnología de la gestión integrada de aguas residuales biodegradables en industrias de la rama alimentaria* [Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias, Universidad de La Habana]. La Habana, Cuba. Disponible en: Repositorio de tesis de doctorado Ingeniería Industrial.
203. Montero Delgado, R. (2001). *Apuntes sobre los procesos condicionantes del sistema organizativo de cultura física y deporte*. En CD-Room Universalización de la Cultura Física. La Habana, Cuba.
204. Montero Delgado, R. (2007). *Sistema de planificación estratégica para las organizaciones deportivas* [Tesis Doctoral, Universidad de la Cultura Física "Manuel Fajardo"]. La Habana, Cuba.

205. Montero Delgado, R. (2008a). *Bases metodológicas de la planificación estratégica y la dirección por objetivos, basada en valores*. UCCFD “Manuel Fajardo”.
206. Montero Delgado, R. (2008b). *El Sistema Organizativo de Cultura Física y Deportes, una reconversión adaptativa*. UCCFD “Manuel Fajardo”.
207. Morales Cartaya, A. (2006). *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de Recursos Humanos* [Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría]. Ciudad de La Habana, Cuba. Disponible en: Repositorio de tesis de doctorado Ingeniería Industrial.
208. Morales Mondragón, J. L., Oaxaca Luna, A., & Álvarez Botello, J. (2020). La teoría de sistemas y las repercusiones del poder en las organizaciones. *RILCO: Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 2(6), 2659-5494. Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/rilco/06/poder-organizaciones.html>.
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilco06poder-organizaciones>.
209. Morandín Ahuerma, F. (2020). El valor de los dilemas morales para la teoría de las decisiones. *Praxis Filosófica*(50), 187-206. Disponible en: <https://doi.org/10.25100/pfilosofica.v0i50.8725> .
210. Morera Ramos, D. (2019). *Evaluación del alineamiento estratégico entre los procesos y objetivos de la Dirección Municipal de Deportes de Colón* [Tesis presentada en opción al título Licenciado en Economía, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba. Repositorio de tesis de Economía. Univerisdad de Matanzas. Disponible en: <http://cict.umcc.cu/tesisdiploma/economia/2019>.
211. Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2020). *Estrategia de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección* (2da Edición ed.). ESIC EDITORIAL. Disponible en: <https://www.books.google.com.cu>.
212. Murillo Pérez, L. M. (2020). Balanced scorecard for the management of social impact in inclusive employment organizations. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública Social y Cooperativa*, 98, 153-188. Disponible en: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.98.13368>.
213. Nazareno Véliz, I. T. (2020). Estudio de las estructuras organizacionales y su contribución a la sostenibilidad de las PYMES en Esmeraldas. *FIPCAEC*, 5(5), 428-450. Disponible en: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i16.181>.
214. Negrín Sosa, E. (2003). *El mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros* [Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas,

Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"]. Matanzas, Cuba. Disponible en: Repositorio de tesis de doctorado Ingeniería Industrial.

215. Nery Kameta, S. A., Celaya Figueroa, R., & Prado Gamboa, C. A. (2019). Análisis de las teorías y la nueva era de las organizaciones: adaptándose al nuevo ser humano. *Universidad Empresa*, 21(37), 9-30. Disponible en: <http://www.redalyc.org/journal/1872/187260206002/html/>.
216. Ngure, S. W. (2022). The balance score card as a strategic plan monitoring and evaluation tool: A practical approach. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 4(2), 37-49. Disponible en: <https://doi.org/10.36096/ijbes.v4i2.315>
217. Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo a la toma de decisiones para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas. Disponible en: https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=iWEK2QM AAAAJ&cst art=20&pagesize=80&citation_for_view=iWEK2QM AAAAJ:lsPWOBWtZBwC.
218. Núñez Jauregui, R. G., Zueck Enríquez, M. C., Marín Uribe, R., & Soto Valenzuela, C. (2018). Modelo gerencial para potenciar la práctica deportiva y recreativa. *Revista Española de Educación Física y Deportes REEFD*(420), 25-38. Disponible en: <https://doi.org/10.55166/reefd.vi420.631>.
219. Nuviala Nuviala, R. (2013). *Juicios de Valor de usuarios de Servicios Deportivos de Tiempo libre de Andalucía* [Tesis doctoral, Universidad de Pablo de Oviedo]. Sevilla, España.
220. O'Boyle, I. (2017). Strategic management in non-profit sport. In I. O. B. E. In T. Bradbury (Ed.), *Understanding sport management: International perspectives* (1ra Edición ed., pp. 116-129). Taylor & Francis.
221. Olán Reyes, K. G., Sosa Silva, E., Pérez Vasconcelos, M., Castillo Romero, F., & Gómez Domínguez, R. (2021). Los sistemas de información como estrategia para mejorar la toma de decisiones en el ámbito deportivo. *Innovación y Desarrollo Tecnológico Revista Digital*, 13(2), 642-647. Disponible en: https://iydt.files.wordpress.com/2021/06/2_22_los-sistemas-de-informacion-como-estrategia-para-mejorar-la-toma-de-decisiones-en-el-ambito-deportivo.pdf.
222. Olivera Matos, R., del Rosario Zamora, L., & Sainz Rodríguez, A. (2020). Sistema de acciones para la superación profesional, basada en las competencias profesionales de los entrenadores deportivos de Voleibol. COCAR 2020. La Habana, Cuba. Disponible en: [https://www.inder.gob.cu/eventos/cocar2020/documentos/M._Sc._Reynier_Olivera_Matos_\(Voleibol\).pdf](https://www.inder.gob.cu/eventos/cocar2020/documentos/M._Sc._Reynier_Olivera_Matos_(Voleibol).pdf).

223. ONEI. (2022). Anuario Estadístico de Cuba 2021. 445. Disponible en: <https://www.onei.gob.cu/anuario-estadistico-de-cuba-2022&ved=2ahUKEwi6L-Ls8oqCAxXvFFkFHdS8BfEQFnoECAwQAQ&usq=AOvVaw3O-bbB1L4hG3VbBOXXXD8H>.
224. OPS. (2019). *Plan de acción mundial sobre la actividad física 2018-2030 . Más personas activas para un mundo sano*. Organización Panamericana de la Salud. Disponible en: <http://iris.paho.org>.
225. Organización Internacional para la Estandarización. (2015). Norma ISO 9001:2015. Sistema de gestión de la calidad-Requisitos. Ginebra. Disponible en: http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/file/iso_9001_2015_esp_rev.pdf.
226. Organización Panamericana de la Salud. (2022). *Indicadores de monitoreo y evaluación de las medidas administrativas de prevención y control de infecciones en establecimientos de salud para pacientes agudos*. (Vol. Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO). Organización Panamericana de la Salud. Disponible en: <https://doi.org/10.37774/9789275325087>.
227. Ortiz Pérez, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín* [Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias, Universidad de Holguín]. Holguín, Cuba. Disponible en: Repositorio de tesis de doctorado Ingeniería Industrial.
228. Orts Delgado, F. (2018). La Co-educación en el deporte escolar. *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*(29), 9-33. Disponible en: <http://colefcafecv.com/wp-content/uploads/2019/02/Art.1-29.pdf>.
229. Oses Fernández, O. A. (2021). *Balanced scorecard en el sector público. Un análisis bibliométrico 2001-2021*. GRIN Verlag. Disponible en: <https://www.grin.com/document/1128391>
230. Oviedo Rodríguez, M., Medina León, A., & El Assafiri Ojeda, Y. (2018). Procedimiento para la planificación operativa con enfoque de procesos en Instituciones de Educación Superior, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 379-388. Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1074>.
231. Oyaque Mora, S. M., Santamaría Freire, E. J., & López Miller, Z. E. (2020). Herramienta de Gestión-Cuadro de Mando Integral ajustado a las particularidades de ONGS privadas-Caso Obra Social Sopeña Oscus-Ecuador. *Revista Espacios*, 41(15), 1-10. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n15/a20v41n15p01.pdf>.
232. Pacheco Torres, J. F., & Rodríguez Peña, M. J. (2018). Sistema de información deportivo vía web para mejorar la administración de la información en la Liga Deportiva Distrital de

- Voleibol de Trujillo. *Scientia*, 10(1), 42-51. Disponible en: <https://doi.org/10.18050/RevUcv-Scientia.v10n1a4>.
233. Pantoja-Aguilar, M. P., & Salazar Garza-Trevino, J. R. (2019). Etapas de la administración: hacia un enfoque sistémico. *Revista EAN*(87), 139-154. Disponible en: <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2412>.
234. Pardillo Baez, Y. (2013). *Modelo de Diseño de Nodos de Integración en las Cadenas de Suministro* [Tesis de Doctorado, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría]. La Habana, Cuba. Disponible en: Repositorio de tesis de doctorado Ingeniería Industrial.
235. París Roche, F. (2007). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas* (4ta edición ed.). Editorial Paidotribo. Disponible en: https://books.google.com/cu/books?id=qYKvdeXgbjgC&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
236. Parker Gates, L. (2010). Strategic Planning with critical success factors and future scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework. 67. Disponible en: <https://resources.sei.cmu.edu/library/asset-view.cfm?assetid=9673>.
237. Parra Reyes, Y. (2018). *Evaluación del desempeño empresarial mediante un cuadro de mando integral. Aplicación: Hotel brisas guardalavaca* [Tesis de Idioma de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín]. Holguín. Disponible en: <http://repositorio.uho.edu.cu/jspui/handle/uho/4953>.
238. Pashaie, S., Hoseini, M. D., Abdavi, F., Moharramzadeh, M., & Dickson, G. (2020). Investigating the Role of Management Information Systems Technology on the Performance of Sports Organizations. *Journal of Advanced Sport Technology*, 4(2), 93-103. Disponible en: https://jast.uma.ac.ir/article_1041.html.
239. PCC, P. C. d. C. (2021). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el 8vo Congreso del Partido. Disponible en: <https://www.tsp.gob.cu/sites/default/files/documentos/Conceptualizaci%C3%B3n%20y%20Lineamientos%20actualizados%20%281%29.pdf>.
240. Pedrini, J. H. (2022). Cuadro de Mando Integral (CMI): relevancia y perspectivas. Disponible en: <https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/69/25469/c7f0d70a3a24fa9e976552d4ed5752d6.pdf>.

241. Peralta Llivipuma, M. R., Erazo Álvarez, J. C., & Narváez Zurita, C. I. (2019). Cuadro de mando integral, enfoque estratégico al proceso administrativo y educativo. *Visionario Digital*, 3(2.2), 120-144. Disponible en: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.627>.
242. Perechuda, I., & Gulak-Lipka, P. (2020). Balanced scorecard decomposition in teams sports federations. *Journal of Physical Education and Sport*, 20(4), 2431-2436. Disponible en: <https://doi.org/10.7752/jpes.2020.s4332>.
243. Pérez, A., & Rodríguez, A. (2021). Concepción del alineamiento estratégico como principio de la gobernanza universitaria. *Hallazgos*, 18(35), 233-257. Disponible en: <https://doi.org/10.15332/2422409X.5689>.
244. Pérez Céspedes, R. Y., Morales Ferrer, A. M., & de la Paz Arencibia, L. (2023). Gestión de las organizaciones deportivas en Cuba: principales retos desde la ciencia y la tecnología. *DeporVida. Revista especializada en ciencias de la cultura física y del deporte. Revista trimestral*, 20(2), 136-152. Disponible en: <https://deporvida.uho.edu.cu/index.php/deporvida/article/view/918>.
245. Pérez de Corcho, D. (2019). *Implementación de un modelo de Dirección Estratégica en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas* [Trabajo de Diploma para optar por el título de Licenciado en Economía, Universidad de Matanzas]. Repositorio de tesis de Economía. Univerisdad de Matanzas. Disponible en: <http://cict.umcc.cu/tesisdiploma/economia/2019>.
246. Pérez Fernández, B. J., & Rojas Martínez, C. P. (2022). Aproximación a las escuelas de pensamiento estratégico y su evolución a la estrategia empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(4), 157-179. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/280/28073811010/html/>.
247. Pérez Flores, A. M. (2013). *Usos y significados del deporte en España Contemporánea* [Trabajo de Tesis Doctoral Universidad Pablo de Olavide]. España Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=81694>.
248. Pérez García, W. (2013). *Modelo de gestión integrada de la calidad y del medio ambiente en los órganos cubanos de gobierno local* [Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias, Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas]. La Habana, Cuba. Repositorio de tesis de doctorado Ingeniería Industrial.
249. Pérez Martínez, L., Tápanez Suárez, E., Santos Pérez, O., Cabrera Hernández, J. A., & Nogueira Rivera, D. (2021). Procedimiento para Índice Sintético de Gestión Ambiental: validación con minería de datos [ARTÍCULO ORIGINAL. INFORMÁTICA EMPRESARIAL].

