



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**DEPARTAMENTO DE LICENCIATURA EN ECONOMÍA**

**Tesis de Diploma en opción al título de Licenciado en Economía**

**Título:** Evaluación del alineamiento estratégico entre los procesos y objetivos de la  
Dirección de Deporte del municipio de Cárdenas.

**Autor:** Amaury Raventós Chaviano  
**Tutora:** MSc. Lic. Yenisey León Reyes

**Matanzas, junio 2018**

**Dedicatoria:**

- ❖ A mi abuela *Aixa Esther González Oyarzábal* y a mi mamá *Jacqueline Chaviano Leal* por su incondicional apoyo y comprensión a lo largo de mi carrera.
- ❖ A mi abuelo *Raúl Raventós Leyva* y mi tía *Gelsis Raventós González* que, aunque ya no se encuentran entre nosotros estarían muy orgullosos.

**Agradecimientos:**

- ❖ A mi abuela, mi mamá, mi novia, mis suegros y la familia en general por su incondicional apoyo.
- ❖ A mi tutora MSc. Lic.Yenisey León Reyes, por todo el conocimiento brindado durante este trabajo, así como todo el tiempo y dedicación empleado.
- ❖ A mi amigo y profesor Ing.Juan Carlos Verdecia Somoano por todos los consejos y apoyo brindado.
- ❖ A Mayra por su incondicional ayuda en los momentos más difíciles.
- ❖ A todas las personas en general que de algún modo contribuyeron al desarrollo y realización de esta Tesis.

**Declaratoria de autoridad**

Yo: Amaury Raventós Chaviano declaro que soy el único autor de este Trabajo de Diploma y como tal autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo con la finalidad que se estime conveniente.

-----

**Nota de Aceptación.**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

-----  
Presidente del Tribunal.

-----  
Tribunal.

-----  
Tribunal.

**RESUMEN**

Ante las nuevas realidades que experimentan las organizaciones actuales se hace más importante tomar como tendencia administrativa el alineamiento estratégico debido a la gran significación que tiene en todos los niveles de decisión. No obstante, existen pocos trabajos realizados acerca del alineamiento, los cuales no profundizan en la evaluación de los objetivos estratégicos y los procesos de la empresa. El objetivo general de esta investigación es: Elaborar un procedimiento para la medición y evaluación del alineamiento estratégico entre los procesos y los objetivos estratégicos en la Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas. La evaluación del alineamiento estratégico permite realizar un análisis profundo en el sistema de Gestión por Procesos, esta herramienta está elaborada a partir de las definiciones estratégicas que ya se han realizado a nivel institucional y en base a la investigación teórica del autor a partir de aplicaciones realizadas en otros sectores de la economía tanto a nivel nacional como internacional. Se logró visualizar en que plano estratégico se encontraba la organización con respecto a sus procesos, y a partir de este punto realizar un planteamiento de mejora continua. A partir de esta premisa, se establece una metodología de trabajo investigativa que se apoya principalmente en la búsqueda de modelos teóricos (inducción- deducción, análisis- síntesis, histórico-lógico) y se aplican métodos empíricos como: la entrevista, la observación directa, la revisión documental y bibliográfica, así como la dinámica de grupo, *Brainstorming*, Matriz DAFO, Matriz de Impacto, Método AHP y Método de Kendall.

**Palabras claves:** alineamiento estratégico, procesos, objetivos estratégicos, procedimiento.

**ABSTRACT**

It has become more important to take as an administrative tendency the strategic alignment of the process, considering the new reality that present organizations are experimenting with; owing to its importance in all of the levels of decisions. Nevertheless, there are just a few works about the alignment, which do not go into the evaluation of the strategic objectives or in the company's process. The general objective of this research is: To elaborate a procedure for the measurement and evaluation of the strategic alignment between process and the strategic objectives of the Municipal Organization of Sports in Cárdenas. To measure and to evaluate the strategic alignment allow to carry out a deep analysis in the Management System for a process; this implement is elaborated through the strategic definitions which had been analyzed in institutional level and also, based on the autor's theoretic research from the applications accomplished in other national and international sectors of the economy. It was attained to visualize in which strategic level the organization was in respect of its process, and from this point to make an approach of constant improvement. From this premise, it is established a investigative methodology of work that is supported mainly in the search of theoretic models (induction – deduction, analysis – synthesis, historic - logic) and empiric methods are applied such as: interview, direct observation, documentary and bibliographic revision, dynamic of group, brainstorming, matrix DAFO, matrix of impact, Method AHP and method of Kendall.

**Key words:** strategic alignment, process, strategic objective, procedure.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>7</b>
1.1 Conceptualización de alineamiento estratégico .....	7
1.2 Alineamiento estratégico como proceso.....	9
1.2.1 Alineamiento estratégico y su relación con la planeación estratégica .....	10
1.3 Factores que intervienen en el alineamiento estratégico .....	12
1.4 La gestión por proceso .....	13
1.4.1 Indicadores de gestión .....	15
1.4.2 La prospectiva .....	17
1.5 La gestión deportiva .....	19
1.5.1 Alineamiento estratégico en el sector deportivo .....	23
<b>CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>25</b>
2.1 Necesidad y pertinencia del alineamiento estratégico en las organizaciones deportivas.....	25
2.2 Procedimiento para la evaluación del alineamiento estratégico en organizaciones deportivas.....	28
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS PRÁCTICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>43</b>
3.1 Instrumentación del procedimiento para la evaluación del alineamiento estratégico en organizaciones deportivas. Caso Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas.....	43
<b>CONCLUSIONES: .....</b>	<b>61</b>
<b>RECOMENDACIONES: .....</b>	<b>62</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>67</b>

## INTRODUCCIÓN

Para el hombre, en sentido general, es una necesidad la formulación e implementación de estrategias para resolver situaciones, tanto personales como profesionales, que se le presentan a través de la historia. El concepto de estrategia ha evolucionado con trascendencia a otras esferas.

En el marco económico forma parte del sistema de dirección de las organizaciones; la teoría y la práctica de la dirección estratégica juega un importante papel en la creación y perfeccionamiento de la base económica de un país. La dirección estratégica (DE) es una de las armas más poderosas con que cuentan las organizaciones modernas, por lo que se hace de vital importancia su correcta planificación y aplicación (León Reyes, 2018b).

Según Senge (1992), plantea que el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. En el mundo deportivo se busca continuamente no sólo el protagonismo individual sino el de la organización con respecto a otras, lo que nos impide, apropiarnos de los conocimientos, tecnologías, y servicios de las otras ligas, federaciones, clubes y entes y aportarles a su vez todo el crecimiento necesario.

En la actualidad se realiza un enfoque en los objetivos estratégico de los procesos, donde estos objetivos deben satisfacer las necesidades del negocio y aportar una ventaja competitiva, o sea, fortalecer la misión de la empresa y acercarse a su visión. En esta actividad es de suma importancia la toma de las decisiones por parte de la Dirección Estratégica (DE) que se evidencia, con implicaciones fatales para muchas empresas, que una DE inadecuada y limitada puede llevar al colapso del negocio, como plantea (Domínguez Machuca, 1995).

Las organizaciones de esta era deben comprender y aceptar que en el mundo actual en que se vive ya es una obligación intrínseca para la misma el tener multipósitos (su gente, los clientes, resultados a largo plazo, los accionistas, sus proveedores, preservar la ecología), y que por lo tanto es necesario el tener en cuenta y hasta apoyar los objetivos propios de la sociedad, colectividad o comunidad, en que se desenvuelve (Conti, 2001). La puesta en práctica de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a las características de los países y basadas en las mejores y avanzadas prácticas contemporáneas, debe representar una prioridad al fin de asegurar la mayor eficacia en la gestión y los procesos productivos de bienes y servicios.

La aplicación de la gestión por procesos contribuye a aumentar la satisfacción del cliente, dada la eficacia y racionalidad en que se llevan a cabo las actividades de la empresa. Sobre lo cual (Hernández Lugo, 2002) plantea que es la administración de los procesos fundamentales de la empresa, que cambia la forma

en que se llevan a cabo las actividades; velando por la eficiencia y racionalidad de sus procesos alineados con las metas u objetivos de la organización.

Según (Krajewski, Ritzman et al., 2008), especifican que: “La estrategia de operaciones implementa la estrategia de la organización y contribuye a crear una empresa impulsada por el cliente” es decir que sus procesos centrales se concentran en las actividades cruciales. En el contexto del cambio que se genera siempre por la necesidad de los clientes es que la organización necesita reevaluar sus estrategias y rediseñar sus procesos para poder lograr mantenerse alineado a dichos cambios.

Es importante que la organización conozca y entienda los objetivos que guían su actuar para que el proceso de planificación estratégico tenga buenos resultados. Cuando los empleados de una organización desconocen los objetivos de sus puestos, funciones o tareas, tienden a convertir los procedimientos (la burocracia y el papeleo) en el objetivo más importante (Labraña Pérez, 2009).

La gestión por procesos demuestra ser el camino correcto para obtener mejores resultados. Según (Delgado Rodríguez, Marqués León et al., 2017) la gestión por procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Además, la integración de sus procesos y cadenas de suministros debe de contribuir a la satisfacción del entorno en que se desenvuelve de una manera eficaz y eficiente con bienes y servicios de alta calidad.

En la actualidad es imprescindible lograr que las entidades funcionen como un sistema que todos los departamentos interactúen y no trabajen de forma aislada; que la información fluya ascendente, descendente y horizontalmente, para poder asumir todas las posibles variantes que pudieran ir apareciendo a medida que se trabaja, buscando la optimización del sistema total y no de cada una de las partes independientes resulta una política adecuada y necesaria, por lo que la teoría del enfoque en sistemas se convierte en una herramienta sumamente necesaria y potente para los estudios de gestión de operaciones y para la toma de decisiones económicamente fundamentados.

El sistema empresarial cubano se encuentra aún en perfeccionamiento, en Cuba se necesita tomar acciones que cada vez acerquen más a las organizaciones el estatus competitivo que se requiere en la actualidad. Todavía persisten problemas que nos dificultan seguir ese camino, como plantean (León Reyes, 2015, Delgado Rodríguez, Marqués León et al., 2017) las prioridades de resolver los problemas diarios desplazan a lo estratégico, deficiencias estas sobre las cuales se debe incidir en aras del logro de resultados superiores.

En Cuba se hace necesario trabajar cada vez más en el alineamiento estratégico entre las organizaciones de un mismo sector o internamente entre sus objetivos estratégicos y sus procesos. No es un objetivo el

cumplimiento individual de una organización aplicando una estrategia que consideran funcional para lograr buenos resultados ignorando las otras organizaciones del mismo sector. Las organizaciones deben enfocar sus objetivos no solo en el logro de resultados individual, sino trabajando de forma sinérgica con las demás organizaciones para lograr resultados superiores a nivel nacional.

En un sector tan importante como el deportivo, es necesario alinear las estrategias de las organizaciones, así como sus objetivos estratégicos con sus procesos (de Oliveira Santos, 2013). Es importante comprender que el trabajo sinérgico genera resultados mayores. El capital humano con que cuenta cada organización debe ser consciente de que debe proyectar su trabajo no solo en el cumplimiento y logros personales y organizacionales, sino en el del país en general.

La práctica deportiva, mejora la calidad de vida, reduce las posibilidades de contraer enfermedades tan comunes como el estrés, depresión y obesidad, por lo tanto, es una herramienta concreta y efectiva para prevenir y mejorar los síntomas causados por una modernización acelerada de la humanidad (Labraña Pérez, 2009, León Reyes, 2018c).

El INDER municipal de Cárdenas se encuentra ubicado en la calle Real entre la calle Calzada y Coronel Verdugo. Este muestra una serie de irregularidades desde la forma en que se dirige en la organización que refleja una poca estructuración de su estrategia, aplicación y control de la misma. El clima organizacional es áspero en el sentido de la falta de control de las actividades internas y el cumplimiento de los procesos de planificación y dirección estratégica de la entidad. La fluctuación laboral es alta debido a otras opciones de empleo en el territorio y la cercanía al Polo Turístico de Varadero. No identificación y solución de los problemas que afectan directamente al cliente, lo que no les permite transitar hacia un paradigma de gestión donde predomine el enfoque preventivo. Dada esta situación se hace necesario identificar las fallas existentes de la dirección estratégica actual para corregirlo y que cumpla con las expectativas de las organizaciones deportivas en el país.

Por lo anterior planteado se propone como **Problema de Investigación:** ¿Cómo evaluar el alineamiento estratégico en la Dirección Municipal de Deportes de Cárdenas?

Se define entonces como **Objetivo General:** Evaluar el alineamiento estratégico entre los procesos y los objetivos en la Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas.

**Objeto de estudio:** Dirección estratégica, gestión por procesos y el alineamiento estratégico.

**Campo de acción:** la Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas.

**Preguntas científicas:**

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos vinculados al alineamiento estratégico, así como la relación que existe con la planeación estratégica, la gestión por proceso y con la gestión deportiva?
2. ¿Cómo elaborar un procedimiento para la evaluación el alineamiento estratégico en la Dirección Municipal de Deportes de Cárdenas?
3. ¿Qué evaluación se alcanza en la Matriz de Alineamiento Estratégico en la Dirección Municipal de Deportes de Cárdenas?

Para el cumplimiento del objetivo general se plantean los siguientes **Tareas de investigación**:

- Fundamentación teórica del alineamiento estratégico y la gestión por procesos, sustentado todo esto en la gestión deportiva.
- Elaboración de un procedimiento para evaluar el alineamiento estratégico en la Dirección Municipal de Deportes de Cárdenas.
- Aplicación del procedimiento para evaluar el alineamiento estratégico entre los procesos y objetivos en la Dirección Municipal de Deportes de Cárdenas.

**Los métodos y herramientas** a emplear en la investigación son los siguientes:

**Métodos teóricos:**

- El histórico-lógico para verificar las diferentes etapas en las que ha transitado el problema y a su vez analizar cómo se ha comportado este en el camino del mundo empresarial. Se utiliza para la comprensión del objeto y campo de investigación en su desarrollo histórico – lógico y en el marco teórico referencial.
- El análisis crítico de fuentes para una comprensión profunda de trabajos realizados anteriormente. Se utiliza generalmente en la introducción y en la fundamentación teórica.
- El análisis-síntesis con el objetivo de arribar a conclusiones teóricas conceptuales del fenómeno analizado.

**Métodos empíricos:**

- La observación directa, la cual es una forma de recoger información, que generalmente se lleva a cabo en el contexto natural donde tienen lugar los acontecimientos.
- La entrevista que es el instrumento más importante y utilizado de la investigación como conversación con un propósito entre dos interlocutores, es una situación bastante trivial y universal de cada persona, tiene la suficiente experiencia para poder participar en ella, bien va como interrogador o como interrogado.

- Revisión documental: este método se utilizó con el fin de conocer sobre el surgimiento de la institución objeto de estudio, así como otros aspectos de interés, para lograr su caracterización general. Se revisaron documentos de gran interés para la autora tales como el plan de desarrollo para los próximos años y el resumen económico del año 2017, para la determinación de los valores compartidos, en los factores claves de éxito y la determinación de los objetivos estratégicos y de trabajo de la organización objeto de estudio.
- Revisión bibliográfica: método de búsqueda que permite conocer la situación actual de la temática a nivel nacional e internacional. Este, se realizó con el objetivo de obtener información más actualizada sobre planeación estratégica, su evolución, sus conceptos fundamentales, las técnicas y herramientas para su estudio. Como resultado de la aplicación de este método se obtuvo la fundamentación teórica de la investigación y el conocimiento ampliado donde se apoya el estudio realizado en el presente trabajo.

**Herramientas:**

- Dinámica de Grupo: la dinámica de grupo constituye una valiosa vía de búsqueda de información y de solución de problemas. Es muy utilizada en la actualidad aunque no siempre se emplea con eficiencia. En ella deben estar las personas involucradas en el asunto a tratar y con la información para aportar. En esta investigación se utiliza la dinámica de grupo para dotar al personal del centro sobre la información necesaria para la comprensión de la investigación, así como demostrar la necesidad de la actualización de la planeación estratégica en la empresa.
- *Brainstorming* o Tormenta de Ideas: es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Se debe utilizar cuando exista la necesidad de: liberar la creatividad de los grupos, generar un número extenso de ideas, involucrar a todos en el proceso e identificar las oportunidades a mejorar. En la investigación se utiliza la variante rueda libre, los miembros del grupo exponen sus ideas de manera directa y espontánea según pidan la palabra. Se realiza la tormenta de ideas con el consejo de dirección así como trabajadores del centro para determinar las problemáticas que afectan la organización y para definir varios de los pasos del procedimiento utilizado.
- Kendall: Se utiliza para priorizar las características o causas principales de un problema de los cuales se derivan otros. Este es uno de los mejores métodos para cuando los expertos tienen la misma especialidad y se aplica siguiendo un proceso iterativo, de aproximaciones sucesivas. De acuerdo con este método, se trata de perfeccionar el enfoque colectivo, mediante la crítica

recíproca de las opiniones de los especialistas pero de forma aislada, sin contacto entre ellos y manteniendo el anonimato de las opiniones o argumentaciones al defender las ideas (Ayala Villegas, 2006).

- Matriz DAFO: es una matriz situacional y una herramienta analítica que permite realizar un diagnóstico tanto de la organización como del entorno y correlaciona los aspectos internos (debilidades y fortalezas) con los aspectos externos (amenazas y oportunidades). Además permite trabajar con toda la información la cual es útil para examinar todos los aspectos de la matriz.
- Microsoft Office Excel, para el procesamiento estadístico.

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

**Capítulo I: Marco teórico referencial vinculado al alineamiento estratégico**, se abordan los principales fundamentos teóricos sobre el alineamiento estratégico en las organizaciones deportivas, la gestión de capital humano y el enfoque de procesos, como resultado de la revisión e integración de la literatura teórico - práctica nacional e internacional.

**En el Capítulo II: Diseño metodológico del procedimiento para la evaluación del alineamiento estratégico**, se plantea el procedimiento de la investigación, desarrollándose una metodología en la cual se precisan las diferentes etapas que se siguen en el estudio y se establecen las herramientas e instrumentos a utilizar.

**En el Capítulo III: Evaluación del alineamiento estratégico en la Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas**, se dedica a la presentación de los principales resultados que se obtuvieron y demostrando las aplicaciones de las técnicas que se utilizaron y se ofrecen los resultados esenciales.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL VINCULADO AL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

Partiendo del problema científico a resolver, sintetizado en la introducción de este documento, la estrategia seguida por el autor para la construcción del marco teórico referencial, se estructura de forma tal que permita el análisis del estado del arte y de la práctica, que abarca el alineamiento estratégico desde su conceptualización, la relación con la planeación estratégica, el alineamiento como proceso hasta su evaluación que permita sentar las bases teórico-prácticas del proceso de investigación como se muestra en la figura 1.1.



**Figura 1.1.** Hilo conductor de la investigación. **Fuente:** Elaboración propia.

### 1.1 Conceptualización de alineamiento estratégico

Senge (1999) citado por (Barra, 2015), plantea que la relación entre las partes es más importante que las partes individuales por sí mismas. Esto quiere decir, que el desempeño de un sistema integrado, es más relevante que el desempeño de las partes independientes, o dicho en otras palabras, que para lograr el desempeño del sistema, es necesario alinear o sincronizar el desempeño de cada uno de los componentes individuales de dicho sistema, como son, departamentos y áreas funcionales de la empresa. Este proceso de sincronización debe ser continuo a fin de garantizar los objetivos y la optimización de los recursos de la organización, entre otros.

Según (Kaplan and Norton, 2005) el alineamiento no solo involucra a los recursos y las capacidades de la organización, sino también a los procesos que los emplean argumentan además que alinear significa encausar a toda una organización en una única dirección estratégica con el propósito de que el valor que se genere por la interacción sea mayor que la suma de sus partes.

De cómo examinar un alineamiento estratégico existen varias perspectivas científicas de que crea valor en las organizaciones actuales y las propuestas de actividades estratégicas de las organizaciones sirven para alcanzar una posición competitiva en el mercado (Porter,1980). Los recursos y las capacidades de las organizaciones son muy valiosas para sostener la estrategia de estas (Barney, 1991, González Solán, 2012b)

Para (González Solán, 2012b), el alineamiento estratégico constituye un proceso continuo que gestiona los factores de coordinación, posibilita a la alta dirección establecer y fortalecer relaciones de cooperación entre los recursos, capacidades y procesos e implicarlos en la estrategia, para lograr efectos sinérgicos que permitan alcanzar un valor agregado en la organización (Osorio Sánchez, Mitre Camacho et al., 2012)).

A juicio de (Van Beest, 2012), el alineamiento es una parte de la planeación estratégica que utilizan las empresas e instituciones para asegurarse de que el personal, los productos, procesos y sistemas apoyan al negocio o a las metas de la organización, lo que permite realizar una planificación más eficiente para alcanzar los objetivos propuestos mediante el uso más racional de los recursos y ello se logra si se combinan adecuadamente los elementos de valoración en la alineación estratégica.

Según la cita de (González Solán, 2012b) donde resume que el alineamiento estratégico ha sido abordado en la literatura con varios términos como: vinculación (Henderson and Venkatraman, 1993), ajuste (Porter, 1996), armonía (N. and Briar, 1999), integración (Rios-Maldonado, 2000), coordinación (Kaplan and P., 2006), puente (Yu-Yuan, Chung et al., 2007), fusión (Muafi, 2009), otros como: (Niven, 2005, Decoene and Bruggeman, 2006, Paladino and Williams, 2008, Khaiata and Zualkernan, 2010), destacan que el alineamiento tiende a crear y aprovechar sinergias mediante su acción e incorpora tanto los elementos internos como los externos (Comas Rodríguez, Nogueira Rivera et al., 2013a). Sin embargo, todos los casos hacen referencia a las relaciones entre las estrategias relacionadas con la actividad fundamental de la organización.

Maines da Silva y otros colaboradores (2016), consideran el alineamiento como la relación entre organizaciones que trabajan en redes en función de lograr algún objetivo o meta. El alineamiento estratégico tiene como propósito eslabonar las 3M (medidas, metas y medios, o portafolio de proyectos),

definidas en la etapa de operacionalización de la estrategia, con la operación cotidiana del negocio, es decir, con el quehacer de las áreas o procesos de la cadena de valor (Guillén, 2016).

Citado por (Barra, 2015, Santos Pérez, Marqués León et al., 2017) y según la Real Academia Española, alineación es acción y efecto de alinear y vincular a otros a una tendencia ideológica, política, entre otras.

Para (Campos González, 2017) el alineamiento estratégico es vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la Visión, Objetivos y Metas de la Organización.

El autor considera que el alineamiento estratégico influye directamente en los resultados de una organización ya que el trabajo cooperativo genera resultados superiores. Además, el capital humano de la organización desarrolla la importante capacidad del trabajo en colectivo por objetivos comunes, esto los posiciona en el camino a transitar hacia la mejora continua, tanto del personal como de la organización.

### **1.2 Alineamiento estratégico como proceso**

El alineamiento estratégico es capaz de incrementar el valor de la organización, se ve manifestado en cada oportunidad de cooperación. Aprovecha los recursos, las capacidades, los procesos de las unidades estratégicas, de apoyo y soporte de manera conjunta, y la contribución de sus implicados a partir de objetivos específicos destinados a obtener sinergias entre las distintas competencias específicas de la organización (Menguzzato and Renau, 1995, Porter, 1996).

Según (Kaplan, 2006) sostienen que el proceso de alineamiento debe ser gestionado desde la estrategia corporativa hasta las funcionales; su evaluación sistemática es esencial en la garantía de los resultados, pues se verifica el nivel de eficacia en la implementación de la planificación estratégica.

Este proceso es reconocido como proposición de valor de la organización (Niven, 2005, Kaplan and P., 2006, Kaplan, 2006). El alineamiento estratégico debe tener un carácter sistémico y sistemático, pues debe ser gestionado desde la estrategia corporativa hasta las funcionales, identificando y potenciando las oportunidades de aprovechar sinergias a partir de objetivos centrales, y además, debe ser revisado continuamente para verificar su coherencia con el planteamiento estratégico y su eficacia dentro de la gestión, convirtiéndolo en un proceso continuo (Decoene and Bruggeman, 2006, Chatterjee, 2007).

(Ezingard, McFadzean et al., 2007), describen una conceptualización desde la cual abordan el alineamiento estratégico vinculado a las características de las decisiones de la dirección y su reflejo en la actuación de los miembros de la organización. De esta forma, establecen una relación entre las decisiones

y los resultados de la estrategia. Otros autores refieren este mismo planteamiento desde diferentes conceptualizaciones y puntos de vista (Forman and Argenti, 2005, Huang, Gattiker et al., 2008).

González Solán (2012), identifica el alineamiento estratégico como un proceso continuo de gestión de factores organizativos que posibilita a la alta dirección establecer y fortalecer relaciones de cooperación entre los implicados en la estrategia para alcanzar un valor adicional.

El alineamiento estratégico de los recursos de la organización indica un compromiso con un escenario futuro de la organización alineada que es mejor o superior que el actual, por lo que establece un desafío y se convierte en un proyecto de desarrollo. Desde ese punto de vista la estrategia de alineamiento es un factor que agrega un alto valor a la organización y a su capital humano.

La estrategia prospectivista decide un punto cardinal hacia el cual se debe orientar la organización y sus procesos, señalando no tan sólo un rumbo determinado, sino especialmente un nivel de funcionamiento a lograr, es un proyecto de crecimiento tanto a nivel personal como colectivo (Comas Rodríguez, Nogueira Rivera et al., 2013a, Santos Pérez, Marqués León et al., 2017).

El autor concuerda con González Solán (2012a) en que ha quedado planteado que el proceso de alineamiento estratégico se desarrolla a partir de la gestión de los factores que lo condicionan. Resulta necesario esclarecer cuáles son estos factores y la forma en que se manifiestan en la organización para poder establecer un conjunto de criterios evaluativos que permitan describir su manifestación como proceso, los resultados que de él se obtienen y ofrecer criterios de juicio sobre dicha manifestación.

### **1.2.1 Alineamiento estratégico y su relación con la planeación estratégica**

Hay varios autores que han tratado el alineamiento estratégico llegando a concepciones y criterios de gran aporte, pero, aun así, son menos frecuentes los estudios dedicados a tratar y fundamentar científicamente su evaluación. El alineamiento es crítico si las organizaciones desean lograr sinergias en sus unidades de negocio y de soporte.

Autores como (Kaplan, 2006, Paladino and Williams, 2008), argumentan la necesidad de controlar, dentro del proceso de gestión, aquellos aspectos que intervienen en el proceso de alineamiento estratégico con el propósito de mantener una coherencia entre cada una de las unidades organizativas y la estrategia.

El alineamiento une las distintas unidades y áreas de una empresa con la estrategia, cubriendo todos los estamentos de la organización, llegando inclusive hasta los empleados con la finalidad de lograr que todos actúen de tal forma de que su gestión este en pro de trabajar para lograr las metas y los objetivos de la organización (Aldunate, Bubniak et al., 2010).