- Ingeniería Industrial*, 42(2), 1-14. Disponible en: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/1111>.
250. Pérez Pravia, M. C. (2010). *Modelo y procedimiento para la gestión integrada y proactiva de restricciones físicas en organizaciones hoteleras* [Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"]. Holguín, Cuba. Disponible en: Repositorio de tesis de doctorado Ingeniería Industrial.
251. Pilco Bonilla, L. A. (2021). *Nivel de Conocimiento de Gestión y Organización Deportiva y su Incidencia en la Actividad Física de los Estudiantes* [Tesis de Cultura Física, Universidad Nacional de Chimborazo]. Riobamba, Ecuador. Disponible en: <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/7501>.
252. PNDES. (2019). Plan Nacional de desarrollo económico y social para el 2030. Disponible en: <https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Archivos/FOLLETO%20PNDES%20%20FINAL%20est%C3%A1%20en%20planificaci%C3%B3n.pdf>.
253. Pochampally, K. K., Nukala, S., & Gupta, S. M. (2009). *Strategic planning models for reverse and closed-loop supply chains* (1st Edition ed.). CRC Press.
254. Ponte de los Reyes Gavilán, L. R. (2019). *Procedimiento para el análisis prospectivo sobre la base de un Sistema de Gestión Integrada en la Dirección Provincial de Deporte de Matanzas* [Tesis presentada en opción al grado de Máster en Administración de Empresas, Mención Dirección, Universidad de Matanzas]. Disponible en: <http://rein.umcc.cu/handle/123456789/317>.
255. Portilla Herrera, R. R. (2019). *Implementación de un procedimiento para el análisis prospectivo con enfoque de Cuadro de Mando Integral en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas*. [Tesis de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Repositorio de tesis de Ingeniería Industrial. Univerisdad de Matanzas. Disponible en: <http://cict.umcc.cu/tesisdiploma/ingenierfaindustrial/2019>.
256. Ramírez Juárez, J. (2008). *Modelo de Alianza Estratégica con base a la Empresa Integradora para PYMES con tecnología tradicional* [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría]. La Habana, Cuba. Disponible en: Repositorio de tesis de doctorado Ingeniería Industrial.

257. Ramírez Álvarez, D. T., León Reyes, Y., Bello González de la Peña, V., Miranda Lorenzo, Y. O., & Quintana Gazmuri, Y. (2023). Historical Overview to the Management Development Process in Cuba. *Dyna*, 91(en edición para publicar).
258. Ramírez Porres, V. H., & Saavedra Restrepo, C. A. (2014). *Diseño De Un Sistema De Información Para La Toma De Decisiones Gerenciales Basado En Indicadores De Desempeño De Jugadores Orientado A La Optimización De Procesos De Contratación En El Fútbol Profesional Colombiano* Universidad Tecnológica de Pereira]. Pereira. Disponible en: <https://repositorio.utp.edu.co/bitstreams/d21df415-9dee-4e69-b42b-25095820c314/download>.
259. Ramos Acevedo, I., Madrigal Castro, A., González Quesada, O., Figueredo Toledano, R., Rodríguez-Gallo Martínez, Y., Barroceta de Rojas, C., & Gómez Tejeda, Y. (2020). El Cuadro de Mando Integral como herramienta para gestores deportivos: un acercamiento desde el béisbol cubano. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 9(2), 7–16. Disponible en: <https://doi.org/10.6018/spork.431061>.
260. Ramos Acevedo, I. N., González Quesada, O., Gómez Tejeda, Y., & Barroceta de Rojas, C. (2017). Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión en equipos de la Serie Nacional de Béisbol Cubana. *Folletos Gerenciales*, 20(4), 221-231. Disponible en: <https://1library.co/document/qm33r94y-cuadro-integral-herramienta-gestion-equipo-nacional-beisbol-cubanos.html>.
261. Ramos Ortega, Y. (2012). *Sistema de indicadores para valorar el posible Impacto del Combinado Deportivo número uno en la comunidad de matanzas. Tesis en opción al título de Máster en Ciencias de la Educación Física, el Deporte y la Recreación*. Universidad de Matanzas. Facultad de Cultura Física.
262. 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 "Camilo Cienfuegos"]. Matanzas, Cuba. Repositorio de Tesis de la Universidad de Matanzas. Disponible en: <http://cict.umcc.cu/tesisdiploma/economía/2018>.
263. Reyaz, N., Ahamad, G., Naseem, M., Ali, J., & Rahmani, K. M. (2023). Information communication and technology in sports: a meticulous review. *Frontiers Sports Active Living*, 5, 1-11. Disponible en: <https://doi.org/10.3389/fspor.2023.1199333>.
264. Rial Boubeta, J. (2007). *La evaluación de la calidad percibida como herramienta de gestión en servicios deportivos* [Tesis Doctoral, Universidad de Santiago de Compostela].

Santiago de Compostela, España. Disponible en:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=174113>.

265. Ricardo Cabrera, H. (2016). *Modelo y procedimiento para la gestión y mejora de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados en cementeras cubanas* [Tesis de Doctorado, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas]. Villa Clara, Cuba. Disponible en: Repositorio de tesis de doctorado Ingeniería Industrial.
266. Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*(23), 12- 25. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282002.pdf>.
267. Rivero Alonso, K., & Galarza López, J. (2017). El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior. *Revista cubana de educación superior*, 36(3), 85-95. Disponible en:
<https://revistas.uh.cu/rces/article/view/3210>.
268. Rivero Misa, L. (2021). *Propuesta de un procedimiento para la Planeación Estratégica Prospectiva con enfoque de Cuadro de Mando Integral, para las organizaciones deportivas cubanas* [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba. Disponible en: Repositorio de Tesis de Ingeniería Industrial.
269. Roa Rosales, D. A. (2021). *Análisis prospectivo como alternativa para predecir y/o construir el futuro en el ámbito empresarial: Revisión bibliográfica* [Trabajo de grado para obtener el título de Maestría en Administración, Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga]. Bucaramanga. Disponible en: <http://hdl.handle.net/20.500.11912/9934>.
270. Rodeiro Ibón, K., Gambau i Pinasa, V., & Silva Piñeiro, R. (2018). Estudio Piloto del perfil profesional y los ámbitosn de inserción laboral de los educadores físicos y deportivos colegiados en Galicia. *Revista Española de Educación Física y Deportes REEFD*(420), 77-95. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6345113&orden=0&info=link>.
271. Ródenas Espí, S., Mestre Sancho, J. A., & Abella, C. P. (2014). Análisis del perfil del gestor deportivo en los municipios de más de 5.000 habitantes de la provincia de Castellón. *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*, 20, 27-36. Disponible en:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802402>.
272. Rodrigues Quesado, P., Lima Rodrigues, L., & Aibar Guzmán, B. (2017). La incertidumbre percibida del entorno y el apoyo de la alta dirección en la implementación del Cuadro de Mando Integral. *Revista Contabilidad e Controladoria*, 9(2), 11-22. Disponible en:
<https://doi.org/10.5380/rcc.v9i2.50275>.

273. Rodríguez-Rojas, Y. L., Rodríguez-González, L. Y., & Peña Guarín, G. (2020). *Investigación en Sistemas de Gestión: Avances y retos de la gestión integral* (1 ed.). Ediciones USTA. Disponible en: <https://doi.org/10.2307/j.ctv15kxfm6>.
274. Rodríguez Alonso, C. A. (2009). El enfoque estratégico del movimiento deportivo cubano. Sistema de ciencia e innovación tecnológica. *Revista Acción*, 9(3), 18-27. Disponible en: <http://accion.uccfd.cu/accion/public/journals>.
275. Rodríguez Cabrera, K. (2022). *Procedimiento para la auditoría interna de sistemas de información en instalaciones hoteleras cubanas. Caso de estudio Hotel Tuxpan* [Título en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Contables y Financieras, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba. Disponible en: <http://rein.umcc.cu/handle/123456789/1372>.
276. Rodríguez Cruz, Y., Castellanos Crespo, A., & Ramírez Pena, Z. (2016). Gestión documental, de información, del conocimiento e inteligencia organizacional: particularidades y convergencia para la toma de decisiones estratégicas. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 27(2), 206-224. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132016000200007&lng=es&nrm=iso.
277. Rohrbeck, R., Battistella, C., & Huizingh, E. (2015). Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. *Technological Forecasting and Social Change*, 101(12), 1-9. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013>.
278. Rohrbeck, R., & Kum, M. E. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 105-116. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013>.
279. Rojas Roque, L., Rivero Villar, J., & Montes de Oca Martínez, N. (2017). Metodología para la Transición a un Modelo de Dirección Estratégica Sustentada en Procesos *Revista Ingeniería Industrial*, Año 16(3), 340. Disponible en: <https://doi.org/10.22320/S07179103/2017.19>.
280. Ronda Pupo, G. (2007). *Dirección Estratégica, Constructo y Dimensiones* (2 ed.). Comisión Nacional de Telecomunicaciones. ISBN: 978-980-6532-16-8. Caracas, República Bolivariana de Venezuela.
281. Ruff, F. (2006). Corporate foresight: integrating the future business environment into innovation and strategy. *International Journal of Technology Management*, 34(3-4), 278-295. Disponible en: <https://doi.org/10.1504/IJTM.2006.009460>.

282. Ruiz Aguilera, A., & Sanabria Navarro, J. R. (2012). Modelo de gestión de información para la organización deportiva de alto rendimiento ESFAAR "Cerro Pelado". *Lecturas: Educación Física y Deportes, Revista Digital. Buenos Aires*(169). Disponible en: <http://www.efdeportes.com/efd169/gestion-de-informacion-para-organizacion-deportiva.htm>.
283. Ruiz Barroeta, M. (2020, 03/06/2020). *MEFE y MEFI, herramientas para el análisis estratégico*. Retrieved 12 junio Disponible en: <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>.
284. Ruiz Ortega, M. J., Parra Requena, G., & García Villaverde, P. M. (2009). Un modelo orgánico del proceso de dirección estratégica de la empresa familiar. *Revista de Estudios Empresariales*, 2(2), 21-37. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3161858>.
285. Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchical Process*, McGraw-Hill.
286. Sablich Huamani, C. A. (2010). *Aplicación de un Modelo de Dirección Estratégica en Época de Crisis, estudio de caso: Agroexportadora de Perú*. Fundación Universitaria Iberoamericana. Disponible en: <https://elibro.net/ereader/unicaragua/85692>.
287. Sagbay Enriquez, A. E. (2020). *El financiamiento cómo herramienta de gestión para la toma de decisiones en la empresa Universitaria SA*. Disponible en: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/15934>.
288. Sakellariou, E., & Vecchiato, R. (2022). Foresight, sensemaking, and new product development : constructing meanings for the future. . *Technological Forecasting and Social Change*, 184, 121945. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121945>.
289. Salcedo Fernández, Y., Moreno Pino, M. R., & Pupo Guisado, B. (2020). La gestión integrada de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo con enfoque de liderazgo. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, IV(2), 281-295. Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/138/95>.
290. Salinas Herdoíza, D. A. (2021). *Estrategias de gestión en la masificación del deporte* [Trabajo de titulación previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Actividad Física. Mención Administración y Gestión Deportiva. Modalidad de Titulación Proyecto de Investigación y Desarrollo, Universidad Técnica de Ambato]. Ambato, Ecuador. Disponible en: <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/32235>.
291. Sanabria Navarro, J., Silveira Pérez, Y., Molina Moreno, V., & Pérez Bravo, D. D. (2019). Modelo de dirección estratégica para los centros de alto rendimiento deportivos. *Cultura Ciencia Deporte*, 14(42), 311-324. Disponible en: <https://doi.org/10.12800/ccd.v14i42.1344>.

292. Sánchez Suárez, Y. (2023). *Instrumento metodológico para la gestión de flujos de pacientes en instituciones hospitalarias* [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba. Disponible en: <http://rein.umcc.cu/handle/123456789/1949>.
293. Sánchez Suárez, Y., Marqués León, M., Hernández Nariño, A., & Santos Pérez, O. (2021). Análisis estructural de la gestión de flujo de pacientes con covid-19 en Cuba. *Ingeniería Industrial*, 42(3), 1-13. Disponible en: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/download/1129/1048/7899>.
294. Sánchez Suárez, Y., Quesada Somano, A. K., Marqués León, M., Pancorbo Sandoval, J. A., & Santos Pérez, O. (2022). Análisis funcional de la infraestructura peatonal en el centro histórico de la Ciudad de Matanzas, Cuba. *La revista Infraestructura Vial*, 24(43), 1-13. Disponible en: <https://doi.org/10.15517/iv.v24i43.49924>.
295. Sánchez Vignau, B. S., & Alarcón Barrero, R. (2018). Aproximación a la gestión de procesos en la administración pública local en Cuba: análisis conceptual y procedimiento. *Economía y Desarrollo*, 159(1), 198-215. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/329487362>.
296. Sandino Rodríguez, M. C. (2017). Perfil profesional del dirigente deportivo regional: Valle del Cauca y Risaralda [Artículo original producto de investigación]. *Revista Interamericana de Investigación, Educación y Pedagogía*, 10(2), 79-90. Disponible en: <https://doi.org/https://doi.org/10.15332/s1657-107X.2017.0002.05>.
297. Santos Pérez, O. (2020). *Instrumento metodológico para la gestión de accesibilidad y movilidad en centros históricos cubanos. Aplicación en la ciudad de Matanzas* [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba. Disponible en: <http://rein.umcc.cu/handle/123456789/10>.
298. Santos Pérez, O., León Reyes, Y., Hernández Sánchez, C., Marqués León, M., & Nogueira Rivera, D. (2020). Análisis prospectivo: dispositivos de control de tráfico en centros históricos cubanos. *Revista de Ingeniería Industrial*, XLI(2), 1-13. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362020000200011ttext&pid=S2073-&Ing=es&nrm=iso.
299. Santos Pérez, O., Marqués León, M., Hassan Marrero, N., & Delgado Rodríguez, D. (2018). Diagnóstico del alineamiento estratégico entre el proceso de gestión integrada de accesibilidad y movilidad urbana y la estrategia de las entidades implicadas. XI Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública. La Habana, Cuba.