En este sentido es importante referirse según la Contraloría General de la República de Cuba (2011) a los elementos que caracterizan al alineamiento estratégico como el proceso de planificación, los objetivos y planes de trabajo, que se relacionan con los procesos, actividades y operaciones en el interés de asegurar el cumplimiento de su misión. Constituye una parte de la planificación estratégica, que asegura que las personas, los procesos y los productos apoyen las metas de la organización.

González Solán (2012a), sin embargo no describen cómo debe realizarse la evaluación del alineamiento estratégico y cómo se articula este con dicho control (Comas Rodríguez, Nogueira Rivera et al., 2013a). El alineamiento entre las estrategias de las organizaciones involucradas y los procesos resulta uno de los dilemas pendientes por resolver en los modelos de dirección (Comas Rodríguez, Nogueira Rivera et al., 2011, González Solán, 2012b, Comas Rodríguez, 2013b).

La adopción ya sea de un plan o de un conjunto de lineamientos estratégicos, acota las decisiones que son pertinentes y las que no lo son en función de aquello que se desea alcanzar a distinto nivel (Comas Rodríguez, 2013b).

Autores como (ISO 31000, 2009, Zavarce, 2013), consideran que el gran problema del alineamiento consiste en que no basta con construir una estrategia de la organización excelente, sino que ello implica alinear a la organización a la estrategia construida.

Como elemento sinérgico que contribuye a la integración de la dirección estratégica y el control de gestión, se debe evaluar el alineamiento entre los objetivos estratégicos y los procesos de la organización. Si se tiene una buena alineación entre ambos elementos, y los indicadores definidos que pueden ser a través de la herramienta de control de gestión como es el Cuadro de Mando Integral, el cual evalúa integralmente la gestión, se simplifica el camino y se contribuye al logro de la eficacia (Comas Rodríguez, Nogueira Rivera et al., 2013a).

En la planificación estratégica, se establecen los objetivos y los procesos utilizados para alcanzarlos. Para obtener mejores resultados, estos objetivos deben ser medibles y concretos, y deben cumplir con la misión general de la organización según (Van Beest, 2012). Una vez establecido, puede asignar sus recursos y diseñar los procesos necesarios para alcanzar sus objetivos, es considerado un plan estratégico (Ruiz Rodríguez, 2016).

La gestión del alineamiento es catalogada como complemento a la estrategia, que procura crear y aprovechar sinergias mediante el alineamiento e incorpora tanto los elementos internos como los externos, por lo que se hace necesario alinear los procesos con la estrategia definida (Santos Pérez, Marqués León et al., 2017).

Debe permitir la vinculación de la estrategia con las operaciones típicas de la organización, para posteriormente incluir los elementos o actores usuales de la cadena de suministro del negocio (proveedores, intermediarios y clientes) y, finalmente, con el desempeño de las personas y sus requerimientos individuales, sus conocimientos, habilidades y conductas.

Al alinear las directrices estratégicas, como visión y misión, con los objetivos y estrategias, se establecen las brechas y ajustes necesarios una vez transcurrido un tiempo determinado de modo que los cambios que se deben realizar lleven a la organización a la optimización de recursos y al aumento de valor para clientes y actores involucrados, pudiéndose afirmar que la organización está alineada cuando los objetivos de sus departamentos son coherentes con los objetivos estratégicos de la organización.

Sin embargo, en procesos de gran magnitud, en los que intervienen varios actores que rebasan los límites de la organización, se hace necesario establecer un objetivo común, y trazar rumbos similares para llegar a este (Santos Pérez, Marqués León et al., 2017).

### **1.3 Factores que intervienen en el alineamiento estratégico**

A partir del estudio de varias tendencias y concepciones asumidas en la literatura, se puede identificar y resumir un conjunto de factores genéricos que provocan alineamiento, asumiendo estos, como aspectos determinantes dentro del proceso de coordinación antes definido (González Solán, 2012b).

La identificación y determinación de estos factores se realiza a partir de las funciones del ciclo directivo: planificación, organización, mando y control y la contrastación de criterios autorales relacionados con el alineamiento estratégico, identificando aquellos elementos condicionantes de la estrategia y su relación con la estructura. Las funciones del ciclo directivo establecen una guía a través de la cual se abordan todas las actividades de la dirección en correspondencia con su desempeño. El Establecer una diferenciación entre el alineamiento estratégico como proceso y como resultado de ese proceso.

Los factores genéricos resumen las principales posiciones y criterios sobre la capacidad de generar resultados superiores a partir de mejoras entre relaciones organizativas, que impliquen ahorro de recursos y tiempo, aprovechamiento de capacidades o generación de otras nuevas, incremento en el rendimiento, incremento en la eficiencia; asumiendo “la estrategia”, como factor común.

Simplificación y jerarquización de las posiciones y criterios según la lógica del alineamiento estratégico como proceso. Esto supone un enfoque sistémico por cuanto el alineamiento estratégico como proceso transita por los diferentes niveles de la organización a través de los factores que lo movilizan. Es por ello que son identificados como acciones de coordinación entre los recursos, las capacidades, los procesos y los implicados en la estrategia.

Según González Solán (2012b), lista un grupo de factores genéricos que, a su juicio, intervienen en el proceso de alineamiento estratégico como se muestra en la anexo 1.

Todos los factores tienen un carácter organizativo, enfocado hacia la actividad de coordinación que debe realizar la dirección para mantener a su organización alineada con su estrategia. La capacidad de estos factores para generar alineamiento, dependerá de la medida en que cada uno de los procesos que llevan asociados se ejecute de manera eficiente, dando lugar a múltiples medidas de carácter organizativo para que los mismos se materialicen.

Es necesario definir la manifestación concreta de cada de estos factores en la organización y los criterios evaluativos que se emplearán, para obtener una evaluación del comportamiento real. En cada organización estos factores genéricos tienen mecanismos de coordinación y formas particulares que los hacen manifestarse, en dependencia de las características de los procesos sustantivos que se desarrollen, por lo que resulta necesaria su contextualización.

Para obtener una evaluación integral del proceso de alineamiento resulta necesario evaluar tanto las actividades organizativas desarrolladas dentro del proceso de alineamiento como el resultado obtenido por este. Desde estas dos perspectivas, la dirección podrá fundamentar decisiones de corrección de funciones específicas de los directivos de todos los niveles y sus objetivos específicos dentro de la organización.

#### **1.4 La gestión por proceso**

La globalización y competitividad que caracterizan a los mercados actuales, han favorecido que la calidad se convierta en un factor clave para el éxito empresarial, añadiendo valor a la empresa. Esta nueva situación plantea la necesidad de abandonar los modelos tradicionales de gestión y adoptar un sistema de gestión por procesos que favorezca la mejora continua y la consecución de los nuevos objetivos empresariales.

El término de procesos ha sido definido por diferentes autores a lo largo de todos los tiempos, tanto nacional como internacionalmente, por lo que posteriormente se realizará una recopilación de las definiciones analizadas sobre este tema. Para (Pall, 1987) los procesos son una organización racional de personas, materiales, energía equipos y procedimientos en actividades concebidas para producir un resultado final específico.

(Juran and Gryna, 1993) consideran que es cualquier combinación de máquinas, herramientas, métodos, materiales y personal empleada para lograr determinadas cualidades en un producto o servicio. Un cambio en cualquiera de esos componentes produce un nuevo proceso.

---

Los procesos, según (Zaratiegui, 1999), se pueden definir como...”secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio pedidos datos, especificaciones más medios materiales, máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso”.

En la ISO 9001 (2015) los procesos son “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” y según (Raso, 2002) es una secuencia de actividades que una o varias personas desarrollan para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de unos recursos y (Nogueira Rivera and et.al, 2004) es una secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en una organización por una persona, grupo o departamento con la capacidad de transformar unas entradas (input) en salidas o resultados programados (output) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado.

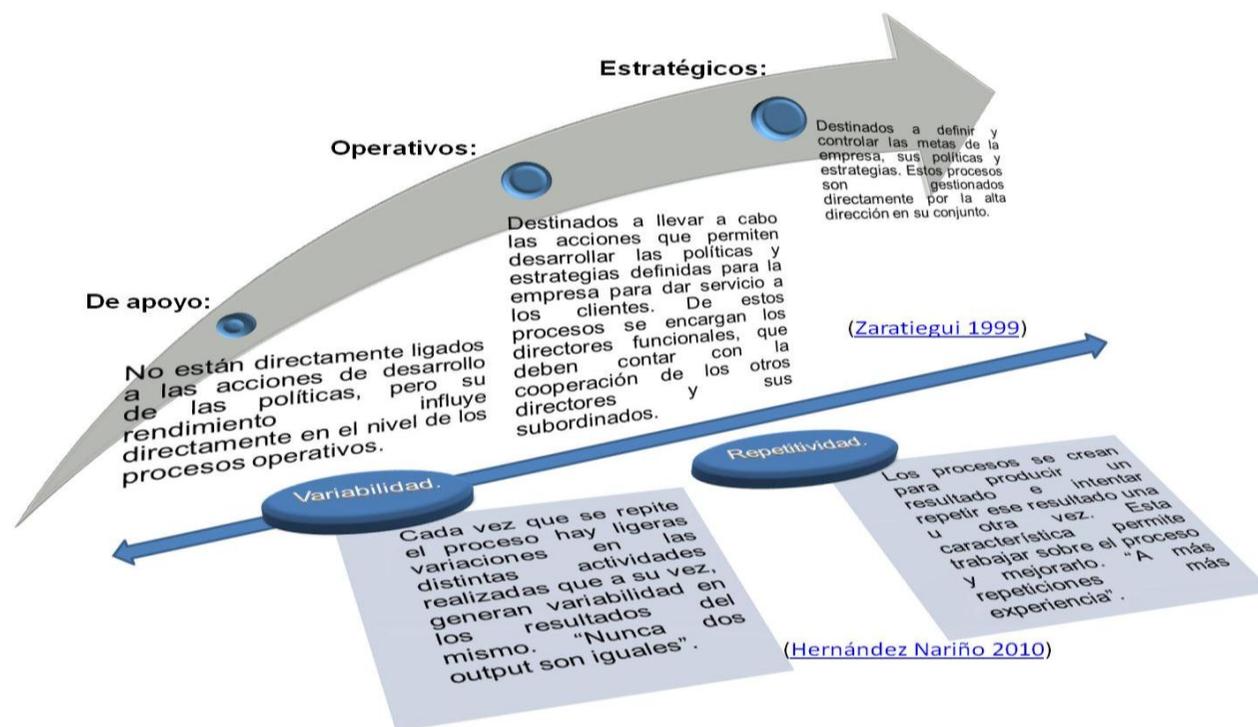
La calidad es un principio cada vez más valorado, que permite a las empresas diferenciarse de las demás, ser más competitivas y obtener mejores resultados. Esta calidad favorece el crecimiento y desarrollo empresarial que para (Brut Alabart, 2007) es una Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir una salida (resultado) que satisfaga los requerimientos del cliente.

No obstante, para obtener estos resultados positivos, es necesario que las entidades implementen sistemas de gestión en su organización e incorporen metodologías, técnicas y herramientas eficaces, que les ayude a alcanzar los objetivos propuestos.

A lo largo de las últimas décadas, la preocupación por la calidad ha promovido la creación de diferentes modelos de gestión. Estos modelos, que surgieron como premios para fomentar y promover la gestión de la Calidad Total, se han ido enriqueciendo a lo largo de los años, gracias a las nuevas aportaciones de los expertos y a su exitosa implementación en las empresas ("Los modelos de gestión y el enfoque basado en procesos," 2015).

El autor de esta tesis coincide plenamente con la definición dada por Nogueira, ya que da una definición global de los procesos, fenómeno que ha cobrado una gran importancia en el mundo contemporáneo, ya que se ha demostrado que para lograr la eficiencia de cualquier empresa es vital realizar el estudio y la mejora continua de cada uno de sus procesos y las principales conclusiones sobre las conceptualizaciones se muestran en el anexo 2.

Según (Zaratiegui, 1999) los procesos están clasificados en tres grupos y (Hernández Nariño, 2010a) plantea que los procesos poseen dos características relevantes que justifican la necesidad de estudiarlos (figura 1.2).



**Figura 1.2.** Clasificación y características relevantes de los procesos. **Fuente:** Elaboración propia.

El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo, dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar (Castro Coronado, Fernández Zuloeta et al., 2016).

#### 1.4.1 Indicadores de gestión

Para Beltrán Sanz et al. (2002) es un soporte de información que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo, se pueden tomar decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados.

Quiros Morato y Cuesta Peredo (2005) plantean que un indicador es un rasgo, señal o instrumento que contribuye a la comprensión de un suceso o una medida simple (unidimensional), que puede ser utilizada de forma directa para comprender un fenómeno.

Los indicadores constituyen una vía importante para el seguimiento y medición de los procesos, se considera un indicador, la información del proceso que está definida y registrada, sirve de apoyo a la toma de decisiones y se relaciona con estándares y normas (Colectivo de autores, 2008). Algunos se refieren a las entradas, los procesos de transformación y/o las salidas, o de otra manera, son considerados como relativos a los procesos, el tiempo, la productividad, la flexibilidad, la eficiencia o la eficacia (Colectivo de autores, 2008).

En los últimos tiempos en Cuba se resalta la utilización de indicadores integrales con una tendencia creciente. Algunos de los indicadores integrales más difundidos en Cuba en sus inicios se muestran en el cuadro 2.1. Esta situación se basa en el hecho de que evaluar el desempeño de la organización a partir de una medida global, posee varias ventajas sobre la utilización de indicadores separados que pueden brindar resultados diferentes en cuanto al comportamiento organizacional.

Las ventajas que más se destacan son que ofrecen como resultado un único valor que facilita la comparación con períodos precedentes, otras organizaciones o a través de tendencias. Contribuyen a la toma de decisiones al hacerla más ágil y centrada en inductores clave. Permiten ser automatizados fácilmente. Resulta factible crear relaciones causa – efecto y permiten un diagnóstico permanente del sistema, y vincularse a procedimientos de mejora.

**Cuadro 1.1** Resumen de Indicadores Integrales en Cuba. **Fuente:** León Reyes (2018b).

<b>Autores, año</b>	<b>Indicadores Integrales</b>	
Viñas Brito (2000)	Índices de Capacidad y Gestión de la Capacidad Tecnológica	Más Difundidos
Suárez Mella (2001)	Excelencia Organizativa Industrial (EOI)	
Nogueira Rivera (2002)	Índice de Eficiencia Financiera (Ief)	
Negrín Sosa (2003)	Excelencia Organizativa Hotelera (EOH) Excelencia Organizativa de los Procesos (EOP)	
Alfonso Robaina (2007)	Índice de importancia y desempeño de la relación de los procesos (Rij)	
Comas (2014)	Índice de alineamiento estratégico (Iae) Índice de procesos relevantes (Ipr)	
Noda Hernández (2004)	Índice de Satisfacción del Cliente (ISC)	Sector Turístico
Diéguez Matellán (2008)	Índices Indicador Atractivo (AT) e Indicador de Acercamiento al Cliente (IAC)	
Carbonell Duménigo (2009)	Grado de Orientación al Cliente (GOC)	
Ramírez Colina (1998)	Índice de eficiencia	Sector Hospitalario
Milliman USA (s.a)	Índice de Eficiencia Hospitalaria ( <i>Hospital Efficiency Index</i> )	
Segura Sardinias (2004).	Índice sintético hospitalario de eficiencia (IDEH9)	
Hernández Nariño (2010)	Índice integral para evaluar el desempeño de los procesos hospitalarios (IDhosp)	

La definición de indicadores responde a las preguntas siguientes y la última sugiere que es necesario identificar aquellos puntos donde el monitoreo puede revelar, oportunamente, las brechas en el desempeño del proceso y, subsiguientemente, las posibles acciones de mejoramiento (Hernández Nariño, 2010a):

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| 1- ¿Qué se debe medir?    | 2- ¿Cómo se debe medir?  |
| 3- ¿Cuándo hay que medir? | 4- ¿Quién y con qué frecuencia se revisa el sistema de obtención de datos? |
| 5- ¿Quién debe medir?     | 6- ¿Dónde es conveniente medir?  |

### **Cuadro de Mando Integral**

La mayoría de los gerentes sabe que las palabras "Tablero de Comando" o "Tablero de Control" se usan para mencionar sistemas de información gerencial cuyo propósito es ayudar a la toma de decisiones. Un uso adecuado de indicadores permite un mejor control, planeamiento y conducción.

El Cuadro de Mando Integral posee cuatro dimensiones: la perspectiva financiera, la del cliente, la de procesos internos y la de formación y crecimiento. El estudio detallado de cualquiera de estas dimensiones resulta por si solo una investigación a realizar, en este trabajo atendiendo a la importancia que la dimensión proceso posee para el objeto de estudio y a su poco tratamiento para nuestras condiciones se tratará de proponer una metodología inicial para comenzar a gestionar de esta forma en las instalaciones.

El Tablero de Comando es parte de la gestión empresarial y está relacionado con todas las actividades gerenciales. Una vez diseñado y concretado deberá: Integrarse al proceso de planeamiento y presupuestación de la empresa. Es decir cada meta deberá contar con un plan, un programa y un presupuesto que permita cumplirla. Usarse en la conducción del personal y su evaluación. El Tablero de Comando facilitará el diálogo con el personal y el análisis de acciones correctivas. Permitirá a su vez evaluar el desempeño de las personas para determinar "premios y castigos". Utilizarse para mejorar la toma de decisiones del gerente, es decir la identificación de alternativas de acción y la selección de alguna de ellas.

#### **1.4.2 La prospectiva**

Existen diversas definiciones de lo que se entiende por prospectiva, un criterio valido es que se trata de un conjunto de esfuerzos sistemáticos para examinar a largo plazo la interrelación de la ciencia, la tecnología, la sociedad y el medio ambiente, sin que se trate, por supuesto, de pronosticar o de predecir el futuro, sino de considerar que hay varios futuros posibles, construibles, y no uno solo.

---

Godet and et al. (2007), expresa que los conceptos de prospectiva, estrategia, planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezclan: de hecho, hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica.

La relación entre la prospectiva y la estrategia debe existir en la realidad cotidiana fomentando la inteligencia colectiva a través de la apropiación de todos los involucrados. Se debe motivar al hombre de manera que sea capaz de afrontar nuevos desafíos, logrando su implicación, se obtenga o no el resultado. Como bien dice Godet and et al. (2007), los análisis estratégicos compartidos permiten producir la síntesis del compromiso colectivo.

La herencia acumulada en análisis estratégico es muy considerable, el análisis clásico en términos de amenazas y oportunidades provenientes del entorno general, nos muestra que no se puede limitar, en nombre del beneficio a corto plazo, sólo al análisis del entorno competitivo como podríamos deducir de la lectura de las primeras obras de Porter, 1996. Las múltiples incertidumbres, que sobre todo pesan a largo plazo en el contexto general, nos muestran el interés de la construcción de escenarios globales para esclarecer la elección de las opciones estratégicas y asegurar la perennidad del desarrollo (Godet and et al., 2007).

Las organizaciones deben comprender que no siempre el cumplimiento de los objetivos a corto plazo garantiza el de los establecidos a largo plazo. La elaboración de la estrategia desde un comienzo debe ser de carácter prospectivo, ya que no se puede establecer una estrategia exitosa sin mirar hacia el futuro, contemplar los escenarios en que se puede colocar la organización en ese futuro y los que en el presente se presentan.

Godet and et al. (2007), considera que la prospectiva resulta muy a menudo estratégica caso de no serlo por los avances que provoca, sí por la intención que lleva y la estrategia se vuelve necesariamente prospectiva si desea iluminar las opciones que comprometen el futuro.

Siempre es tentador tomar los deseos como realidades. De cualquier modo, porque existan unas visiones de futuro o unos escenarios que parezcan deseables no se debería, ni vemos necesario que sería conveniente, detener la opción o el proyecto estratégico de la empresa, en función esta única visión proactiva. También es necesario mostrarse preactivo y saber prepararse para los cambios que se esperan que se produzcan en el entorno futuro de la empresa (Godet and et al., 2007).

El autor está de acuerdo con Godet and et al. (2007), en que todos los escenarios posibles no son igualmente probables o deseables y por tanto es necesario distinguir los escenarios de entorno general de

la estrategia de los actores. Así, el éxito de la palabra escenario ha conducido a cierto abuso y confusión con la estrategia que es conveniente aclarar.

La elección de las opciones estratégicas es propia de la incumbencia de un número limitado de personas; en general, de los miembros del Comité de Dirección de la organización; pero no se debe tomar estas decisiones sin previamente una reflexión colectiva con el personal de la organización. El autor concuerda como Godet and et al. (2007), al plantear "Los útiles son útiles para preparar las opciones y no sustitutos de la libertad de elección."

El éxito del proyecto pasa a través de la apropiación. En función de su transparencia, la movilización colectiva no puede entrar directamente en las opciones estratégicas que por naturaleza deben ser confidenciales. Por consiguiente, es la reflexión prospectiva, realizada colectivamente, la que al centrarse sobre las amenazas y oportunidades del entorno la que le da un contenido a la movilización y permite, a su vez, la apropiación de la estrategia (Godet and et al., 2007).

### 1.5 La gestión deportiva

Antes de mirar el deporte como producto es necesario comprender al mercado y la industria deportiva. El mercado deportivo está compuesto por consumidores de diversos tipos (figura 1.3) y la industria deportiva que está compuesta por dos tipos de productores (figura 1.4), (Lamboy Riley, 2012).



**Figura 1.3.** Consumidores que componen el mercado deportivo. **Fuente:** Elaboración propia



**Figura 1.4.** Tipos de productores que componen la industria deportiva. **Fuente:** Elaboración propia.

El producto deportivo es inconsistente de un consumo a otro. Los individuos que practican deporte son productores y protagonistas de su práctica deportiva la cual es diferente en cada sesión. De esta forma, los servicios deportivos deben propiciar mantener las condiciones adecuadas, óptimas y fiables, mientras los bienes deportivos deben mantener su calidad a lo largo de su vida útil (Lamboy Riley, 2012).

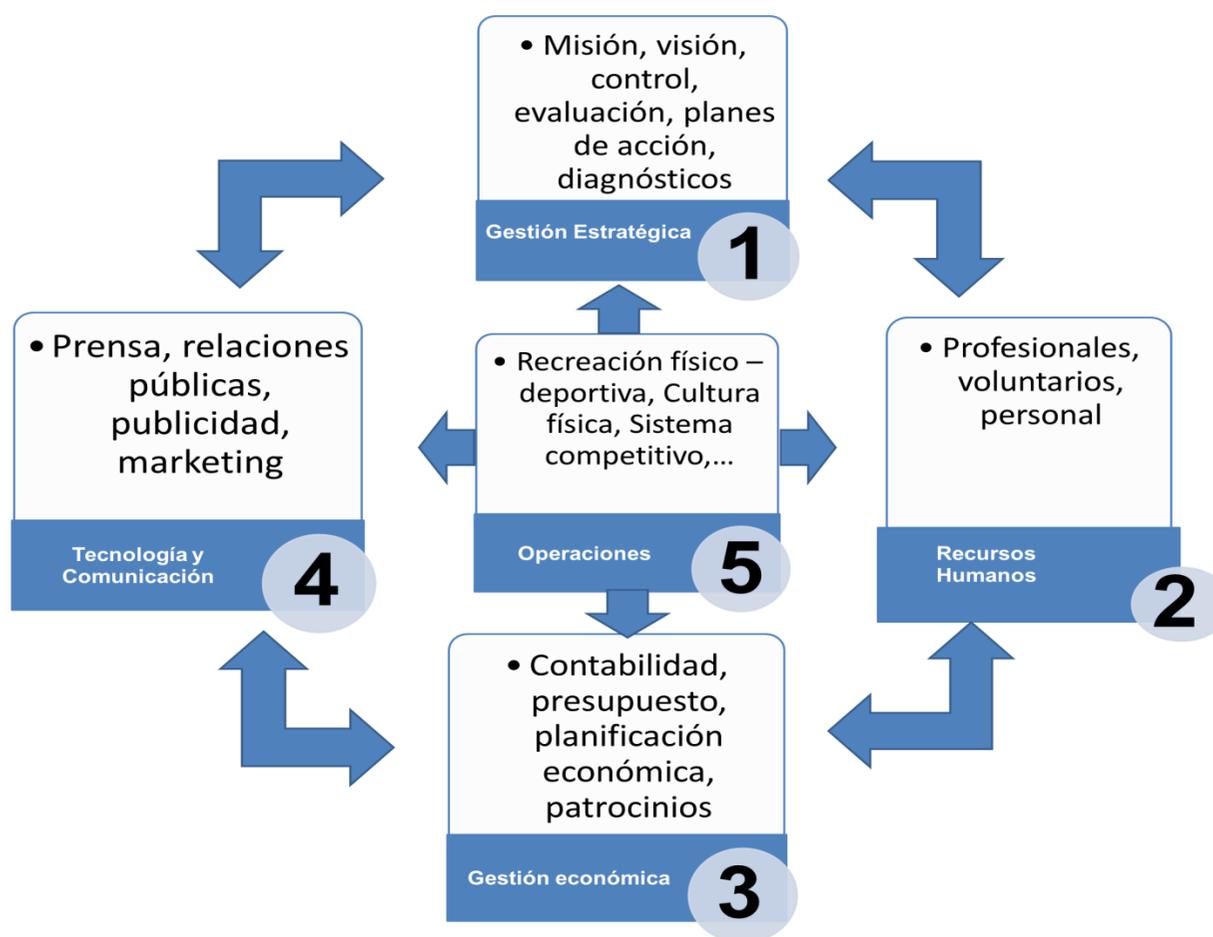
El producto del deporte es invariablemente intangible, efímero, experimental y subjetivo. Los resultados del producto dependerán de las características físicas y psicológicas del consumidor que incidirán en su evaluación subjetiva. El resultado final de satisfacción, diferente en cada usuario o consumidor, será difícil de determinar y mayormente de predecir (Lamboy Riley, 2012).

El producto del deporte suele ser un módulo del total del paquete que forma dicha atracción. Es de entender que un servicio o bien deportivo es el centro de una prestación deportiva. Así, es necesario aunar los esfuerzos por generar un producto amplio que abarque a servicios complementarios que también sean de una alta calidad para así potenciar al producto principal (Lamboy Riley, 2012).

En el Marketing del deporte no siempre es posible controlar el resultado final que tendrá el producto. Todo se resumirá a las necesidades de los usuarios o consumidores y a la satisfacción que este obtendrá de

acuerdo a éstas. Esto implica que los gestores deportivos deben ser conscientes de esto. El deporte generalmente se consume públicamente y la satisfacción de consumidor queda invariablemente afectada por el entorno social. Si bien muchas veces las palabras gestión y administración se usan como sinónimos, la realidad es que su origen es distinto, a nivel internacional es considerado como (Lamboy Riley, 2012): Administración (autoridades públicas) y Gestión (entidades privadas).

El deporte, con el tiempo ha ido reclamando mayor grado de especialización o conocimiento de parte de sus líderes en asuntos de su gestión. El deporte presenta unas características particulares, pero tiene unas necesidades de gerencia comunes a otras empresas e instituciones. Las representaciones gráficas de las estructuras de las Organizaciones Deportivas (OD) (organigramas), es un ejercicio obligado para poder visualizar la forma y manera en que operarán la OD. No hay reglas absolutas en cuanto a estructuras, pero si modelos de probada eficacia y experiencias documentadas (Lamboy-Riley, 2012). Las áreas de importancia dentro de la OD son las que se muestran en la figura 1.5.