300. Santos Pérez, O., Marqués León, M., Moll Martínez, R., & Noguiera Rivera, D. (2020). Plan de acción estratégico con enfoque de Cuadro de Mando Integral para contribuir a la mejora de la accesibilidad y movilidad en centros históricos cubanos. *Revista Carreteras*, 229. . Disponible en: <http://www.aecarretera.com/servicios/publicaciones/revista-carreteras/articulos-publicados>.
301. Sarpong, D., & Dirk, M. (2020). Collaborati foresight and Innovation Management. *Technological Analysis & Strategic Management*, 30(6), 625-632.
302. Sarpong, D., & Maclean, M. (2016). Cultivating strategic foresight in practise: A relational perspective. *Revista de Investigación Empresarial*, 69(8), 2812-2820. Disponible en: https://scholar.google.co.uk/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=Z1-a1uMAAAAJ&citation_for_view=Z1-a1uMAAAAJ:aqIVkmm33-oCÑ.
303. Schelling, X., & Robertson, S. (2020). A development framework for decision support systems in high-performance sport. *International Journal of Computer Science in Sport*, 19 (1), 1-23. Disponible en: <https://doi.org/10.2478/ijcss-2020-0001>.
304. Schwarz, J. O., Rohrbeck, R., & Wach, B. (2020). Corporate foresight as a microfoundation of dynamic capabilities. *Futures & Foresight Science*, 2(2), e28. Disponible en: <https://doi.org/10.1002/ffo2.28>.
305. Semke, L.-M., & Tiberius, V. (2020). Corporate Foresight and Dynamic Capabilities: An Exploratory Study. *Forecasting in Economics and Management*, 2(2), 180-193. Disponible en: <https://doi.org/10.3390/forecast2020010>.
306. Silva Murillo, R. (2010). Enfoque Conceptual de la Dirección Estratégica *Perspectivas*, (26), 153-178. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230008>.
307. Soledispa-Rodríguez, X. E., Pionce-Choe, J. M., & Sierra-González, M. C. (2022, 10 de febrero de 2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Revista científica Dominio de las ciencias*, 8(1), 15. Disponible en: <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2571>.
308. Soltura Laseria, A. (2009). *Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización* [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José A. Echevarría]. La Habana, Cuba. Disponible en: Repositorio de tesis de doctorado Ingeniería Industrial.
309. Soria, Y. (2016). *Aplicación de un procedimiento para la integración del sistema de dirección en la Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara* [Trabajo de curso,

- Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas]. Santa Clara. Disponible en: <http://dspace.uclv.edu.cu:8089/handle/123456789/7282>.
310. Tápanes Suárez, E., Santos Pérez, O., León Reyes, Y., Marqués León, M., & Nogueira Rivera, D. (2021). Contribución al control de gestión de accesibilidad y movilidad en centros históricos cubanos. *Cofin Habana*, 16(1). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_ar60612022000100007&lng=es&nrm=iso.
311. Tantavilca Paucar, K. (2020). Sistema integrado de gestión SIG para el Organismo Superior de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin). Disponible en: [http://gob.org.pe/manual=sistema+integrado+de+gesti\\$on+SIG+para+el+organismo+superior+de+la+inversi\\$on+en+energ\\$ia+y+miner\\$ia+++osinergmin.pdf](http://gob.org.pe/manual=sistema+integrado+de+gesti$on+SIG+para+el+organismo+superior+de+la+inversi$on+en+energ$ia+y+miner$ia+++osinergmin.pdf).
312. Tarazona Meza, A. K., León Reyes, Y., Mantilla Hereira, M. d. I. C., & Miranda Lorenzo, Y. O. (2022). Capítulo VI. Retos educativos en los entornos virtuales: su relación con el proceso enseñanza aprendizaje en Cuba. In C. E. Espejo (Ed.), *Retos educativos ante los nuevos entornos virtuales en tiempo de COVID-19* (Edición en español 2022 ed., pp. 431). Editorial Sinapsis
313. Torres Álvarez, M., Lao León, Y. O., & Pérez Pravia, M. C. (2021). Planeación prospectiva estratégica de recursos humanos. *Retos de la Dirección*, 15(1), 88-103. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v15n1/2306-9155-rdir-15-01-88.pdf>.
314. Trevor Slack, M. M. (2006). *Understanding sport organizations:the application of organization theory* (Second Edition ed.). Human Kinetics. Disponible en: https://books.google.com/cu/books/about/Understanding_Sport_Organizations.html?id=6bs9-i2bD3cC&redir_esc=y.
315. Trujillo Pérez, A. (2021). *Propuesta de un procedimiento de Dirección Estratégica Integrada para la Sucursal Islazul Varadero* [Tesis en opción al título de Licenciada en Turismo, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba. Repositorio de tesis de Turismo. Univerisdad de Matanzas. Disponible en: <http://cict.umcc.cu/tesisdiploma/turismo/2021>.
316. Unisport Management School. (2019, 5 octubre 2022). *¿QUÉ ES UN GESTOR DEPORTIVO? UNA FIGURA IMPRESCINDIBLE* Unisport.es. Retrieved 12 de enero. Disponible en: <https://unisport.es/que-es-un-gestor-deportivo/>.
317. Universidad Cuauhtémoc San Luis Potosí. (2021). *¿Qué es la administración deportiva? Ciencia de la Actividad Física y del Deporte. Administración Deportiva.*

318. Valarezo Beltrón, C. O. (2022). Diagnóstico situacional para la gestión estratégica de la Asociación Asopapropie en Membrillo, Ecuador. *ECA Sinergia*, 13(3), 65-72. Disponible en: <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v13i3.4278>.
319. Varela Ledesma, N. (2019). *Metodología para la gestión integral del riesgo por sequía* [Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana]. La Habana, Cuba. Disponible en: Repositorio de tesis de doctorado Ingeniería Industrial.
320. Vargas Beltrán, A. M. (2020). *Sistema de control de la gestión y servicios a los seleccionados de la Federación Deportiva de Santa Elena* [Trabajo de titulación propuesta tecnológica, previo a la obtención del título de Ingeniera en Sistemas, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. La Libertad, Ecuador. Disponible en: <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5495>.
321. Vásquez Moncayo, C. A. (2020). Modelo estratégico de gestión por procesos y calidad para la Dirección Nacional de Administración de Procesos del Ministerio de Educación. [Tesis de Maestría]. Disponible en: <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/23043>.
322. Vasquez Sajamí, V. M., Barbarán Mozo, H. P., Montoya Vega, E. N., & Arévalo, A. (2021). Revisión sistemática sobre implementación de indicadores de calidad de la atención. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México*, 5(6), 14469. Disponible en: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1411.
323. Vecchiato, R. (2012). Strategic foresight: matching environmental uncertainty. *Technology Analysis & Strategic Management*, 24(8), 783-796. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/09537325.2012.715487>.
324. Vega de la Cruz, L. O., & Marrero Delgado, F. (2021). Gestión integrada del control interno en el sistema organizacional cubano: ¿una necesidad? . *Cofin Habana*, 15. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612021000200012&nrm=iso.
325. Villegas Valle, L., Walle-Vazquez, M. A., & Alvarez-Aros, E. L. (2021). Uso de las tecnologías de la información en los procesos decisorios: un análisis bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 92-109. Disponible en: <https://doi.org/10.52080/rvg93.08>.
326. Viteri-Moya, J., Jácome-Villacres, M. B., & Medina-León, A. (2013). Modelo conceptual para la planificación estratégica con la incorporación de la Responsabilidad Social Universitaria. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 77-86. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100008&lng=es&nrm=iso.

327. Vladislav Abrosimov. (2021). *Evaluación del grado de implementación de Dirección Estratégica en las empresas deportivas de Almería* [Trabajo fin de Grado, Universidad de Almería]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10835/13582>.
328. White, C. (2004). *Strategic Management* (R. G. P. Londres, Ed. First Edition ed.). Palgrave Macmillan. Disponible en: <https://doi.org/10.1007/978-0-230-55477-1>.
329. Wittmann, R. G., & Reuter, M. P. (2008). *Strategic planning: How to deliver maximum value through effective business strategy* (First Edition ed.). Kogan page. Disponible en: <http://www.koganpage.com>.
330. Zamora-Mota, H. R., Santana-Álvarez, J., Ventura-Cruz, V. A., Fernández-Villarino, M. d. I. Á., Miranda-Ramos, M. d. I. Á., & Joaquín-Tineo, H. (2023). Influencia del modelo social, actividad físico-deportiva y salud en alumnos de secundaria. *Archivo Médico Camagüey*, 27(Internet). Disponible en: <https://revistaamc.sld.cu/index.php/amc/article/view/9263>.
331. Zhou, P., Zhou, P. F., Yueksel, S., Dincer, H., & Uluer, G. S. (2020). Balanced Scorecard-Based Evaluation of Sustainable Energy Investment Projects with IT2 Fuzzy Hybrid Decision Making Approach. *ENERGIES*, 13(82), 1-20. Disponible en: <https://doi.org/10.3390/en13010082>.
332. Zülch, H., Palme, M., & Jost, S. P. (2020). Management quality of professional football clubs: the Football Management (FoMa) Q-Score 2018. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 10(5), 567-598. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2019-0092>.



Anexos

Anexo 1.1. La clasificación de las OD en función de la misión, objetivos y actividad principal que desarrolla

Clasificación de OD



Organizaciones de gobierno deportivo (OGD):

- se consideran aquellas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que tienen a su cargo la administración y desarrollo de una modalidad deportiva a nivel internacional, nacional o regional. Buscan garantizar el fomento del deporte a través de su desarrollo y promoción a todo nivel dentro de su ámbito de competencia delimitado territorialmente.

Organizaciones proveedoras de actividad deportiva (AD):

- son aquellas OD que ofrecen programas de AF de tipo recreativo o competitivo, de deportes individuales o por equipos y de un solo deporte o de varios. Son OD directamente vinculadas con la provisión de AF (clubes, gimnasios, fitness centres, centros comunitarios, instituciones educativas y otras). Todas estas organizaciones forman parte del sistema de promoción y desarrollo del deporte de un país, y relación con el lucro.