**Figura 1.5.** Las áreas dentro de las organizaciones deportivas para conformar sus organigramas. **Fuente:** León Reyes (2018).

Las OD ya han asimilado la necesidad de adoptar criterios de gestión en su quehacer cotidiano. El deporte no tiene por qué ser una actividad deficitaria, ni por el contrario verse sometida únicamente a criterios de rentabilidad económica. Los beneficios que pueden, y deben, obtenerse a través del deporte y su práctica, se sitúan en unos planos más importantes que los simplemente económicos (Mestre Sancho, 2013).

La gestión en el deporte pretende la búsqueda de los mayores beneficios en toda su amplitud de entornos deportivos tanto como: los sociales, educativos, medioambientales, político, económicos, entre otros, en el cumplimiento de los fines de una organización, empresa o acción. Para que un gestor deportivo logre estos fines debe conocer cuáles son los componentes con los que trabajar. En el texto se exponen los que se consideran más relevantes, acompañados de algunas ideas o reflexiones (Mestre Sancho, 2013).

Favorecer la creación de organizaciones deportivas es el modo de que, a su vez, éstas fomenten la práctica del deporte. Trabajar por hacerles ver a los distintos colectivos deportivos la necesidad que tienen de profesionalizar su gestión deportiva a través de personas cualificadas en el deporte, es tarea de la gestión. Aplicada al deporte, la gestión se convierte en un proceso que requiere de una actuación, coordinada e interdependiente, de diversos factores que el gestor debe conocer, entre los que destacan, los elementos básicos o primarios y los secundarios que surgen como consecuencia de estos anteriores y que menciona Mestre Sancho (2013) y se muestran en el cuadro 1.2.

**Cuadro 1.2.** Factores que el gestor deportivo debe conocer. **Fuente:** Mestre Sancho (2013).

<b>Elementos básicos o primarios</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las necesidades y aspiraciones deportivas de la población</li> <li>• Los gestores deportivos</li> <li>• Las organizaciones deportivas y sus responsables</li> <li>• La planificación como método de trabajo</li> <li>• Los técnicos deportivos</li> <li>• El medio ambiente y su protección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La legislación deportiva y la no deportiva de aplicación al deporte</li> <li>• Los programas deportivos</li> <li>• Las instalaciones deportivas (escenarios, infraestructuras, equipamientos... según diferentes denominaciones)</li> <li>• Los presupuestos (recursos) económicos</li> <li>• La ética y los valores en el deporte</li> </ul>
<b>Elementos secundarios</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estadística</li> <li>• El marketing</li> <li>• La calidad</li> <li>• La dinámica de grupos</li> <li>• Las relaciones públicas</li> <li>• Una amplia relación de otros más.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La contabilidad</li> <li>• La difusión deportiva</li> <li>• Controles médicos</li> <li>• La documentación deportiva</li> <li>• Las nuevas tecnologías y sus posibilidades para la gestión</li> </ul>

### 1.5.1 Alineamiento estratégico en el sector deportivo

En la actualidad el deporte es visto como un negocio muy atractivo y rentable. Es común ver en televisión noticias que muestran a grandes deportistas recibiendo exorbitantes cifras de dinero por pertenecer a algún equipo, o países desarrollados invirtiendo muchos millones de dólares en infraestructura deportiva para los juegos olímpicos.

Los gobiernos y empresarios exitosos ven en el deporte una oportunidad de ayudar a la sociedad a mejorar la calidad de vida y además de generar utilidades; ven al deporte como un producto. Es una práctica que se desarrolla en un lugar generalmente expuesto o abierto y en niveles asociativos que generan una repercusión en la sociedad.

El deporte tiene un atractivo universal y preserva todos los elementos de la vida, pero para ello es necesario que las OD lleven a cabo una buena gestión y que sus objetivos estratégicos se encuentren alineados con sus procesos y estrategias. Ordenar en el tiempo el desempeño de los elementos que conforman la gestión, requiere su conveniente planificación, sobre todo a largo y mediano plazo. Para afrontar los retos de futuro del sistema deportivo se deberá planificar la gestión del deporte (Mestre Sancho, 2013).

En el sector deportivo el alineamiento es un tema poco tratado en la literatura científica de forma teórica y empírica. El desarrollo del deporte implica un costo financiero. Los presupuestos para deporte deben diseñarse acordes a la realidad de las aspiraciones necesarias, evitando lo superfluo que solo origina malgastos y despilfarros. La ejecución del presupuesto se realiza mediante la autorización de créditos presupuestarios que constituyen el límite máximo de las autorizaciones disponibles para los gastar. Se considera gastado un crédito y por lo tanto, ejecutado el presupuesto por dicho concepto cuando queda afectado definitivamente al devengarse el gasto (Polo Maceira, Pérez Urquiza et al., s.a).

Se hace necesario la implementación de regulaciones jurídicas del financiamiento de la actividad deportiva, a partir del reconocimiento legal de la obligatoriedad del Estado de su fomento y materialización a través de mecanismos presupuestarios, fiscales y de autofinanciamiento en menor medida, no solo en el deporte de alto rendimiento sino en la educación física y en la práctica masiva del deporte (Polo Maceira, Pérez Urquiza et al., s.a). La conveniente gestión de los programas deportivos será una garantía de fidelización hacia la práctica físico-deportiva. La adecuada y razonable construcción de instalaciones deportivas, diseñadas en función de sus posterior uso, resultará un elemento facilitador de su gestión.

Disponer de personas tituladas y convenientemente formadas es, hoy en día, una de las primeras garantías de progreso de la sociedad, pero en el área de la Actividad Físico y Deportiva y su gestión, será

el elemento garante de su bien hacer y su progreso. La búsqueda expresa de la ética y los valores que se pueden adquirir a través del deporte debe ser un elemento a recuperar en el sistema deportivo y a incorporar a su gestión.

A través de una oferta que atienda y busque expresamente la adquisición de los valores que comporta la actividad física y deportiva podrá ser considerada, ésta, como saludable. Sólo una oferta saludable facilitará la práctica físico-deportiva, su aceptación social y su captación de por vida. Esta circunstancia obliga a un mayor esfuerzo por fomentar el deporte e integrarlo como un quehacer que requiere del máximo esmero en su acometida puesto que se está poniendo en peligro la salud de las personas, su calidad de vida y las de sus familias, su ocio activo, su felicidad en definitiva. Una responsabilidad muy grande para tomársela a la ligera. La figura del gestor deportivo cobra más fuerza cada día.

La planificación debe ser admitida como una técnica de trabajo que se utilizará para preparar el futuro. Una sistemática tendente a determinar qué es lo que se quiere llegar a lograr en un plazo más o menos largo de tiempo (fin, objetivo o meta) y diseñar una metodología de trabajo para alcanzarlo. A través de la planificación se relega la improvisación como modo de trabajo, lo que permitirá actuar no solamente con eficacia sino sobre todo con eficiencia, esto es, con el máximo ahorro de medios y recursos puesto que se aplicarán racionalmente.

## CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL ALINEAMIENTO

En este capítulo se describe el diseño metodológico de esta investigación, donde se analiza la necesidad y pertinencia del alineamiento estratégico en las organizaciones deportivas y se resumen los modelos existentes implementados por diversos autores tanto nacional como internacional y se enumeran las limitaciones de cada uno de estos modelos. Posteriormente se describen las etapas y pasos del procedimiento propuesto.

### 2.1 Necesidad y pertinencia del alineamiento estratégico en las organizaciones deportivas

En relación con la evaluación del alineamiento también existen propuestas variadas, sobre todo desde el punto de vista teórico-conceptual. Hay varios autores que han tratado el alineamiento estratégico llegando a concepciones y criterios de gran aporte, pero, aun así, son menos frecuentes los estudios dedicados a tratar y fundamentar científicamente su evaluación. Dentro de los trabajos dedicados a la evaluación del alineamiento estratégico, se basan uno en el otro y son destacables los de (Decoene and Bruggeman, 2006, McLean, 2006, Scherpereel, 2006), entre otros como muestran en la tabla 3.1.

**Tabla 3.1.** Procedimientos para la evaluación del alineamiento estratégico. **Fuente:** Elaboración propia con adaptación de Comas, 2013.

Autores, Año	Elementos de los procedimientos	Limitaciones de los procedimientos
Reich y Benbasat, 1996	Comparan criterios de medida de alineamiento desde una perspectiva social como reflejo de la correspondencia entre el comportamiento de las personas y los objetivos de la organización	Olvidan las relaciones entre los distintos niveles de la estrategia.
Decoene y Bruggeman 2006	Modelan la relación entre el alineamiento estratégico, la motivación y el desempeño organizacional, con énfasis en mecanismos motivacionales que intervienen y emplean el CMI como herramienta para alinear a la organización con su estrategia.	Limitan la medición solo a los aspectos descritos.
McLean 2006	Fundamenta la evaluación de las relaciones entre los objetivos de la empresa y los objetivos de sus grupos de interés, como criterio para evaluar el alineamiento y potenciar sus puntos de contacto, este también emplea el CMI para alinear la organización con su estrategia.	Solo toma en cuenta para el alineamiento los objetivos de la empresa y los objetivos de sus grupos de interés.
Scherpereel	Persiguiendo el mismo objetivo de medición,	Radica en que no se observa el

Autores, Año	Elementos de los procedimientos	Limitaciones de los procedimientos
2006	asume el alineamiento como una relación entre las características de determinado problema y su solución empleando como herramienta la programación lineal. A través de este modelo mide la relación entre dos factores cualesquiera, considerados decisivos dentro del alineamiento como proceso.	proceso de conjunto, sino la participación aislada de solo dos elementos por separado, los que constituyen la dualidad de la solución de problemas.
Sledgianowski y otros colaboradores 2006	Definen el modelo SAMM (Strategic Alignment Maturity Model) que mide el nivel de madurez del alineamiento estratégico a través de la relación entre las tecnologías de la información y la estrategia. Evalúan la relación entre las prácticas claves de la dirección y la estrategia de información escogida.	Solo trata la relación entre las tecnologías de la información y la estrategia. El modelo es complejo y costoso de evaluar y fundamentar.
Gutiérrez & Serrano (2008)	Adapta el modelo SAMM, para medir el alineamiento estratégico; emplean dimensiones tales como: comunicación, gobierno, habilidades, competencia, riesgos, entre otras. Una ventaja es que incorporan un análisis desde los niveles estratégico, táctico y operativo.	No consideran factores organizativos para que el alineamiento se produzca, sino que estudian cómo se gestionan los diferentes FCE en relación con la estrategia de la organización.
Knight (2008)	Estos autores han adaptado el modelo SAMM de Luftman, para medir el alineamiento estratégico empleando dimensiones como comunicación, gobierno, habilidades, competencia, riesgos, entre otras. Una ventaja de estos trabajos es que incorporan un análisis desde los niveles estratégico, táctico y operativo.	Escasez de estudios que permitan una discusión más detallada de las relaciones entre diferentes factores de alineamiento estratégico. Poca cantidad de factores identificados y evaluados en cada modelo. Ambigüedad en el tratamiento del alineamiento como proceso y el resultado obtenido de este. Escasez de factores y criterios evaluativos de carácter organizativo.
Khaiata y Zualkernan 2010	Adapta el modelo SAMM de Luftman como el anterior, para medir el alineamiento estratégico, empleando dimensiones e incorporan análisis desde los niveles estratégico, táctico y operativo.	No considera factores organizativos sino que estudia cómo se gestionan los factores clave de éxito en relación con la estrategia. Esto conlleva a conflictos entre el alineamiento como proceso y el resultado obtenido de este.

Autores, Año	Elementos de los procedimientos	Limitaciones de los procedimientos
Jiménez 2011	Procedimiento para estudiar el alineamiento estratégico de las tecnologías de la información con el negocio. Su esquema de trabajo se basa en la conocida propuesta de Kaplan y Norton (2004) sobre CMI y la construcción del Mapa Estratégico soportado en las cuatro perspectivas que le son inherentes y el enfoque causa-efecto o de cascada.	Aquí tampoco se aprecia un procedimiento estructurado que conduzca paso a paso el proceso de medición y de evaluación.
González Solán, 2012	La evaluación recae sobre la manifestación de los factores de alineamiento en la organización en cuestión, a través de sus mecanismos de coordinación y la eficacia en la implementación de cada mecanismo.	Definido solo para evaluar el alineamiento en la educación superior gran cantidad de factores identificados y evaluados. Complejidad en la evaluación dada por la consideración de gran cantidad de información.
Van Beest 2012	El alineamiento estratégico mide el éxito del plan estratégico. Plantea que el enfoque más común consiste en determinar en qué medida cada proceso cumple con los objetivos estratégicos utilizando una escala numerada. Con este resultado crea una calificación global de la estrategia por un promedio de todas las calificaciones individuales, estableciendo un umbral. Las personas, procesos y productos que no cumplan con este criterio son reevaluados y cambiados.	Ambigüedad en el tratamiento del alineamiento como proceso y el resultado obtenido de este. Escasez de factores y criterios evaluativos de carácter organizativo.
Comas Rodríguez 2013	Se plantea que para que la estrategia y el CMI sean implementados adecuadamente, es necesario enlazar las diferentes áreas funcionales, procesos, equipos y personas de la organización hacia la consecución de los objetivos estratégicos, donde se puede apreciar que el alineamiento se evalúa a través de la relación procesos-objetivos estratégicos y consta de 5 pasos.	El proceso se basa en el diseño o rediseño de la estrategia empresarial de conjunto con la definición de los procesos permite evaluar el alineamiento estratégico solo con los procesos relevantes, a partir de ahí define el rumbo estratégico a seguir.
Maines da Silva, Rösing Agostini y Marcio Langoski	Procedimiento para analizar la existencia o no de alineamiento entre los actores de una Ruta Romántica que conduzca a la formación de una	Escasez de factores y criterios evaluativos para analizar el alineamiento.