Organizaciones productoras de eventos deportivos:

- son aquellas OD cuya finalidad se relaciona con la gestión del principal producto del sector del deporte, los encuentros deportivos. Con los resultados del deporte profesional de elite han hecho que aparezcan estas organizaciones. Estas organizaciones aseguran el diseño de calendario de competiciones que se estructuran por temporadas y se extienden por períodos anuales. Aseguran los encuentros, el espectáculo. Muchas de estas organizaciones operan como monopolios, teniendo a su cargo un producto que no tiene sustitutos

Fuente: (Gómez López-Egea, Opazo Bretón, et al., 2007)

Anexo 1.2. Otras clasificaciones de las entidades y OD



Fuente: París Roche (2007)

Anexo 1.3. Matriz binaria de palabras claves del concepto de gestor deportivo

	(Celma Giménez, 2000)	(García, 2000)	(Dorado Suárez, 2006)	(Celma Giménez, 2008)	(Martínez & Martínez, 2009)	(Gutiérrez, 2010)	(Gómez Tafalla & Múndian Gómez, 2012)	(Gómez-Tafalla, 2013)	(Ródenas Espí et al., 2014)	(BOE-A-2015-4028, 2015)	(Sandino Rodríguez, 2017)	(Rodeiro Ibón et al., 2018)	(EAE Business School, 2019)	(Bernate et al., 2019)	(Edmundo Claudio Pérez et al., 2020)	(Martín Agüero & Montero Quesada, 2020)	(Bernate & Tarazona, 2021)	(Burgos Gil et al., 2021)	(Unisport Management School, 2019)	Burgos Gil, 2022)	(Bernate, 2022)	(Alonso Labrador, 2023)
1	Responsable del Control de materiales deportivos y no deportivos	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
2	Responsables de la Gestión Deportiva	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0
3	Responsable de la planificación	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0
4	Responsable de la organización	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1
5	Puesta en marcha de mejores condiciones de las instalaciones y programas deportivos	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
6	Coordinador deportivo, de actividades, instalaciones y eventos	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
7	Director de área deportivo o dirigente deportivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
8	Máximo dirigente técnico local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
9	Gerente deportivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
10	Gestión de la administración de los productos y servicios deportivos	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0
11	Entusiasta	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	Voluntarista	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	Filantrópico social	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	Entrenador	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	Contables, asumir y desarrollar presupuestos	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1

		(Celma Giménez, 2000)	(García, 2000)	(Dorado Suárez, 2006)	(Celma Giménez, 2008)	(Martínez & Martínez, 2009)	(Gutiérrez, 2010)	(Gómez Tafalla & Mundian Gómez, 2012)	(Gómez-Tafalla, 2013)	(Ródenas Espí et al., 2014)	(BOE-A-2015-4028, 2015)	(Sandino Rodríguez, 2017)	(Rodeiro Ibón et al., 2018)	(EAE Business School, 2019)	(Bernate et al., 2019)	(Edmundo Claudio Pérez et al., 2020)	(Martín Agüero & Montero Quesada, 2020)	(Bernate & Tarazona, 2021)	(Burgos Gil et al., 2021)	(Unisport Management School, 2019)	Burgos Gil, 2022)	(Bernate, 2022)	(Alonso Labrador, 2023)
16	Desarrollo de eventos	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
17	Organizador de competencias	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	Profesional polivalente	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1
19	Atención a las funciones sociales de la actividad deportiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
20	Actuación importante en el ámbito institucional	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	Competente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
22	Oferta actividades de calidad o mejora de la calidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	Beneficio al ciudadano o satisfacción de necesidades de los usuarios y demandas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	Sólida formación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
25	Rentabilidad deportiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	Demostración y mejoramiento de habilidades	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	Desempeño eficiente y transparente de su labor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
28	Aplicaciones de herramientas gerenciales deportivas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
29	Sujeto social y público	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	Responsable de la gestión profesional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0

		(Celma Giménez, 2000)	(García, 2000)	(Dorado Suárez, 2006)	(Celma Giménez, 2008)	(Martínez & Martínez, 2009)	(Gutiérrez, 2010)	(Gómez Tafalla & Mundian Gómez, 2012)	(Gómez-Tafalla, 2013)	(Ródenas Espí et al., 2014)	(BOE-A-2015-4028, 2015)	(Sandino Rodríguez, 2017)	(Rodeiro Ibón et al., 2018)	(EAE Business School, 2019)	(Bernate et al., 2019)	(Edmundo Claudio Pérez et al., 2020)	(Martín Agüero & Montero Quesada, 2020)	(Bernate & Tarazona, 2021)	(Burgos Gil et al., 2021)	(Unisport Management School, 2019)	Burgos Gil, 2022)	(Bernate, 2022)	(Alonso Labrador, 2023)
31	Solución de problemas diarios	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
32	Elaboración de horarios	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
33	Redacción de normas y conjugación de políticas	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
34	Supervisión de instalaciones	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
35	Cualidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36	Marcar la misión del servicio público.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37	Poseer el conocimiento sobre la administración.	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38	Definir las pautas de atención al usuario "cliente".	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39	Manejar y elaborar la política de RRHH	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40	Aplicar las técnicas de marketing, imagen y comunicación.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41	Responsable de elabora políticas de gestión de la calidad, del mantenimiento, del ahorro energético, relaciones públicas, etc.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42	Capacidad de coordinar los agentes tan diversos que se dan en la realidad físico-deportiva	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

		(Celma Giménez, 2000)	(García, 2000)	(Dorado Suárez, 2006)	(Celma Giménez, 2008)	(Martínez & Martínez, 2009)	(Gutiérrez, 2010)	(Gómez Tafalla & Mundian Gómez, 2012)	(Gómez-Tafalla, 2013)	(Ródenas Espí et al., 2014)	(BOE-A-2015-4028, 2015)	(Sandino Rodríguez, 2017)	(Rodeiro Ibón et al., 2018)	(EAE Business School, 2019)	(Bernate et al., 2019)	(Edmundo Claudio Pérez et al., 2020)	(Martín Agüero & Montero Quesada, 2020)	(Bernate & Tarazona, 2021)	(Burgos Gil et al., 2021)	(Unisport Management School, 2019)	Burgos Gil, 2022)	(Bernate, 2022)	(Alonso Labrador, 2023)	
43	Conseguir alcanzar los objetivos concretos marcados y las metas	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
44	Siguiendo a las directrices marcadas por los políticos	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45	Desarrollo de las pautas de funcionamiento	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46	Liderar de manera trascendente el sistema deportivo	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
47	Concepción, diseño, construcción y gestión de las infraestructuras	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48	Promoción del deporte	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
49	Manejar el recurso financiero	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50	Capacidad de innovar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
51	Toma de decisiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1
52	Creación de estrategias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
53	Ágil para adaptarse a las necesidades de los clientes	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
54	Ventas de su servicio	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
55	Conseguir fidelizar	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
56	Aumentar la vida útil de sus socios.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
57	Objetivo de un centro fitness	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
58	Evolución	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

		(Celma Giménez, 2000)	(García, 2000)	(Dorado Suárez, 2006)	(Celma Giménez, 2008)	(Martínez & Martínez, 2009)	(Gutiérrez, 2010)	(Gómez Tafalla & Mundian Gómez, 2012)	(Gómez-Tafalla, 2013)	(Ródenas Espí et al., 2014)	(BOE-A-2015-4028, 2015)	(Sandino Rodríguez, 2017)	(Rodeiro Ibón et al., 2018)	(EAE Business School, 2019)	(Bernate et al., 2019)	(Edmundo Claudio Pérez et al., 2020)	(Martín Agüero & Montero Quesada, 2020)	(Bernate & Tarazona, 2021)	(Burgos Gil et al., 2021)	(Unisport Management School, 2019)	Burgos Gil, 2022)	(Bernate, 2022)	(Alonso Labrador, 2023)
59	Gestión del cambio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
60	Creatividad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
61	Comunicación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
62	Inteligencia Emocional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
63	Delegación de autoridad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
64	Gestión del tiempo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
65	Proactivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
66	Trabajo en equipo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
67	Capacidad de negociación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1

Anexo 1.4. Matriz binaria que muestra la presencia o no de los elementos dentro de los procederes con enfoque de GI

	Trabajo en equipo	Enfoque Estratégico	Enfoque de Proceso	Enfoque a Sistema Corporativo	Enfoque de Integración	Enfoque de Riesgo	Integración de Riesgos	Toma de decisiones	Enfoque proactivo	Análisis del entorno	Estructura organizacional	Alineamiento estratégico	Capacitación	Enfoque de mejora continua	Sistema informativo	Seguimiento y Control
Haines (1999); Nogueira Rivera (2002)	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Gárciga Marrero (2001)	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0
Clope and Goldsmith (2001)	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0
Nogueira Rivera (2002)	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1
Hernández Torres (2004)	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1
White (2004)	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1
Isaac Godínez (2004)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1
(Morales Cartaya, 2006)	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
(Ronda Pupo, 2007)	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
(Alfonso Robaina, 2007)	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
(Ramírez Juárez, 2008)	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1
(Albert Díaz & Hernández Torres, 2008)	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1
(Wittmann & Reuter, 2008)	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1
(Ruiz Ortega et al., 2009)	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1
(Ricart, 2009)	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1
(Pochampally et al., 2009)	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1
(Soltura Laseria, 2009)	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1

	Trabajo en equipo	Enfoque Estratégico	Enfoque de Proceso	Enfoque a Sistema Corporativo	Enfoque de Integración	Enfoque de Riesgo	Integración de Riesgos	Toma de decisiones	Enfoque proactivo	Análisis del entorno	Estructura organizacional	Alineamiento estratégico	Capacitación	Enfoque de mejora continua	Sistema informativo	Seguimiento y Control
(Sablich Huamani, 2010)	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1
(Pérez Pravia, 2010)	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1
(Gómez & González, 2010)	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1
(Parker Gates, 2010)	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1
(González Bermúdez & Delgado Fernández, 2010)	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1
(Silva, 2010)	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Viteri-Moya et al., 2013)	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Pardillo Baez, 2013)	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1
(Comas Rodríguez et al., 2013)	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
(Pérez García, 2013)	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0
(Bolaño Rodríguez, 2014)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
(López Joy, 2014)	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1
(Ortiz Pérez, 2014)	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
(Llanes Font, 2015)	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1
(Castro Perdomo, 2015)	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1
(Soria, 2016)	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1
(Ricardo Cabrera, 2016)	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1
(Lao León, 2017)	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1

	Trabajo en equipo	Enfoque Estratégico	Enfoque de Proceso	Enfoque a Sistema Corporativo	Enfoque de Integración	Enfoque de Riesgo	Integración de Riesgos	Toma de decisiones	Enfoque proactivo	Análisis del entorno	Estructura organizacional	Alineamiento estratégico	Capacitación	Enfoque de mejora continua	Sistema informativo	Seguimiento y Control
(Rojas Roque et al., 2017)	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
(Llanes Font & Lorenzo Llanes, 2017)	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1
(Oviedo Rodríguez et al., 2018)	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
(Covas Varela, 2019)	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1
(Montalván Estrada, 2019)	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1
(Varela Ledesma, 2019)	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1
(El Assafiri Ojeda, 2019)	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1
(Medina Nogueira, 2019)	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1
(Tantavilca Paucar, 2020)	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1
(Santos Pérez, 2020)	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
(Trujillo Pérez, 2021)	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1
Alfonso Robaina et al., 2022)	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1
Rodríguez Cabrera (2022)	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1
Sánchez Suárez (2023)	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
(González Solán & Martín Castilla, 2023)	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1

Anexo 1.5. Matriz Binaria de herramientas utilizadas en los modelos de gestión integrada estudiados

	Criterio experto	Selección de especialistas	Matriz DAFO	Enfoque de Proceso	Alineamiento estratégico	Asignación de responsabilidades	Diseño de estructura	Gestión de los Recursos Humanos y SST	Gestión por Proyectos	CMI	Tormenta de ideas	Encuesta	Entrevista	Observación directa	Mapa estratégico	Modelo Causa -Efecto	Diagrama de flujo	Construcción de indicadores	Determinación de prioridades	Sistema de indicadores	índices Integrales
Haines (1999); Nogueira Rivera (2002)	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0
Gárciga Marrero (2001)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0
Clope and Goldsmith (2001)	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0
Nogueira Rivera (2002)	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Hernández Torres (2004)	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0
White (2004)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0
Isaac Godínez (2004)	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1
(Morales Cartaya, 2006)	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1
(Ronda Pupo, 2007)	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0
(Alfonso Robaina, 2007)	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0
(Ramírez Juárez, 2008)	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0
(Albert Díaz & Hernández Torres, 2008)	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0
(Wittmann & Reuter, 2008)	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0
(Ruiz Ortega et al., 2009)	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0
(Ricart, 2009)	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0
(Pochampally et al., 2009)	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0
(Soltura Laseria, 2009)	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0
(Sablich Huamani, 2010)	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
(Pérez Pravia, 2010)	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0
(Gómez & González, 2010)	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1
(Parker Gates, 2010)	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0

	Criterio experto	Selección de especialistas	Matriz DAFO	Enfoque de Proceso	Alineamiento estratégico	Asignación de responsabilidades	Diseño de estructura	Gestión de los Recursos Humanos y SST	Gestión por Proyectos	CMI	Tormenta de ideas	Encuesta	Entrevista	Observación directa	Mapa estratégico	Modelo Causa -Efecto	Diagrama de flujo	Construcción de indicadores	Determinación de prioridades	Sistema de indicadores	Índices Integrales
(González Bermúdez & Delgado Fernández, 2010)	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0
(Silva, 2010)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0
(Viteri-Moya et al., 2013)	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0
(Pardillo Baez, 2013)	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0
(Comas Rodríguez et al., 2013)	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0
(Pérez García, 2013)	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
(Bolaño Rodríguez, 2014)	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0
(López Joy, 2014)	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0
(Ortiz Pérez, 2014)	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0
(Llanes Font, 2015)	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
(Castro Perdomo, 2015)	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0
(Soria, 2016)	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0
(Ricardo Cabrera, 2016)	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1
(Lao León, 2017)	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
(Rojas Roque et al., 2017)	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0
(Llanes Font & Lorenzo Llanes, 2017)	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
(Oviedo Rodríguez et al., 2018)	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
(Covas Varela, 2019)	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
(Montalván Estrada, 2019)	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
(Varela Ledesma, 2019)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0
(El Assafiri Ojeda, 2019)	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0

	Criterio experto	Selección de especialistas	Matriz DAFO	Enfoque de Proceso	Alineamiento estratégico	Asignación de responsabilidades	Diseño de estructura	Gestión de los Recursos Humanos y SST	Gestión por Proyectos	GMI	Tormenta de ideas	Encuesta	Entrevista	Observación directa	Mapa estratégico	Modelo Causa -Efecto	Diagrama de flujo	Construcción de indicadores	Determinación de prioridades	Sistema de indicadores	Índices Integrales
(Medina Nogueira, 2019)	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0
(Tantavilca Paucar, 2020)	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0
(Santos Pérez, 2020)	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0
(Trujillo Pérez, 2021)	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Alfonso Robaina et al., 2022)	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0
Rodríguez Cabrera (2022)	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1
Sánchez Suárez (2023)	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0
(González Solán & Martín Castilla, 2023)	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
Haines (1999); Nogueira Rivera (2002)	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1

Anexo 1.6. Investigaciones científicas aplicadas en el sector deportivo cubano

Años	Investigaciones Científicas	Descripción
1995-2021	CMI	Tablero de comando en la facultad de cultura física de Sancti Spíritus "José Martí Pérez" Madrigal Castro (1995). El CMI 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 (Ramos Acevedo et al., 2020; Ramos Acevedo et al., 2017) y su implementación en el equipo de béisbol de Sancti Spíritus y la implementación del CMI en la DPD de Matanzas (Díaz Gómez, 2019). También se implementa en el equipo de basquetbol de Matanzas (Claudio Pérez et al., 2021).
2001-2019	Implementar la Dirección Estratégica	En cuanto a la aplicación de la DE, 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. (Montero Delgado, 2001) aborda el tema relacionado con la planificación estratégica de las organizaciones deportivas en Cuba y plantea que entre las líneas futuras de investigación dentro del sector debe estar la gestión de las organizaciones deportivas desde el enfoque de procesos (Montero Delgado, 2007). En el INDER en el 2001, 2004 Estrategia de la provincia de Villa Clara hacia los próximos Ciclos Olímpicos (Hurtado Fuentes, 2014). En el 2010 en el Equipo de Baloncesto de Matanzas (Claudio Pérez, 2011; Claudio Pérez et al., 2021), en el 2011 se aplica en Combinado deportivo Renán Turiño del Municipio de Trinidad Madrigal Castro (2011), y en el combinado Marcelo Salado Lastra del Municipio de Sancti Spíritus. La utilización de la DE en el deporte de la provincia de Granma ha contribuido de manera significativa en el mejoramiento integral de sus resultados en los Juegos Nacionales. En el ciclo olímpico 2012-2016 se observan los mejores resultados deportivos de la provincia debido a la experiencia adquirida en la aplicación de la DE y un progreso en el pensamiento, la actitud y el comportamiento estratégico de sus integrantes Hidalgo et al. (2016). En el 2019 se implementa en la DPD de Matanzas (Pérez de Corcho, 2019) y en la DMD de Pedro Betancourt (Fernández García, 2019). Procedimiento para evaluar la gestión administrativa en una organización de gobierno deportivo (Alonso Labrador, 2023).
2009-2011	Alto rendimiento	Estrategia para el desarrollo del Boxeo en Villa Clara (Heredia, 2009) y Estrategia del Deporte de Lucha en Villa Clara (Fuentes, 2011), Estas investigaciones caracterizan los factores que inciden en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara y trazan un plan de acción en correspondencia con los proyectos de trabajo establecidos; pero no abordan consecuentemente los procesos que intervienen, sus relaciones, nexos, su accionar de manera sistémica que permita la mejora continua de los procesos y subprocesos en particular y del sistema organizacional de forma general para alcanzar la mejora continua deseada.
2009-2022	Innovación	El enfoque estratégico del movimiento deportivo cubano. Sistema de ciencia e innovación tecnológica (Rodríguez Alonso, 2009). La organización de la ciencia e innovación tecnológica mediante grupos de investigación en cultura física y la organización del proceso de ciencia e innovación tecnológica en la Facultad de Cultura Física de Holguín (Ávila Rodríguez, 2014; Ávila et al., 2014).

		Innovación en el deporte a partir de los grupos de investigación de la cultura física y las perspectivas de los estudios de innovación en el deporte mediante los grupos de investigación de la cultura física (LLanes-Ruiz et al., 2022; LLanes Ruiz et al., 2022).
2013-2014	Cultura organizacional	Perspectivas para gestionar la cultura organizacional en el sector deportivo León López et al. (2013). Sistema organizacional con enfoque de procesos para mejorar la gestión en el deporte de alto rendimiento en la provincia de Villa Clara Hurtado Fuentes (2014).
2014	Gestión de entrenamiento	Impactos de la ciencia y la tecnología en la formación de los atletas de alto rendimiento del deporte cubano Bravo Lara and González Despaigne (2014).
2015	Sistema de gestión del conocimiento para los cuadros	Se analizan teóricamente criterios de autores y aspectos relacionados con la gestión del conocimiento y la superación de cuadros del sectorial provincial de deportes en Villa Clara (Díaz Gómez, 2019).
2018- 2020	Prospectiva Estratégica	Se aplica en la DMD de Cárdenas en el 2018 y en el 2019 en la DPD de Matanzas (Ponte de los Reyes Gavilán, 2019; Portilla Herrera, 2019). Propuesta de un procedimiento para la Planeación Estratégica Prospectiva con enfoque de Cuadro de Mando Integral, para las organizaciones deportivas cubanas (Rivero Misa, 2021).
2018-2019	Evaluación del alineamiento estratégico	La evaluación del alineamiento estratégico entre los procesos y objetivos de la Dirección Municipal de Deportes (DMD) de Cárdenas (Raventós Chaviano, 2018), en la DMD de Colón (Morera Ramos, 2019) y en la DPD de Matanzas (Donates González, 2019; León-Reyes et al., 2023).
2019	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 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 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.
2020	Sistema de capacitación	Sistema de acciones de superación en el equipo de Voleibol en el 2020, donde, a partir del diagnóstico para determinar el estado actual de la dirección del proceso de superación profesional de los entrenadores de Voleibol, se comprobó la existencia de insuficiencias en la planificación, organización, ejecución y control de dicho proceso que incide en el desempeño efectivo de los entrenadores. Se constató la necesidad de elaborar el sistema de acciones, tomando en consideración los fundamentos teóricos – metodológicos de la Teoría General de Sistemas, las concepciones de la superación profesional y los resultados del diagnóstico para incidir de forma efectiva en la preparación de los entrenadores deportivos de Voleibol. (Olivera Matos et al., 2020)
	Enfoque por proceso	Los estudios de los procesos deportivos en las OD básicas intentan en principio crear valor, transformando los recursos que intervienen en la práctica de la AFD para que las organizaciones brinden al entorno una salida de gran valor, buscan (Donates González, 2019; León Reyes et al., 2021; Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2020). Hurtado Fuentes, C. R. (2012a). El proceso de identificación del perfil en tenistas escolares de la categoría 13-14 años en la EIDE de Villa Clara. España: Editorial Académica Española.

Anexo 2.1. Entrevista al Consejo de Dirección

Estimado compañero

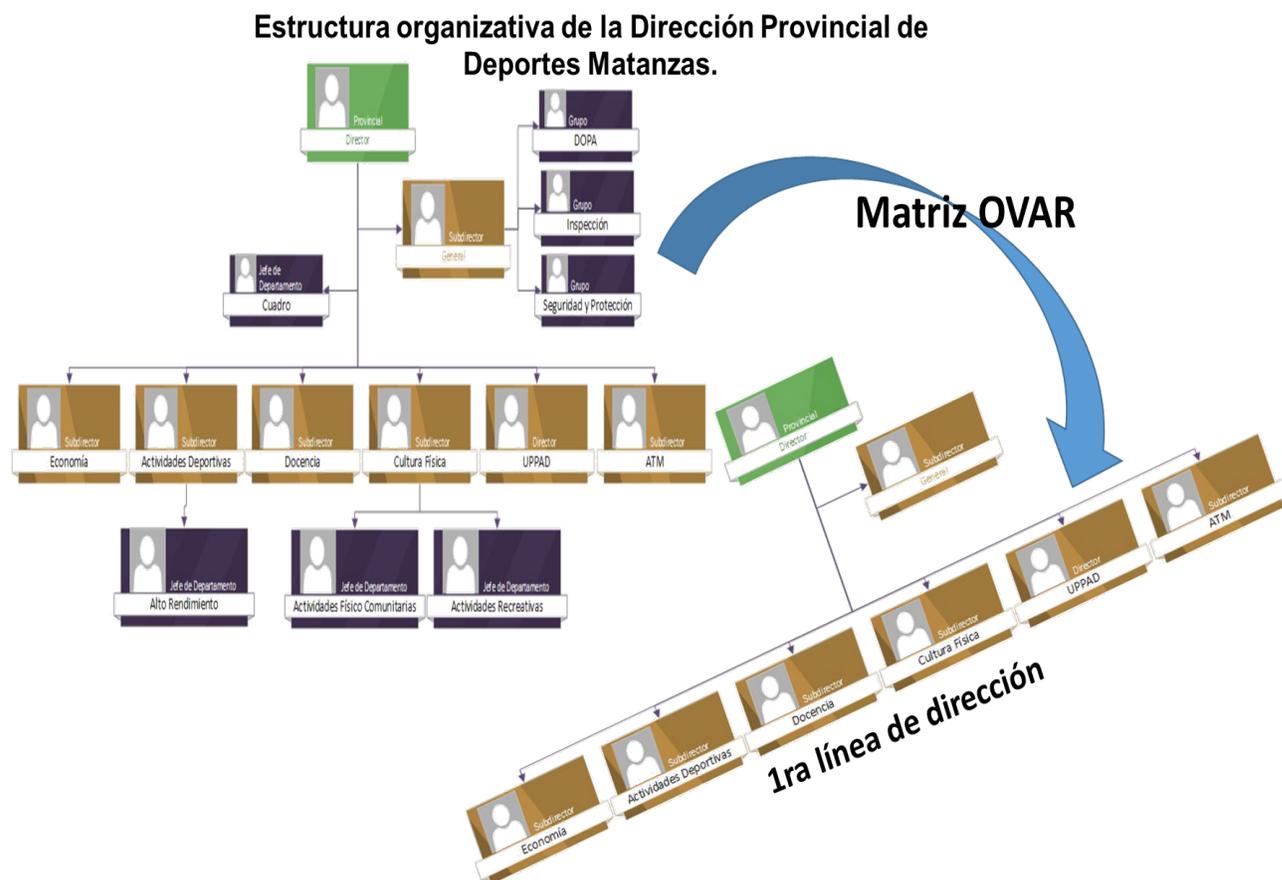
Se está desarrollando un trabajo investigativo que necesitamos que a partir de su experiencia responda las siguientes preguntas, en función de valorar del comportamiento de las variables (especialización, formalización, centralización, tramo de control y cadena de mando); por ello se le solicita que marque con una "X" su respuesta.

Gracias por su colaboración

Variables	Explicación	Si	No
Especialización	Especialidad que posee, tarea específica que realiza.		
Formalización	Actividades específicas		
Centralización	Si la toma de decisiones se concentra		
Descentralización	Si la toma de decisiones se reparte		
Departamentalización	Identificación y clasificación de las actividades por área y composición de la fuerza de trabajo por departamento		
Tramo de control	El número de subordinados que dependen de su puesto de mando		
Cadena de mando	Líneas de mando		

- ¿Implementan estrategias que fortalezcan los procesos de Gestión Administrativa a beneficio de la población matancera?
Si ___ No ___
- ¿Se establecen dentro de la DPD estrategias adecuadas para fortalecer el servicio que se brinda a la comunidad?
SIEMPRE__ A MENUDO__ A VECES ___ CASI NUNCA ___ NUNCA ___
- ¿Aplica la DPD el proceso administrativo adecuado para fortalecer la estructura organizativa y por ende brindar un buen servicio a la comunidad?
Si ___ No ___
- ¿Cree usted que la estructura del organigrama actual que posee la DPD permite las líneas de comunicación eficaces para poder cumplir con las estrategias trazadas?
Si ___ No ___
- ¿Están definidas las funciones y responsabilidades de los funcionarios de la DPD en relación al servicio de calidad que se debe brindar a la comunidad?
Si ___ No ___
- ¿Cree usted que la estructura organizacional que posee actualmente DPD permite satisfacer las necesidades de la población matancera?
Si ___ No ___

Anexo 3.1. Listado de los Objetivos de la OGD, responsables y variables de acción de la matriz del Director Provincial



Fuente: Sistema de Dirección de la DPD, 2020

Objetivo Estratégico (OE1): Satisfacer el crecimiento humano de los matanceros de todos los grupos etéreos con el desarrollo de programas dirigidos al deporte para todos y el alto rendimiento que incluyan opciones para todos los gustos y preferencias.