Autores, Año	Elementos de los procedimientos	Limitaciones de los procedimientos
2016	estrategia colectiva.	
Delgado, David 2017	Alineamiento estratégico en los procesos claves y toma en base las necesidades de la entidad y su banco de problemas. A partir de la fundamentación de las estrategias y la deficiente identificación de los procesos claves. El procedimiento parte de la fusión entre los procedimientos de Nogueira Rivera (2002) y Comas Rodríguez (2013). Consta de diez pasos.	Mucha información y solo se basa en el diseño o rediseño de los procesos para definir la estrategia a seguir por la organización

Como se muestra se han desarrollado y utilizado diversos procedimientos para la medición y evaluación del alineamiento estratégico en organizaciones de diversos sectores de la economía, y muchos se refieren a la recolección y análisis de datos, pero no se presenta un sistema estructurado paso a paso que permita identificar un procedimiento en cuestión (León Reyes, 2018a). La evaluación sistemática del alineamiento es esencial en la garantía de resultados, pues a partir de él se verifica el nivel de eficacia en la implementación para la gestión del alineamiento como proceso.

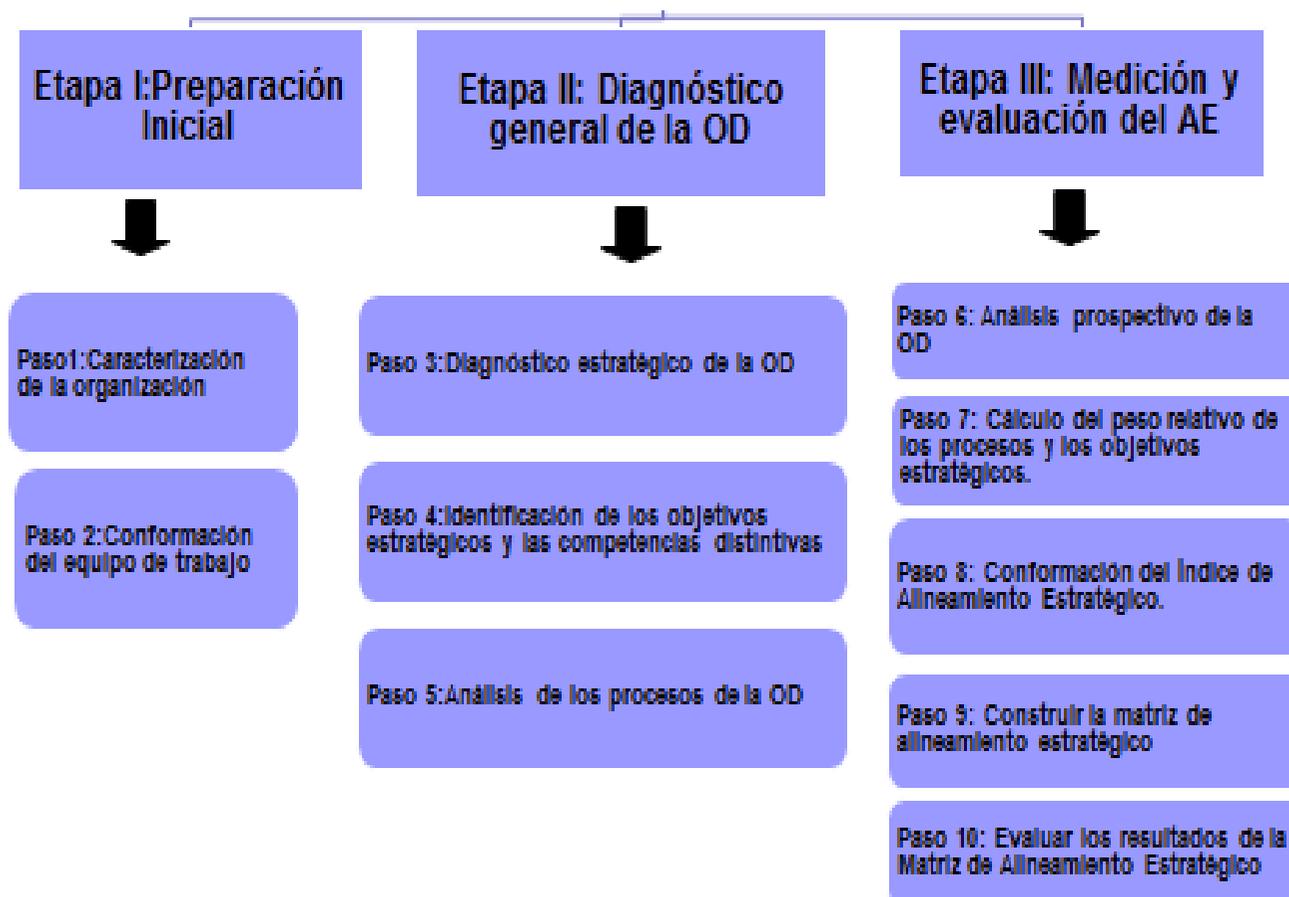
El alineamiento como tecnología complementaria al proceso de dirección estratégica, contribuye a diagnosticar la eficiencia y eficacia de la estrategia diseñada e implementada y fundamentar el cambio necesario, contribuye además a consolidar la imagen de la organización ante la sociedad, fundamentar decisiones sobre productos y servicios integrales de mayor impacto en el territorio, perfeccionar los sistemas de evaluación y autoevaluación de los procesos y fomentar un clima de cooperación en la obtención de resultados (León Reyes, 2018a).

## **2.2 Procedimiento para la evaluación del alineamiento estratégico en organizaciones deportivas**

El procedimiento a aplicar se toma en base a las necesidades de la entidad y su banco de problemas. A partir de la fundamentación de los objetivos estratégicos, las estrategias y los procesos, se realizó un procedimiento a partir de la fusión del procedimiento de Nogueira Rivera (2002), González Solán (2012) y Comas Rodríguez (2013), adaptado a las particularidades de las organizaciones deportivas.

La base teórica del diseño de este procedimiento se encuentra en la teoría de la dirección estratégica y el enfoque de procesos, a continuación se describen sus etapas y pasos, de esta manera se estarán evaluando las acciones que lleva a cabo la organización para aprovechar las oportunidades y obtener

resultados por dichas acciones. La estructura del procedimiento metodológico se puede observar en la figura 2.1.



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

**Fuente:** elaboración propia.

### **Etapa I Preparación Inicial**

#### **Paso 1.** Caracterización de la organización

La caracterización de la organización aporta el conocimiento de su estado actual, principalmente si en la investigación participan asesores externos que no conocen la organización. Debe contener un análisis de sus principales elementos: nombre, subordinación directa, organigrama, posición estratégica, cartera de servicios, indicadores económicos, sistemas de información y comunicación vigentes, composición de la plantilla y clima organizacional o a través de las variables definidas por (Fernández Sánchez, 1993).

#### **Paso 2.** Conformación del equipo de trabajo

Sobre la base de los criterios expuestos para la formación de grupos de trabajo con pretensiones similares (Hernández Nariño, 2010b), se recomienda que el equipo debe:

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

Para comenzar la investigación en una organización es preciso que el equipo de trabajo adquiera los conocimientos previos.

### Etapa II Diagnóstico General de la organización deportiva

Investigaciones precedentes demuestran inconsistencias u omisiones en las formulaciones de las estrategias.

#### Paso 3. Diagnóstico estratégico de la organización deportiva

Para facilitar la realización del diagnóstico se confecciona la entrevista dirigida a los directivos de la organización. La entrevista la integran varios elementos como: los factores internos (fortalezas y debilidades), los externos (amenazas y oportunidades), (figura 2.2), las metas propuestas y las barreras presentes (anexo 3). Al aplicar esta entrevista, se puede culminar el diagnóstico con un análisis DAFO, para determinar la situación de la organización y reflexionar sobre las acciones requeridas.



**Figura 2.2.** Factores internos y externos de la organización. **Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 2.1.** Matriz DAFO. **Fuente:** Elaboración propia.

		OPORTUNIDADES					Sub-Total	AMENAZAS					Sub-Total	Total
		O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5		
FORTALEZAS	F1													
	F2													
	F3													
	F4													
	F5													
	Sub-Total													
DEBILIDADES	D1													
	D2													
	D3													
	D4													
	D5													
	Sub-Total													
Total														

Los resultados obtenidos de la entrevista se depuran con el empleo de técnicas de generación de ideas (*Brainstorming*), las metas propuestas y las barreras identificadas se comparan con los listados y se pueden detectar nuevas debilidades y amenazas, al cruzar la información. Los nuevos listados a partir del análisis- síntesis son reducidos a partir del consenso del equipo de trabajo.

Luego se integran en un documento base para el diagnóstico estratégico general y se conforma la matriz DAFO (tabla 2.1). Según las confluencias de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, se sientan las bases para el diseño o rediseño de la estrategia en la organización.

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

Los objetivos estratégicos, que son declaraciones de las aspiraciones a alcanzar en un período determinado. Los objetivos estratégicos establecen el camino para alcanzar la visión y deben ser coherentes con las categorías básicas de la estrategia definida (misión, visión y valores).

Cada objetivo estratégico cuenta con sus criterios de medida para evaluar su cumplimiento. Los criterios de medida permiten: la precisión y evaluación de los objetivos; facilitar la correcta definición y aplicación del sistema de seguimiento; y desarrollar procesos de autocontrol y autoevaluación.

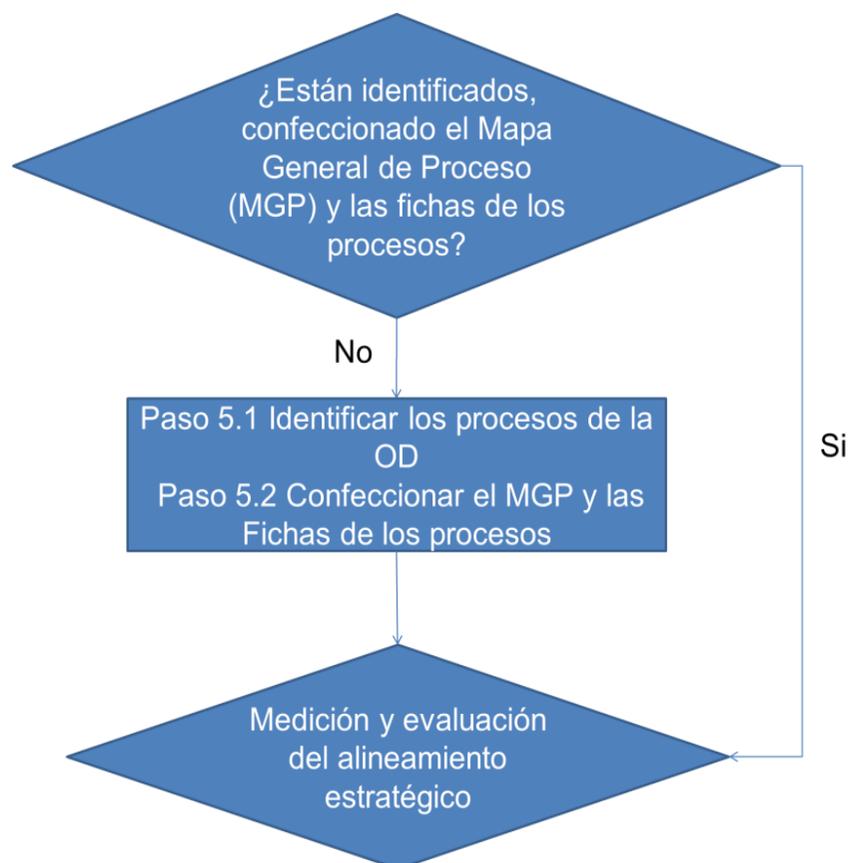
La definición de los criterios de medida, para evaluar la consecución de los objetivos estratégicos, deben tener correspondencia con los indicadores que evalúan los procesos; lo que permite reforzar la integración entre la gestión por procesos y la planificación estratégica.

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

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

### **Paso 5.** Análisis de los procesos de la organización deportiva

Para mejor entendimiento de esta fase se muestra un diagrama (ver figura 2.3) con el propósito de exponer la secuencia de pasos por la que transita.



**Figura 2.3.** Gestión y mejora de los procesos de las organizaciones deportivas. **Fuente:** Elaboración propia.

**Paso 5.1. Identificación de los procesos**

El punto de partida de esta etapa es tener identificados todos los procesos de la organización para su desarrollo y mejora. Una vez identificados hay que revisarlos para verificar si responden a las estrategias y si incluyen todas las actividades ejecutadas en la organización. Esta revisión la debe ejecutar el equipo de mejora y puede incluir expertos externos.

De no tener identificados los procesos de la empresa, se sugiere la clasificación proporcionada por el modelo APQC (APQC, 2012) o el modelo EFQM. Se pueden emplear indistintamente pues tienen el mismo fin. Dado que una de las funciones del equipo de mejora es identificar todos los procesos de la organización, una vez escogido el tipo de clasificación se pasa a la identificación y la conformación del mapa general de los procesos. Es recomendable tener en cuenta en la denominación de los procesos (Hernández Nariño, 2010c) los puntos siguientes:

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

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

El equipo de trabajo toma como punto de partida los elementos planteados en el enfoque del sistema, sobre esa base identifica los procesos (ISO 9001, 2015). Luego de varias rondas de trabajo queda aprobado por la Alta Gerencia el Mapa General de los Procesos; los procesos se clasifican de la siguiente forma:

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

De no estar elaboradas las fichas se procede a su elaboración teniendo en cuenta en la tabla 2.2 que se recomienda la estructurada por Medina León, Nogueira Rivera et al. (2014). En ellas los autores resumen todo lo referente a: la representación de los procesos y posterior mejora, la integración de los diversos

sistemas de gestión, la concreción de los indicadores como se muestra en la tabla 2.3 y su vínculo con la estrategia; así como lograr el reflejo de lo diseñado en un sistema informativo acorde con el marco legal y generador de acciones para la toma de decisiones. Se tiene en cuenta la Resolución 60/11, en cuanto a la identificación y análisis de riesgos que enfrenta la organización. En este paso resulta imprescindible fichar el (los) procesos estratégicos y posteriormente el equipo de trabajo se encargará del resto de los procesos.