Objetivos de Trabajo (OT)

OT1: Satisfacer las necesidades de la población matancera, incrementando las opciones para la práctica sistemática de actividades físico-deportivas-recreativas en las instituciones escolares y la comunidad, encaminadas a la formación de valores y a la calidad de vida de la población.

OT2: Incrementar la calidad en la formación deportiva de atletas-patriotas que respondan a los principios de la Revolución y al deporte socialista cubano.

OT3: Motivar la elevación de la calidad y la formación de docentes del deporte que respondan a los principios de la Revolución, consciente de la necesidad de un desarrollo sostenible.

OT4: Perfeccionar el sistema de ciencia, tecnología e innovación logrando nuevos y mejores conocimientos generalizando e introduciendo los resultados científicos y el sistema de dirección adecuado a las condiciones de la organización.

Responsables:

DG: Director Provincial

SG: Subdirectora General

C: Jefe del Departamento de Cuadro

SCF: Subdirectora de Cultura Física

SAP: Subdirector de Actividades Deportivas

SA: Subdirector de Aseguramiento

SE: Subdirectora Económica

SD: Subdirectora de Docencia

UPPAD: Director de la UPPAD

Variables de Acción

VA 1 Chequear que se cumpla con el presupuesto asignado.

VA 2 Vigilar que todas las compras estén amparadas por contratos.

VA 3 Revisar, aprobar y discutir con el colectivo la estrategia de la empresa.

VA 4 Chequear y controlar los eventos calendarizados a nivel de base.

VA 5 Establecer según el procedimiento vigente, la política de cuadros aprobada.

VA 6 Velar por la formación y desarrollo de los cuadros, promoviendo una política de estimulación y planes de capacitación.

VA 7 Organizar y presidir las sesiones del Consejo de Dirección donde se analizan mensualmente las agendas establecidas en los planes de tema del año.

VA 8 Dirigir, controlar, orientar, chequear y exigir por el cumplimiento de las tareas, deberes, atribuciones y funciones encargadas a la OGD.

VA 9 Exigir y controlar con chequeos sistemáticos el funcionamiento de las Direcciones Municipales y la Provincia.

VA 10 Chequear el desarrollo de los programas de actividades físicas a través de festivales y eventos tanto provinciales como interprovinciales de forma integral y en fechas señaladas, entre otros.

VA 11 Evaluar la calidad de la matrícula en la EIDE con un incremento en el número de atletas considerados de perspectivas inmediata y aplicando pruebas de aptitud para los nuevos ingresos.

VA 12 Evaluar los índices de retención escolar.

Otras consideraciones del análisis

- Todas las VA tributan al menos a un objetivo.
- Las variables de acción VA3 y VA8 responden a los cinco objetivos, lo que indica que puede existir redundancia entre estas; la OGD deberá analizar la posibilidad de unificar estas variables en una sola actividad vinculada a la planificación.
- Todos los responsables tributan al menos a un objetivo, pero como hay casos en que las VA no responden a un solo objetivo varios responsables pueden realizar la misma acción respondiendo a objetivos diferentes.
- Existe igualdad de funciones en algunos casos en lo que a ejecutar las acciones se refiere, esto se debe a que la empresa tiene designados a líderes de procesos que son los que responden por determinada actividad y en ocasiones estos líderes coincidentemente resultan ser los directivos de la organización.
- Los directivos que responden a una mayor cantidad de VA además del Director General resultan: el Subdirector General (SG) y el Subdirector de Actividades Deportivas (SAD).

Anexo 3.2. Matriz DAFO de la DPD

Factores internos	Factores externos
Fortalezas (F)	OPORTUNIDADES (O)
<p>F1. Consagración del componente humano a pesar de las difíciles condiciones actuales.</p> <p>F2. Potencialidad deportiva de la provincia y sus municipios.</p> <p>F3. Contar con la Facultad de CF.</p> <p>F4. Voluntad y decisión para desarrollar la infraestructura.</p> <p>F5. Sentimiento de pertenencia del personal.</p> <p>F6. Buen servicio de atención a la población</p>	<p>O1. Desarrollo social y económico de la provincia y los convenios con los organismos y organizaciones</p> <p>O2. Política del PCC y el Estado.</p> <p>O3. Cercanía del corredor turístico de Varadero</p> <p>O4. Impacto social de los eventos en la provincia.</p> <p>O5. Facilidades de divulgación del deporte y la Cultura Física y la recreación.</p> <p>O6. Impacto social por las principales figuras y glorias del deporte.</p>
DEBILIDADES (D)	AMENAZAS (A)
<p>D1. Inadecuada gestión deportiva;</p> <p>D2. No existe correspondencia entre la planificación estratégica y la operativa.</p> <p>D3. Pobre implementación de la ciencia e innovación tecnológica.</p> <p>D4. Débil Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos.</p> <p>D5. Deterioro y falta de mantenimiento en las instalaciones deportivas, así como su limitado acceso para actividades que benefician a la entidad.</p> <p>D6. Escasa o nula atención al marketing deportivo como estrategia para atraer potenciales deportistas y clientes.</p> <p>D7. Existen deficiencias generalizadas en el tratamiento estadístico de la información, existen prácticas erradas, muy usuales y aceptadas.</p> <p>D8. Los indicadores no se corresponden con los objetivos.</p> <p>D9. Insuficiente gestión de los recursos</p>	<p>A1. Facilidades del sistema Educativo</p> <p>A2. El éxodo del personal para otros sectores de mayor remuneración y estimulación.</p> <p>A3. Brote de enfermedades</p> <p>A4. Déficit de recursos financieros para la construcción y práctica del deporte.</p> <p>A 5. Modos y salarios más atractivos en otros lugares</p>

Anexo 3.3. Resultados del Diagnóstico Estratégico Integrado

MATRIZ MEFE Y MEFI			
AMENAZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
A1. Facilidades del sistema Educativo	0.06	1	0.063
A2. El éxodo del personal para otros sectores de mayor remuneración y estimulación	0.13	1	0.125
A3. Brote enfermedades	0.13	2	0.250
A4. Déficit de recursos financieros para la construcción y práctica del deporte.	0.06	1	0.063
A 5. Modos y salarios más atractivos en otros lugares	0.06	2	0.116
Subtotal Amenazas			0.62
OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
O1. Desarrollo social y económico de la provincia y los convenios con los organismos y organizaciones	0.06	4	0.250
O2. Política del PCC y el Estado.	0.06	4	0.250
O3. Cercanía del corredor turístico de Varadero	0.13	3	0.375
O4. Impacto social de los eventos en la provincia	0.06	4	0.250
O5. Facilidades de divulgación del deporte y la Cultura Física y la recreación	0.13	3	0.375
O6. Impacto social por las principales figuras y glorias del deporte	0.13	3	0.375
Subtotal Oportunidades			1.88
		Total	2.49

FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
F1. Consagración del componente humano a pesar de las difíciles condiciones actuales	0.04	4	0.174
F2. Potencialidad deportiva de la provincia y sus municipios	0.06	4	0.232
F3. Contar con la Facultad de CF	0.06	3	0.174
F4. Voluntad y decisión para desarrollar la infraestructura	0.04	4	0.174
F5. Sentimiento de pertenencia del personal	0.04	4	0.174

F6. Buen servicio de atención a la población	0.04	4	0.174
Subtotal Fortalezas			1.10
DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
D1. Inadecuada gestión deportiva	0.06	1	0.058
D2. No existe correspondencia entre la planificación estratégica y la operativa	0.10	1	0.101
D3. Pobre implementación de la ciencia e innovación tecnológica	0.10	1	0.101
D4. Débil Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos	0.09	1	0.087
D5. Deterioro y falta de mantenimiento en las instalaciones deportivas, así como su limitado acceso para actividades que beneficien a la entidad	0.10	1	0.101
D6. Escasa o nula atención al marketing deportivo como estrategia para atraer potenciales deportistas y clientes	0.06	2	0.116
D3. Existen deficiencias generalizadas en el tratamiento estadístico de la información, existen prácticas erradas, muy usuales y aceptadas	0.07	1	0.072
D4. Los indicadores no se corresponden con los objetivos	0.07	1	0.072
D5. Poco perfeccionamiento de los resultados a partir de mejorar los procesos internos	0.06	1	0.058
Subtotal Debilidades			0.77
		Total	1.87

Anexo 3.4. Resultados de la evaluación del alineamiento estratégico

- a). 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 las prácticas sistemáticas de actividades físico, deportivas, recreativas en las instituciones escolares y la comunidad, encaminadas a la formación de valores y a la calidad de vida de la población.		
Tarea	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 la provincia	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
		16.96

b) 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		

c) Resumen del desempeño de los procesos de la DPD

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		

d) 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		13182	
		T										75			
		W										0.58			
		m										10			
		k										14			

e) Matriz OE/ 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	-

f) Propuesta de acciones de mejora a partir de las insuficiencias de la OGD

No	Acciones	Responsable	Participantes	Fecha de cumplimiento
1	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 EF Recreación	Subdirector de Programación deportiva	mensual
3	Aplicación de Programas y Proyectos del Sistema Asociado, con incidencias directas al perfeccionamiento del trabajo conjunto INDER-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.	Subdirector de Deporte Provincial	Director de Alto Rendimiento	anual
5	Evaluar los índices de retención escolar.	Subdirector de Deporte Provincial	Director de Alto Rendimiento	anual
6	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
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 CF y al objetivo 1 para determinar las brechas que impiden el buen desempeño de los mismos.	Subdirector de EF Recreación	Subdirector de EF Recreación	mensual
9	Analizar los resultados de los indicadores de las DMD.	Subdirector de Docencia.	Subdirector Doc. y trabajadores del centro	trimestral
10	Realizar secciones metodológicas con los Subdirectores y Metodólogos por subdirecciones evaluando la preparación recibida con su desempeño y resultados.	Sub. de Inspección	Metodólogos de Inspección	mensual

11	Orientar que se planifiquen acciones para el aseguramiento de actualización y registro de la información indicando su control.	Sub. de Inspección	de Jefes de Departamentos	mensual
12	Integrar el proceso de Inspección como un subproceso de Control Interno.	Sub. de Control Interno	Sub. de Inspección y de Control Interno	anual
13	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

Anexo 3.5. Perspectivas del CMI y sus indicadores para la DPD Matanzas

Objetivo General	Criterio de Medida	Metas	Indicador	Operacionalización	Comportamiento del Indicador				% Cumplimiento	Rangos de cumplimiento			
					Ideal	Enero	Febrero	Marzo		Bueno	Regular	Malo	
Desarrollar una cultura organizacional a través del fortalecimiento del conocimiento del personal, la innovación tecnológica	Realizar cursos de actualización para el manejo de nuevos servicios	Cumplir al 100% el plan de satisfacción	% de cumplimiento del plan de superación de la organización	Cantidad de acciones cumplidas / Total de acciones del plan						100%	79%	59%	
	Se logra que las reservas de cuadro reunan los requisitos para el cargo	Aumentar las reservas en un 5%	% de completamiento de las reservas de cuadro	Cantidad de reservas cubiertas/ Total de reservas						100%	85%	65%	
	Se estabiliza la permanencia en el cargo de los cuadros	Lograr un incremento de un 10% en la estabilidad de los cuadros	% de estabilidad de los cuadros	Años promedios/ Cantidad d cuadros							90%	85%	80%
		Mantener promedio de años de permanencia en los cargos	Tiempo de permanencia en el cargo(años)	Sumatoria de la cantidad de años ± Cuadros/ Total de cuadros							100%	95%	90%
	Actualizar tecnología de la información para la prestación de servicios	Actualizar al 50% la tecnología de la organización	% de actualización de la tecnología con la que cuenta la organización	cantidad de tecnología incrementada [±] 100							100%	85%	65%
	Avance de la composición de los cuadros	Aumentar los cuadros menores de 35 años en un 10%	% de cuadros menores de 35 años	Cuadros menores de 35 años/ total de cuadro							100%	95%	90%
	Se cumplen plan de evaluación de los cuadros en correspondencia con los resultados de trabajo en el ámbito en que dirigen	Aumentar al 100% el cumplimiento de evaluación	% de cumplimiento del plan de evaluación	Cantidad de cuadros evaluados/ Total de cuadros							100%	95%	90%
	Evaluar el grado de satisfacción de los trabajadores	Alcanzar en un 95% la satisfacción de los clientes	satisfacción de los trabajadores	Encuesta							90%	85%	80%

Anexo 3.5. continuación...