**Tabla 2.2** Ficha de procesos propuesta para una efectiva gestión por procesos en las organizaciones.

**Fuente:** Medina León et al., (2014).

FICHA DEL PROCESO			
Nombre del proceso:	Subproceso:	Tipo de proceso:	Código:
Responsable o propietario:			
Misión:			
Alcance:			
Inicio:			
Incluye:			
Fin:			
Valor que aporta el proceso y características esperadas del producto o servicio que brinda:			
Objetivos (estratégicos, calidad, ambientales, de seguridad y salud)		Políticas (estratégicas, calidad, ambientales, de seguridad y salud)	
Ofertas de servicios:		Requisitos (expectativas) del cliente y otras partes interesadas:	
Entradas:	Suministradores:	Salidas:	Destinatarios/Clientes:
Documentación utilizada:		Aspectos Legales:	
Registros y Formatos:		Aplicaciones informáticas:	
Otras informaciones importantes para el proceso			
Desperdicios generados por el proceso:		Sustancias tóxicas o peligrosas empleadas en el proceso:	
Riesgos:		Consecuencias de los riesgos:	
Competencias necesarias:		Valores:	
Capacidad distintiva:		Grupos de interés asociados al proceso:	
Elaborada por:	Revisada por:	Modificada por:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
En caso de modificación colocar un breve resumen de la modificación efectuada:			
Fecha de la próxima auditoría interna:		Fecha en la que se planifica la próxima mejora del proceso:	
Descripción del proceso (IDEF0, As – IS, explicativo) :			

**Tabla 2.3 Propuesta de ficha de indicador como complemento a la ficha de procesos. Fuente: Medina León et al., (2014).**

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

**Etapas III Evaluación del alineamiento estratégico**

**Paso 6.** Análisis prospectivo de la OD

Conformar los escenarios del futuro a partir de lo que se aporta a la OD. La prospectiva estratégica, basada en escenarios, puede llevarse a cabo en la OD, a través de las técnicas de trabajo en grupo o talleres prospectivos coordinando los esfuerzos para la búsqueda de variables se le asignan al equipo de trabajo la función de actores para saber las variables sobre las que pueden influir; y una matriz de relaciones entre variables.

Se propone aplicar los mapas morfológicos para la elaboración de los escenarios; es un método que permite la identificación de los posibles comportamientos de los factores claves en la organización, y va más allá de tres estados. Para la construcción de los escenarios, los objetivos son:

- Construir escenarios hipotéticos a partir de unos supuestos previos.

- Proponer las orientaciones y las acciones estratégicas, apoyándose en las competencias de las organizaciones en función de los escenarios de su entorno general y de competencia.

Diseñar un número de escenarios contextuales, describiendo los posibles estados sociales futuros, después, se desarrolla un conjunto de estrategias posibles, y posteriormente se analiza mediante simulación el impacto de los contextos previstos sobre las estrategias consideradas y viceversa. Dicha secuencia es repetida hasta que la estrategia ha adquirido el grado de sofisticación que la gestión requiere, con el fin de determinar la robustez de cada estrategia en un contexto cambiante.

**Paso 7.** Cálculo del peso relativo de los procesos y los objetivos estratégicos

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

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

**Paso 7.1.** Determinación del nivel de importancia de los objetivos estratégicos y los objetivos de trabajo

Se le asignará el nivel de importancia a cada objetivo estratégico según estime el equipo de trabajo con una escala entre 1 a 5 (5 mayor impacto), en correspondencia de su impacto en el cumplimiento de la estrategia (tabla 2.4).

**Tabla 2.4** Peso o nivel de importancia de los objetivos estratégicos con respecto a la estrategia.

**Fuente:** Elaboración propia.

Objetivos Estratégicos	Impacto en el cumplimiento de la estrategia
OE1	
OE...	
OEn	

Posteriormente para la ejecución de cada objetivo de trabajo definido, el equipo de trabajo propone un grupo de tareas. Para su medición se le asigna un peso o nivel de importancia con una escala entre 1 a 5 (5 mayor impacto), que sumados es igual al peso del objetivo de trabajo (Pos) que corresponden (tabla 2.5).

Tabla 2.5 Peso los objetivos de trabajo a partir de las tareas asignadas. Fuente: Elaboración propia.

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

**Paso 7.2.** Cálculo del desempeño de los procesos

El desempeño del proceso se mide a través de indicadores que reflejan los puntos alcanzados en el cumplimiento de las tareas, (tabla 2.6).

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

Tabla 2.6 Desempeño de los procesos de la OD. Fuente: Elaboración propia.

No.	Descripción del OT	% Cumplimiento	Puntos	
			Pos.	PObt.
1				
...				
n				
<b>Desempeño de la Dirección de Deportes de Cárdenas</b>				

A partir de los resultados obtenidos se determina el desempeño de los procesos de la organización a partir de la escala de la tabla 2.7, tomando la tendencia de estudios precedentes y la adecuación con la organización objeto de estudio a través del criterio y consenso con el equipo de trabajo.

Tabla 2.7 Nivel de desempeño de la OD. Fuente: Elaboración propia según indicaciones de la OD.

	<b>Alto desempeño</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo desempeño</b>
<b>Evaluación del desempeño de los procesos en la OD</b>	95-100%	90-94.99%	-90%

**Paso 7.3** Correspondencia entre el desempeño de los procesos y la ejecución del presupuesto

Análisis de la ejecución del presupuesto a partir de los costos en que se incurren con el desempeño de los procesos en las OD. A partir de la cantidad de presupuesto estimado para su ejecución, que no son más que los gastos en los que incurre el INDER: Beneficios para atletas, ex-atletas, equipos técnicos, entrenadores, los que incluyen atención médica, etc.; la infraestructura; las competencias nacionales e internacionales a celebrarse. Este esquema es lo que le permite al pueblo a acceder a todas las formas posibles de prácticas deportivas, a través de la puesta en funcionamiento de las instalaciones deportivas y el contar con una cantera de profesores egresados de la Universidad y para la enseñanza del deporte.

En este paso se evalúa el comportamiento de los costos y gastos incurridos en el período y se compara con el desempeño alcanzado por los procesos y objetivos a partir de un análisis costo beneficios.

**Paso 8.** Conformación del Índice de Alineamiento Estratégico

**Paso 8.1.** Determinación de los procesos relevantes

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

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

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

**Tabla 2.7.** Matriz Objetivos estratégicos/ Impacto en el proceso (IP)/Repercusión en el cliente (RC)/ Éxito a corto plazo (ECP). **Fuente:** Medina León, et al., (2012) en aproximación a Amozarrain (1999).

Procesos	Objetivos Estratégicos										Impacto del Proceso	Repercusión en cliente	Éxito corto plazo	Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				

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

$$v_{med} I * R_{max} * E_{max} N.O \leq T.P$$

Donde:

N.O: cantidad de objetivos estratégicos.

T.P: puntuación total del proceso.

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

max R : Repercusión máxima en el cliente.

max E : Éxito máximo a corto plazo.

**Paso 9.** Construir la matriz de alineamiento estratégico

Se evalúa cómo el proceso i repercute en el cumplimiento del objetivo estratégico j, con un valor de 1 (impacto bajo) a 10 (impacto alto), determinado con el equipo de trabajo definido anteriormente en la etapa I, posteriormente se calcula la media del valor de cada proceso ( $\overline{Pr_m}$ ) y objetivo estratégico ( $\overline{OE_n}$ ).Se

calcula el peso relativo para valorar el nivel de importancia de cada uno de los procesos y los objetivos estratégicos en la organización. Para el cálculo de los pesos relativos, se puede utilizar el método de las jerarquías analíticas, documentado por Carbonell Duménigo (2009)<sup>1</sup>, u otros métodos existentes<sup>2</sup>.

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

$$I\alpha e = \sum_{j=1}^n (\theta e_j * w\theta_j) \quad (1)$$

Donde:

I $\alpha e$ = Índice de alineamiento estratégico.

$\theta e_j$ = media del valor obtenido por el objetivo estratégico j.

W $\theta_j$ = peso relativo del objetivo estratégico j.

n: cantidad de objetivos estratégicos.

1Tabla 2.2. Matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos. Fuente: Comas (2013).

Objetivos Estratégicos Procesos	OE <sub>1</sub>	OE <sub>2</sub>	OE <sub>3</sub>	...	OE <sub>n</sub>	Media del Pr <sub>m</sub>
Pr <sub>1</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>21</sub>	X <sub>31</sub>	...	X <sub>n1</sub>	$\overline{Pr}_1 = \frac{\sum_{i=1}^n X_{i1}}{n}$
Pr <sub>2</sub>	X <sub>12</sub>	X <sub>22</sub>	X <sub>32</sub>	...	X <sub>n2</sub>	$\overline{Pr}_2 = \frac{\sum_{i=1}^n X_{i2}}{n}$
Pr <sub>3</sub>	X <sub>13</sub>	X <sub>23</sub>	X <sub>33</sub>	...	X <sub>n3</sub>	$\overline{Pr}_3 = \frac{\sum_{i=1}^n X_{i3}}{n}$
...	...	...	...	...	...	...
Pr <sub>m</sub>	X <sub>1m</sub>	X <sub>2m</sub>	X <sub>3m</sub>	...	X <sub>nm</sub>	$\overline{Pr}_m = \frac{\sum_{i=1}^n X_{im}}{n}$
Media del Oe <sub>n</sub>	$\overline{Oe}_1 = \frac{\sum_{j=1}^m X_{1j}}{m}$	$\overline{Oe}_2 = \frac{\sum_{j=1}^m X_{2j}}{m}$	$\overline{Oe}_3 = \frac{\sum_{j=1}^m X_{3j}}{m}$	...	$\overline{Oe}_n = \frac{\sum_{j=1}^m X_{nj}}{m}$	

Este indicador evalúa si los objetivos estratégicos se encuentran concretados en los procesos relevantes de la organización. Como premisa al cálculo del indicador, se analizan los valores alcanzados en la matriz de impactos, y se verifica que cada objetivo estratégico haya alcanzado un impacto alto en algún proceso. Esta premisa no es determinante pero es un primer elemento de evaluación que permite verificar problemas en el alineamiento entre los procesos y objetivos estratégicos.

Para valorar el indicador, los expertos del grupo de trabajo, a través del método Delphi, determinan los niveles que evalúan la capacidad de alineamiento (tabla 2.8).

<sup>1</sup>Analytical Hierarchal Process (AHP), propuesto por Saaty (1981) ápuđ Carbonell Duménigo (2009).

<sup>2</sup> Ver trabajo sobre los índices integrales donde se resumen los métodos para el cálculo de los pesos relativos (Medina León, Piloto Fleitas, Nogueira Rivera, et al., 2011).

**Tabla 2.8.** Escala de evaluación del índice de alineamiento estratégico. **Fuente:** Elaboración propia.

Valor de la media de los <i>Objetivos estratégicos</i>	Nivel de alineamiento
No alineado.	(1-4,99)
Aceptablemente alineado.	(5-7,99)
Bien alineado.	(8-8,99)
Muy bien alineado.	(9-10)

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

$$I_{pr} = \sum_{i=1}^m (Pri * w_{pi}) \quad (2)$$

Dónde:

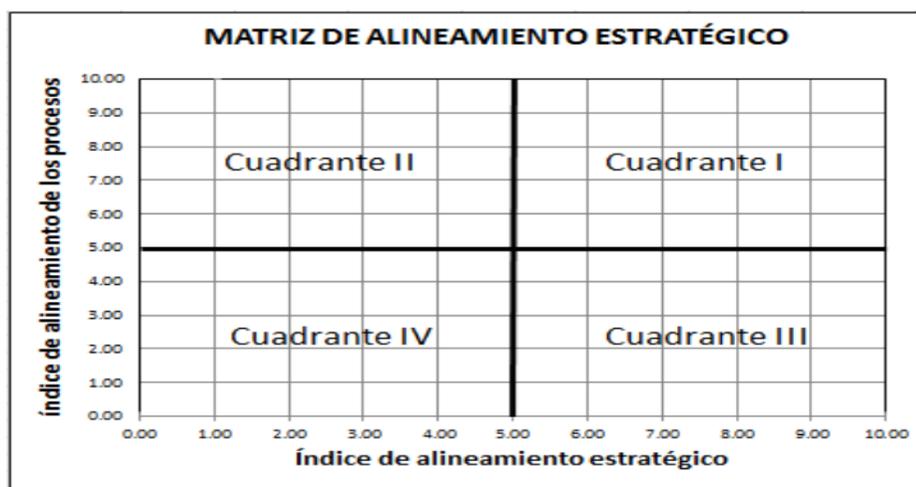
*Ipr*: Índice de alineamiento de los procesos.

*Pri*: media del valor obtenido por el proceso *i*.

*w<sub>pi</sub>*: peso relativo del proceso *k*

*m*: cantidad de procesos

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



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

**Paso 10** Evaluar los resultados de la Matriz de Alineamiento Estratégico

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

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

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

**Cuadro 2.1.** Posibles estrategias según la Matriz de Alineamiento Estratégico. **Fuente:** Comas (2013).

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

---

## **CAPÍTULO III. EVALUACIÓN DEL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE DEPORTE DE CÁRDENAS**

En este capítulo se exponen los principales resultados prácticos obtenidos en el desarrollo de la investigación, estructurándose los aspectos considerados en el capítulo II, epígrafe 2.2.