Objetivo General	Criterio de Medida	Metas	Indicador	Operacionalización	Comportamiento del Indicador				% Cumplimiento	Rangos de cumplimiento			
					Ideal	Enero	Febrero	Marzo		Bueno	Regular	Malo	
TOTAL PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO													
Mantener una programación adecuada y un equilibrio en el mejoramiento continuo y la calidad de los servicios deportivos que brinda la organización	Aumento de la práctica deportiva a nivel provincial	Alcanzar un 100% de la práctica deportiva	% práctica deportiva	Cantidad de practicantes/Total de la población*100						100%	85%	60%	
	Incremento de auditorías satisfactorias tanto interna como externa	Cumplir en un 100% de inspecciones	% de cumplimiento de inspecciones	Cantidad de inspecciones realizadas						96-100%	80-95%	-80%	
	Incremento de colaboraciones	Aumentar en 12 colaboraciones con las universidades	Colaboraciones universitarias	Cantidad de colaboraciones con universidades						90-100%	70-89%	69%	
TOTAL PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS													
Sensibilidad en las necesidades de los usuarios, optimizando el tiempo de servicio a partir de la mejora de la capacidad de respuesta a las reclamaciones.	Incremento de nuevos usuarios	Alcanzar una satisfacción de 85%	Satisfacción de los usuarios	Encuesta						85%	84-80%	79%	
		Aumentar en un 20% la entrada de usuarios	Total de usuarios	número de usuarios						61.447	34.659	26.780	
TOTAL PERSPECTIVA CLIENTE													
Administrar eficientemente los recursos, lo cual debe reflejarse en los resultados globales de la OD.	Eficiencia de los recursos económicos y contables de la organización deportiva	Alcanzar el 2	Índice de solvencia	Activo circulante/ pasivo circulante						2,01	2	1,99	
		Reducción de los gastos en un 2%	Gastos corrientes	Total de gastos corrientes						98%	99%	100%	
		Alcanzar el 100% de cumplimiento del presupuesto	% de cumplimiento del presupuesto	Real/ Plan							100%	95%	85%
		Reducción de los gastos en un 5%	Total de gastos	Σ Gastos							95%	97%	100%

Anexo 3.6. Montaje en la plataforma digital



Anexo 3.7. Niveles de prioridad de los componentes del sistema de gestión integrada

Componentes del SGI		Explicación	Niveles de prioridad			
			Alta prioridad		Baja Prioridad	
1	Formación deportiva	Es el proceso de socialización, de integración, de enseñanza-aprendizaje, de adquisición de capacidades, de habilidades, de destrezas, de conocimientos y de actitudes, de inclusión y de participación.	100%	15		
2	Competición deportiva	La competición es una disposición en la práctica de un juego o actividad con la que se evalúa el juego de los participantes y se trabaja hacia una meta común	87%	13	13.33%	2
3	Docencia deportiva	Es la enseñanza del deporte, es donde se facilita y se supervisa la actividad física o deportiva de forma regular u ocasional. Se interactúa con un objetivo de conocimiento y actualización del sistema deportivo	60%	9	40.00%	6
4	Innovación deportiva	Comprende las actuaciones públicas orientadas a favorecer la asignación de recursos de todo tipo para incentivar por parte de los diferentes agentes y mejorar el entorno institucional en la que se desarrollan las actividades deportivas	33%	5	66.67%	10
5	Deporte para todos	Fomento del deporte en un entorno seguro y protector. Es el acto de jugar, practicar deportes o realizar actividades físicas con la promoción e integración entre personas sin discriminación.	93%	14	6.67%	1
6	Gestión financiera	Es la práctica estratégica de establecer, controlar y supervisar todos los recursos financieros para lograr los objetivos de la organización. De esta forma se podrán optimizar los recursos financieros y elaborar los presupuesto para tener una previsión futura,	67%	10	33.33%	5

Componentes del SGI		Explicación	Niveles de prioridad			
			Alta prioridad		Baja Prioridad	
		control de los gastos e ingresos y toma de decisiones en base a estos.				
7	Inversiones en el deporte	Es para generar un legado económico, humano, social y de infraestructura para el desarrollo del deporte en el territorio	47%	7	53.33%	8
8	Mantenimiento de instalaciones deportivas	Consiste en planificar y ejecutar un conjunto de operaciones que garanticen la vida útil de los elementos que forman dicha construcción deportiva: pavimentos, equipos, estructuras y otros.	67%	10	33.33%	5
9	Capital Humano	Son los recursos humanos con el que cuenta una OD, se hace referencia a la productividad de los trabajadores dependiendo de la experiencia laboral y su formación.	40%	6	60.00%	9
10	Control Interno	Es el plan mediante el cual una organización establece principios, métodos y procedimientos que coordinados entre sí buscan proteger los recursos, además de prevenir y detectar fraudes y errores dentro de los diferentes procesos desarrollados en la OD.	20%	3	80.00%	12
11	Direccionamiento	Son todas las actividades realizadas por el ente máximo y la alta dirección, tales como planeación, programación de las actividades académicas y deportivas, curriculares, comunicación, para gestionar de una manera eficiente y efectiva, todos los recursos de la organización con el fin de proyectarse hacia el cumplimiento de metas ya establecidas.	60%	9	40.00%	6
12	Abastecimiento	Abastecer de recursos, medios, materiales, implementos y otros	53%	8	46.67%	7

Componentes del SGI		Explicación	Niveles de prioridad			
			Alta prioridad		Baja Prioridad	
		para cubrir las necesidades a partir del uso eficiente de los recursos disponibles para la OD.				
13	Infraestructura	Son los recursos físicos y tecnológicos requeridos para el buen funcionamiento de la organización.	53%	8	46.67%	7
14	Gestión estratégica	Permite visualizar las situaciones futuras deseadas, focalizar los esfuerzos y establecer los pasos a seguir para conseguir los objetivos y así realizar análisis para la mejora continua.	67%	10	33.33%	5
15	Gestión operacional	Enfocada hacia la planificación y gestión desde el punto de vista de los procesos. Se centra en los objetivos a corto plazo y en la correcta ejecución de cada tarea.	73%	11	26.67%	4
16	Gestión táctica	Hace referencia al diseño y planificación de tareas que se deben ejecutar para cumplir objetivos a medio plazo. En este caso, las diferentes tareas son llevadas a cabo por los distintos departamentos y equipos humanos de la OD.	67%	10	33.33%	5
17	Sistema de capacitación y superación	Juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda.	60%	9	40.00%	6
18	TIC	Es el medio que ayuda a establecer una ágil administración de los documentos, entrenamientos, planes disciplinarios, gestión del tiempo y más.	93%	14	6.67%	1

Anexo 3.8. Lista de estrategias de la DPD propuesta por el equipo gestor

Competitividad	Esta estrategia le permitirá mejorar cada día, alcanzar las metas propuestas y, sobre todo, ser una entidad más “atractiva” para la inversión privada o pública. Para alcanzar el nivel de competitividad óptimo deberá procurar cumplir sus objetivos de manera eficiente, diseñar proyectos innovadores enfocados al beneficio de la comunidad, implementar indicadores que le permitan evaluar el desempeño de la organización regularmente, mejorar la imagen institucional para establecer una diferenciación, crear y mantener estándares de calidad y, por último, pero no menos importante, fomentar una relación sinérgica entre los trabajadores y la población local.
Calidad	Realizar las actividades con calidad le permitirá la OGD, demostrar la capacidad profesional de la organización; esto a su vez se refleja en las condiciones de la infraestructura física, la cual debe ofrecer un ambiente afable y ameno, que ofrezca un óptimo ambiente de trabajo. Para evaluar los niveles de calidad en los servicios prestados, para esto se deben crear e implementar indicadores que permitan evaluar la calidad de los servicios prestados; aplicar una encuesta a los usuarios (atletas/población) sería una herramienta para conocer la percepción de los usuarios sobre el trabajo y las actividades que se ejecutan.
Desarrollo de	Partiendo de la premisa de que sus proyectos son de naturaleza social, deben procurar ser más “atractivos” para los posibles inversionistas, tomando en cuenta la evidente necesidad de recursos (económicos y materiales) que requiere la organización. Se debe tener en cuenta los requerimientos y necesidades de la población a la cual está dirigido el proyecto a desarrollar.
Alianzas estratégicas	Mecanismo que facilita o contribuye al crecimiento de la organización está en demostrar la capacidad de cumplimiento de metas, procurar alianzas estratégicas con diversas organizaciones que permitan integrarse a nuevos campos de acción social. Para fortalecerse como organización es necesario que se fomente y establezcan alianzas con otras entidades del Estado y con instituciones privadas que coadyuven en el crecimiento económico de la organización. Para lograrlo es necesario identificar aquellas empresas o instituciones que se dediquen a financiar proyectos sociales, también se pueden realizar convenios con empresas privadas para acordar porcentajes de aportes por ventas u otras facilidades.

Anexo 3.9. Nuevos indicadores propuestos para DPD Matanzas en la Perspectiva de Servicio Deportivo

Indicador	Forma de cálculo	Parámetros	Responsables	Sistema informativo	Criterio de medida
1. Proyecto Deportes y Educación Física.					
Total de Practicante Sistemático	Σ total de alumnos asistentes por frecuencia/ Total de frecuencias impartidas.	<ul style="list-style-type: none"> - Subsistema de Información Estadística Complementaria. Formularios 242-112-03. Practicantes sistemáticos en EIDE, Academias y ESFAAR; 242-121-03 - Participantes en actividades masivas recreativas y el deporte recreativo; 242-123-03 - Practicantes sistemáticos en actividad física comunitaria y 242-127-03 - Practicantes sistemáticos en áreas deportivas. 	Subdirectora de Cultura Física	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> - Bien: 193 170 - Regular: 193 100-193169 - Mal: -193 100
Total de Participantes en competencias deportivas	Σ Participantes por deportes en competencia (competencias deportivas planificadas en el Calendario Competitivo del INDER a nivel de Base, Municipio, Provincia y Nación)	<ul style="list-style-type: none"> - Subsistema de Información Estadística Complementaria. Formularios 242-107-03 Participantes en competencias deportivas. 	Subdirector de Actividades Deportivas	Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Bien: 14483 - Regular: 14400-14482 - Mal: -14400

Índice de Promoción	Total de aprobados/ matrícula	<ul style="list-style-type: none"> - Subsistema de Información Estadística Complementaria. Formularios 242-D5-03 Resumen de promoción, calidad y retención. - Matrícula general - Subsistema de Información Estadística Complementaria. Formularios 242-D5-03 Resumen de promoción, calidad y retención. 	Subdirector de Actividades Deportivas	Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Bien: Mayor de 80 - Regular: Entre 79 y 60 - Mal: Menor de 60
Índice de Retención	matrícula final / matrícula inicial	<ul style="list-style-type: none"> - Subsistema de Información Estadística Complementaria. Formularios 242-D5-03 Resumen de promoción, calidad y retención. - Matrícula Inicial - Subsistema de Información Estadística Complementaria. Formularios 242-D5-03 Resumen de promoción, calidad y retención. 	Subdirector de Actividades Deportivas	Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Bien: más del 90 % - Regular: 80-89 % - Mal: -80 %
Total de Personal deportivo pedagógico	Σ de profesionales del deporte, la actividad física y la recreación en el sistema deportivo y directivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Subsistema de Información Estadística Complementaria. Formularios 242-114-03 Personal deportivo pedagógico. 	Subdirectora de Docencia	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> - Bien: 1745 - Regular: entre 1740-1744 - Mal: menor 1744
Calidad de la promoción	Σ /total de aprobados	<ul style="list-style-type: none"> - Subsistema de Información Estadística Complementaria. Formularios 242-D5-03 Resumen de promoción, calidad y retención. - Total de aprobados 	Subdirector de Actividades Deportivas	Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Bien: Mayor de 80 - Regular: Entre 60 y 79 - Mal: Menor de 60

<p>Total de Matrícula certificada</p>	<p>Σ del total de estudiantes en las Escuelas del Sistema Deportivo (EIDE, ESFAAR, EPEF y Academias)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Subsistema de Información Estadística Complementaria. Formularios 242-D2-03 Matrícula docente en las escuelas del sistema deportivo. - Sistema de Información Estadística Complementaria del Ministerio de Educación. Formularios 221-500-01 y 221-501-01 Información estadística de otros organismos formadores. 	<p>Subdirector de Actividades Deportivas</p>	<p>Anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bien: 1496 - Regular: 1400-1495 - Mal: -1400
<p>Total de beneficiados por la política de ingresos</p>	<p>Σ del total de atletas y entrenadores activos y retirados del alto rendimiento, integrantes de las preselecciones nacionales y participantes en la Serie Nacional de Beisbol obtuvieron medalla de Oro</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Anexo N° 1 y Anexo N° 4, establecidos en la Resolución 262 y 263 del 2021 del Presidente del INDER. 	<p>Subdirector de Actividades Deportivas</p>	<p>Anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bien: 6922 - Regular: 6900-6921 - Mal: -6900
<p>1. Proyecto Recreación y uso del tiempo libre</p>					

Total de Practicante Sistemático	Σ total de alumnos asistentes por frecuencia/ Total de frecuencias impartidas.	<ul style="list-style-type: none"> - Subsistema de Información Estadística Complementaria. Formularios 242-112-03 - Practicantes sistemáticos en EIDE, Academias y ESFAAR; 242-121-03 - Participantes en actividades masivas recreativas y el deporte recreativo; 242-123-03 - Practicantes sistemáticos en actividad física comunitaria y 242-127-03 - Practicantes sistemáticos en áreas deportivas. 	Subdirectora de Cultura Física	- Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> - Bien: +11 624 - Regular: 11600-11623 - Mal: -11600
Total de Instalaciones deportivas	Σ de todas las instalaciones deportivas (terrenos al aire libre, piscinas, salas deportivas y complejos deportivos)	<ul style="list-style-type: none"> - Subsistema de Información Estadística Complementaria. Formularios 242-111-01 - Instalaciones deportivas, - Sistema de Registros Primarios - 4920 	Subdirectora General	Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Bien: 409 - Regular: 408-400 - Mal: -400
Estado constructivo de las instalaciones deportivas	Cantidad de instalaciones con deficiencias/ Total de Instalaciones deportivas	<ul style="list-style-type: none"> - Tarjeta de control de inventario de instalaciones deportivas. 	Subdirector de ATM	Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Bien: mayor o igual que 0.8 - Regular: 0.5-0.79 - Mal: menor de 0.5

Anexo 3.10. Resultados de la aplicación de la lista de chequeo

Institución:	Dirección Provincial de Deportes Matanzas	Fecha: Diciembre 2022	
Instrucciones: Marque con la X los criterios que considera Ud. Según corresponda, deje en blanco aquellos aspectos en los que aún debe mejorar			
Objetivo: Evaluar el estado administrativo de la OD, a través de actividades que se cumplen de forma organizada			
Criterio de evaluación	Cumplimiento		Observaciones
	Si	NO	
Los proyectos cumplen con los objetivos establecidos		X	
La organización cuenta con una estructura clara y coherente		X	
Se realiza análisis crítico de la información estadística		X	
¿La organización ha determinado los factores internos y externos que influyen en los resultados de la organización y de las partes interesadas?	X		La organización tiene implementada una herramienta para el análisis de contexto organizacional basado en la metodología propuesta. La realización y determinación del contexto está bajo la responsabilidad de la dirección. La metodología interna establece un período de revisión para cada ciclo olímpico y es realizada con base a proyecciones a 4 años. No se realiza la debida actualización, revisión y seguimiento a la información resultante del análisis de contexto de la organización. No se evidencia una clara relación del contexto con la dirección estratégica y los resultados previstos de los sistemas de gestión.
¿La organización se asegura de que los factores internos y externos, y los requisito de las partes interesadas incluidos los legales y del cliente se tomen en cuenta en la planificación de los sistemas de gestión?		X	Se evidencia de forma sistemática la falta despliegue del análisis de contexto, y la no consideración de la estrategia de la organización para la planificación de sus procesos. Se evidencia la poca integración de la estrategia de la organización hacia los procesos.
¿La organización se asegura de que los factores internos y externos se tomen en cuenta en la planificación de los procesos?	X		No se manifiesta la existencia de una vía de comunicación y despliegue a los líderes de proceso de los resultados del contexto de la organización.
¿La OD ha determinado las necesidades y expectativas de los usuarios del territorio?	X		La organización tiene identificado y documentado las necesidades y expectativas de los usuarios del territorio, pero no se evidencia el seguimiento de la información de estas partes interesadas y sus requisitos.
Con base al contexto y necesidades y expectativas de los usuarios, la OD ha determinado los lineamientos y OE a seguir	X		En la definición de la estrategia de la organización para el ciclo olímpico, se evidencia la consideración de las partes interesadas y sus necesidades identificadas, así como el resultado del análisis de contexto de la organización.
¿La organización se ha asegurado que se hayan definido y caracterizado los procesos internos y el sistemas de dirección?	X		Se evidencia un mapa de procesos general dónde se establecen los procesos estratégicos, claves y de apoyo y acorde con la clasificación a nivel nacional en transversales y fundamentales, para un total de 14 procesos. Falta la evidencia de la caracterización de cada uno de los procesos determinados en el mapa general.

Criterio de evaluación	Cumplimiento		Observaciones
	SI	NO	
La organización se ha asegurado que se hayan definido los objetivos a nivel de los procesos y proyectos que se ejecutan	X		Se evidencia un sistema de dirección que consolida los objetivos de procesos y proyectos de la organización. El seguimiento y revisión de estos objetivos se realiza regularmente a una periodicidad semestral.
¿Los objetivos de los proceso están alineados con los objetivos y lineamientos estratégicos alto nivel de la organización?	X		Se pudo evidenciar la existencia de indicadores de proceso que no están alineados a los OE de la organización, no representan un valor agregado a la estrategia de la organización.
La organización ha definido los resultados previstos de alto nivel	X		
¿La organización se ha asegurado de que los resultados a nivel de los procesos estén alineados con los objetivos de la OD?	X		Se evidencia un alineamiento aceptable entre los objetivos y los procesos de la OD.
¿Los resultados anteriores incluyen resultados previstos de los sistemas de gestión?	X		Los resultados revistos incluyen solo el cumplimiento de lo normativo legal vigente y el control de gasto y del presupuesto asignado.
La organización ha determinado indicadores para la medición del desempeño de la gestión administrativa?	X		Se tienen definidos indicadores para todos los OE definidos por la OD.
¿Se da seguimiento regular a los indicadores de desempeño y logro de resultados?		X	No se realizan reuniones mensuales con los jefes de procesos para dar seguimiento a los indicadores, solo se analizan las causas cuando no se cumplen las metas establecidas al final del año y se definen planes de acción, a los que se le da poco seguimiento.
¿Se desarrollan planes de acción para asegurar el logro de los objetivos?		X	Los planes de acción son solo para las deficiencias después de realizadas las inspecciones. Se realiza reunión semanal para dar respuesta rápida y seguimiento a las tareas y actividades de la semana en curso y a las pendientes.
Si la tendencia de los indicadores de desempeño no cumple con las metas establecidas, se establecen acciones para corregir la desviaciones?		X	
Los planes de acción son efectivos		X	No se da el debido seguimiento a los planes de acción ejecutados y no se analiza el impacto de los mismos en el desempeño de los indicadores para evaluar la efectividad de las acciones implementadas.
Se tienen definidas y desplegadas políticas públicas del sector deportivos?	X		
Son identificadas y asignados lo roles, responsabilidades y autoridades pertinentes?	X		
Existe Información documentada		X	
Son designadas personas con la responsabilidad y autoridad para la toma de acciones correctivas		X	Las políticas corporativas son comunicadas y desplegadas en los procesos de inducción, re inducción o cuando son cambiadas. Se encuentra disponibles en el sistema documental digital interno.
¿La Alta Dirección ha previsto la dotación de recursos a fin de asegurar el logro de los resultados de la implementación del sistema integrado, de los procesos y proyectos?	X		

Criterio de evaluación	Cumplimiento		Observaciones
	Si	NO	
¿La alta dirección realiza regularmente revisiones a los sistemas de gestión?	X		Si en un procedimiento interno establece la revisión al menos anual para los sistemas de gestión de la organización. Se evidencian actas de revisión documentadas.
¿Las revisiones incluye toda la información requerida por las normas para los sistemas de gestión?		X	Se da seguimiento al desempeño de los indicadores y objetivos, el estado de las acciones previas y las auditorías internas. La revisión por la dirección no incluye la revisión de cuestiones internas y externas y la gestión de riesgos y seguimiento o toma de decisiones para el tratamiento de los mismos.
¿Se da seguimiento a los planes de acción que se encuentren en desarrollo?	X		Se da seguimiento al desempeño de los indicadores, objetivos y el estado de las acciones previas. No se da seguimiento a las acciones asociadas a la gestión de riesgos y oportunidades y tratamiento de los mismos.
¿Cómo resultado de la revisión surgen acciones, directrices, solicitud de planes de acción o decisiones?		X	En las actas de revisión de consejo de dirección correspondientes no se evidencian planes de acción o decisiones orientadas a la gestión de riesgos y su impacto en la estrategia de la organización.
...			...
Resultados de valoración			
Valoración de criterio	Nivel de desempeño		Escala de valoración
+85 % de los Criterios demostrados	Muy Bien		50 %
70-84 % de los Criterios demostrados	Bien		
50-69 % de los Criterios demostrados	Regular		
-50 % de los Criterios demostrados	Mal		
Observaciones de los resultados		Sugerencias de mejoras:	
		<ul style="list-style-type: none"> - Orientar los indicadores al contexto real de la OD. - Revisión del sistema de dirección en función de los procesos de la OD. - Elaborar planes de acciones dirigidas a las principales deficiencias del sistema. - Dar seguimiento a los planes de acciones de forma periódica. - Implementar un sistema automatizada para el control de gestión de la OD y ayude a la toma de decisiones de forma más inmediata. 	

Anexo 3.11. Resultados de las aplicaciones en otras OGD del territorio matancero

Año	Organización	Resultados
2018	Dirección Municipal de Deporte Jagüey	Plan de actividades para un mejor uso del tiempo libre en la comunidad del consejo norte del municipio de Jagüey Grande, los principales resultados El conjunto de ofertas de actividades físicas, deportivas y recreativas están diseñadas atendiendo a los gustos y preferencias recreativas de la comunidad entre las que se encuentran, los juegos de mesa, el Fútbol, Voleibol, Baloncesto, Béisbol, Festivales Deportivos Recreativos, Torneos a caballo y los Planes de la calle. Las herramientas investigativas empleadas para el seguimiento de las actividades físicas, recreativas y deportivas demostraron ser aceptadas por los pobladores de la comunidad del consejo norte del municipio de Jagüey Grande.
	Dirección Municipal de Deporte Cárdenas	La evaluación del alineamiento estratégico desde las perspectivas de proceso y efecto del mismo, permite comprobar los mecanismos que emplea la dirección para alinear su organización y así eslabonar el trabajo diario de todos los empleados al logro de los resultados claves de la organización con un alto desempeño de sus procesos y el cumplimiento de sus objetivos de trabajo al cierre de marzo en un 99,55 % no existiendo una correspondencia con la ejecución del presupuesto (78.09 %) que les permita mejorar continuamente el desempeño de los combinados deportivos, departamentos, procesos y la preparación del personal de la OD. Obteniéndose que la misma se encuentra aceptablemente alineada con un valor de 5.44 eso le permite orientarse completamente hacia las necesidades de la comunidad donde los OE de la organización se encuentran alineados y manifestados en los procesos de una forma u otra, por lo que se puede continuar con el despliegue de la estrategia definida.
2019	Dirección Municipal de Deporte Cárdenas	Como principales resultados en la aplicación de la Prospectiva en la organización deportiva se encontró que la variable de poder es: Trabajo en Equipo sobre la cual va a estar condicionado su desempeño. Las variables claves obtenidas: Sistema de gestión de calidad, Acreditación, Comunicación y Sistemas de información. Las variables de resultado: Planeación, programación de las actividades académicas y curriculares, y la Evaluación estudiantil. Las variables autónomas: Motivación, Bienestar, Recursos educativos, Actualización curricular, Actitud administrativa, Atención al deportista, Capacitación, Evaluación docente, Planta física y Promoción institucional. El

Año	Organización	Resultados
		conocimiento de esta información se convierte en una ventaja competitiva para la organización y así poder lograr mejores resultados futuros.
	Dirección Municipal de Deporte Colón	En la evaluación del alineamiento estratégico entre los procesos y objetivos, se logra listar el objetivo estratégico y los cuatro (4) objetivos de trabajo. Se determinó un total de 136 tareas que tributan a los 16 procesos que integran la DMD, los cuales tuvieron un alto desempeño con un valor de 97.74% al cierre de marzo del 2019. El cálculo del índice de alineamiento estratégico arroja que se encuentra ubicado en el primer cuadrante de la matriz de alineamiento estratégico, lo que significa que se puede continuar con el despliegue de la estrategia definida para la OD y se proponen seis acciones para corregir las deficiencias detectadas para mantener este nivel de alineamiento estratégico entre el objetivos y los procesos relevantes de la organización.
	Dirección Municipal de Deporte Pedro Betancourt	Se implementa una Dirección Estratégica cuyos principales resultados arrojaron que se plantea una nueva misión y visión, la organización se encuentra en el cuadrante ofensivo, por lo que debe enfocarse en aprovechar las oportunidades y maximizar las fortalezas. Se elaboran cuatro (4) OE y se definen cinco (5) objetivos de trabajo con sus indicadores y criterios de medidas; así como un plan de acciones que incluye 18 acciones, con sus responsables, participantes, fecha de cumplimiento y recursos necesarios. Además se propone el mapa estratégico de la OD hasta llegar al control estratégico a partir del despliegue del CMI con sus cuatro perspectivas llegando a evaluar los 19 indicadores propuestos, que en general la organización posee un desempeño desfavorable, por lo que la entidad debe aunar sus esfuerzos en mejorar y eliminar estas afectaciones para el logro de mejores resultados.

Fuente: elaboración propia