### **3.1 Instrumentación del procedimiento para la evaluación del alineamiento estratégico en organizaciones deportivas. Caso Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas**

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

#### **Etapa I Preparación Inicial**

##### **Paso 1. Caracterización de la Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas**

Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas con subordinación al INDER Provincial de Matanzas. Cuenta con su planeación estratégica para el período 2017-2020, con una misión: Estamos encargados de materializar en el territorio, las ideas y valores del sistema socialista cubano, comprometido con la formación integral de los atletas, guiándose por las indicaciones de los programas de cada deporte, cumpliendo con la superación continua de los recursos humanos como garantía del desarrollo y a partir de las formación de valores de atletas y trabajadores, que nos permite cumplir con las directivas para la participación deportiva y la promoción de talentos del deporte revolucionario en el territorio como una conducta patriótica, digna, disciplinada, responsable, ejemplar, competitiva y fieles defensores de las banderas socialistas en cualquier escenario.

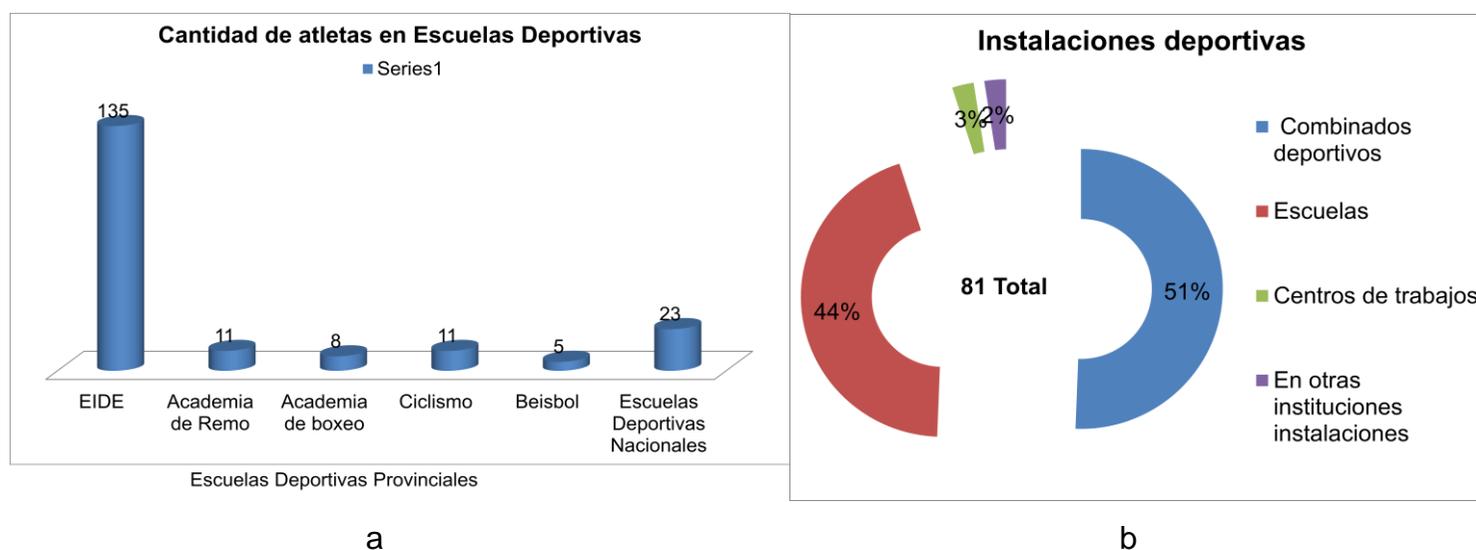
Visión: Alcanzar un movimiento deportivo masivo en el municipio de Cárdenas, producto del trabajo educativo y científico-técnico, que contribuye un resultado de la labor de toda la fuerza profesional involucrada en la organización de un sistema de actividades con el deporte para todos, vinculadas a todas las disciplinas del programa del INDER de modo que se convierta en garantía de la promoción de atletas según el modelo pedagógico y de la educación de seres humanos que demanda la sociedad socialista.

Para garantizar su objeto social en la comunidad de esparcimiento, recreación y deporte para todos cuenta con una plantilla de 452 trabajadores, cubierta 220, con una población atendida en la actividad física de 146 957. La fuerza laboral está distribuida por 4 Combinados Deportivos y la Dirección Municipal, atendiendo a los 15 Consejos Populares del territorio desarrollándose un mayor número de actividades recreativas y deportivas en cada uno de ellos.

La dirección atiende a través de los combinados deportivos a 59 escuelas con un total de 153 profesores de Educación Físicas, los cuales brindan sus conocimientos para la realización de actividades extra

docentes de la escuela y del combinado deportivo, con un control técnico metodológico de estos profesionales de las diferentes enseñanzas del sistema educativo en el municipio, contando en la enseñanza primaria con 73 profesores en 25 escuelas primarias y dos escuelas de enseñanza especial, en la enseñanza media cuenta con 26 profesores en 9 secundarias básicas y 10 profesores en cuatro E.T.P, dos escuelas de oficio con 6 profesores y la atención a cuatro Pre Universitarios.

Cuentan con 72 áreas de deporte donde se desarrolló el fútbol, ajedrez, atletismo, beisbol, gimnasia rítmica, gimnasia artística, karate, lucha libre y greco, ciclismo, natación y voleibol, balón mano y otros, con 60 talentos deportivos en las diferentes disciplinas. En centros provinciales cuentan con 170 atletas y en nacionales 23, desglosados como se muestra en la figura 3.1a, pre captados para la EIDE 29 en 12 deportes y atletas que participaron en los juegos nacionales escolares 50 y 7 árbitros. En cuanto a la recreación física cuentan con 52 áreas permanentes donde se desarrollan actividades para los niños (as) y la población en general con una matrícula de aproximadamente de 35 170 practicantes sistemáticos. Se desarrolla el deporte en el municipio en 81 instalaciones deportivas, que se desglosan en la figura 3.1b.



**Figura 3.1** (a) Distribución de atletas en centros deportivos provinciales y nacionales y (b) Desglose de instalaciones deportivas en Cárdenas. **Fuente:** Estrategia de la Dirección Municipal de Deportes de Cárdenas, Ciclo Olímpico 2017-2020.

La dirección funciona atendiendo a los principios e indicaciones del INDER Provincial, en función de garantizar la misión, como forma de control. La vinculación de los especialistas deportivos con los miembros de los consejos populares constituye una fortaleza para el trabajo comunitario, representando la posibilidad de mantener cohesionado el sistema organizativo a todos los profesores.

Para el desarrollo del trabajo metodológico cuentan con varios departamentos encargados del control sistemático en el orden metodológico, estos son: Actividades deportivas, Cultura Física, Programa de cuadros, Colaboración, Inspección, Dirección y Gestión, Seguridad y protección, Sistema de enseñanza deportiva.

Los logros alcanzados en el movimiento deportivo en el territorio se tiene<sup>3</sup>:

- Discusión y aprobación de planes y programas de los técnicos deportivos,
- El incremento de las peñas deportivas,
- La explotación del tele centro local donde se entrevistan a las personalidades del deporte y las glorias deportivas.

### **Paso 2.** Conformación del equipo de trabajo

Como resultado fue seleccionado el equipo de trabajo, conformado por doce personas, 9 del Consejo de Dirección de la Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas, 2 especialistas de mayor experiencia, con más de 12 años en actividades de dirección y en el INDER, con alto prestigio a nivel nacional (tabla 3.1).

**Tabla 3.1.** Equipo de trabajo. **Fuente:** elaboración propia.

<b>Nombre y apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b>Años de experiencia</b>
Rosa María Montalvo Cortina	Directora Municipal	14 años
Manuel Duquesne Rivera	Subdirector Municipal	15 años
Marta Pérez Pino	Metodóloga de Docente	17 años
Aneisy Ulasia Gómez	Metodóloga de Dirección, inspección y gestión	16 años
Gladys Herrera Fernández	Metodóloga de Cultura Física	16 años
Reynaldo B. Portuondo Muñiz	Jefe de Actividades Deportivas	15 años
Yamilé Gómez Oral	Jefe de Departamento Cultura Física	16 años
Octavio Ballester Morso	Jefe de departamento (Combinado deportivo)	15 años
Dany Calero Wong	Jefe de departamento (Combinado deportivo)	15 años
Isabel Llorens Blanco	Especialista B en Economía	12 años
Angelina Noto Pérez	Especialista en Gestión de los Recursos Humanos	12 años

### **Etapas II. Diagnóstico General de la organización deportiva**

El objetivo de esta etapa es que no exista inconsistencias u omisiones en la formulación de las estrategias de la Dirección Municipal de Deportes de Cárdenas.

<sup>3</sup> Tomado del Balance 2017 de la Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas.

**Paso 3.** Diagnóstico estratégico de la Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas

Para determinación de los factores internos y los externos de la organización se aplica la entrevista dirigida al Consejo de Dirección. Como resultados de la misma se clasifican los factores internos y los externos, las metas y barreras identificadas (anexo 4). En sesión de trabajo con el equipo seleccionado se analizan los resultados obtenidos de la entrevista y al cruzar la información de los factores con las metas propuestas y las barreras identificadas se comparan los listados detectando nuevas debilidades y amenazas con el empleo del *Brainstorming* quedaron conformados los factores externos e internos de la Dirección Municipal de Deportes de Cárdenas.

Posteriormente al listado de los factores internos (fortalezas y debilidades) y los externos (amenazas y oportunidades) son reducidos a partir del consenso del equipo de trabajo (Anexo 5) y se le da paso al entrecruzamiento entre estos elementos conformando la Matriz DAFO (tabla 3.2), utilizando la escala Likert con valores entre 1 y 5 y finalmente se realiza la sumatoria y se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con mayor puntuación quedando identificadas en color rojo.

**Tabla 3.2.** Matriz DAFO de la Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas. **Fuente:** Elaboración propia.

		OPORTUNIDADES						Sub-Total	AMENAZAS						Sub-Total	Total
		O1	O2	O3	O4	O5	O6		A1	A2	A3	A4	A5	A6		
FORTALEZAS	F1	4	4	4	4	3	2	21	5	4	1	4	3	3	20	41
	F2	5	4	3	3	3	3	21	3	2	4	2	2	3	16	37
	F3	3	4	3	3	3	3	19	3	2	3	1	3	1	13	32
	F4	3	4	3	3	3	3	19	3	2	1	1	2	2	11	30
	F5	4	4	4	3	3	4	22	3	4	4	3	4	4	22	44
	F6	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	36
Sub-Total		22	23	20	19	18	18	120	20	17	16	14	17	16	220	
DEBILIDADES	D1	3	4	3	3	3	3	19	3	3	1	1	2	2	12	31
	D2	3	4	4	3	3	3	20	3	3	3	4	1	3	17	37
	D3	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	1	2	1	13	31
	D4	3	2	3	3	3	3	17	3	3	3	2	4	4	19	36
	D5	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	4	4	4	21	39
	D6	2	2	2	3	3	2	14	2	3	2	1	2	1	11	25
Sub-Total		17	18	18	18	18	17	106	17	18	15	13	15	15	93	
Total		39	41	38	37	36	35		37	35	31	27	32	31		

Después de elaborado el cruzamiento, la sumatoria y la identificación de los principales elementos de la matriz, se procede a la elaboración del problema y la solución estratégica general. Quedando como Problema Estratégico General: Si no se superan la carencia de implementos deportivos y de condiciones materiales y siguen acechando las insuficiencias en el aseguramiento material a las organizaciones deportivas, entonces ni siquiera potenciando la vinculación con la Facultad de Cultura Física para la preparación de la fuerza técnica especializada como en la investigación y cooperación en la preparación de atletas será posible aprovechar la alta cultura deportiva de la población cardenense para el cumplimiento de la misión.

Solución Estratégica General: Si se potencian la vinculación con la Facultad de Cultura Física para la preparación de la fuerza técnica especializada como en la investigación y cooperación en la preparación de atletas, y se superan la carencia de implementos deportivos y de condiciones materiales entonces será posible aprovechar la alta cultura deportiva de la población cardenense para atenuar los efectos de las insuficiencias en el aseguramiento material a las organizaciones deportivas, para el cumplimiento de la misión.

Con los datos que se ofrecen en la tabla 3.2 se obtiene el posicionamiento estratégico de la Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas, encontrándose en el cuadrante II (max-min), con una máxima puntuación (220), y la estrategia a seguir por la organización es defensiva.

**Paso 4.** Identificación de los objetivos estratégicos y las competencias distintivas en la Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas

En este paso se revisa la Estrategia de la Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas, en el ciclo olímpico 2017-2020, donde se realiza una revisión de los objetivos estratégico en sesión de trabajo con el equipo seleccionado en el paso 2. Se reelaboran los objetivos estratégicos logrando que se correspondan con las aspiraciones a alcanzar por la dirección, siendo coherentes con las categorías básicas de la estrategia definida (tabla 3.3).

Se seleccionan los objetivos de trabajo (Anexo 6) por las Áreas de Resultado Clave (ARC) y se definen sus criterios de medida para evaluar su cumplimiento los cuales se recogieron mediante el *Brainstorming*, la revisión documental y las normativas de la organización objeto de estudio con un análisis documental de toda información obtenida que concluyó con la lista de todos los objetivos de la organización para el 2018.

**Tabla 3.3.** Listados de objetivos estratégicos de la Dirección Municipal de Deportes de Cárdenas. **Fuente:** Objetivos 2017 – 2020.INDER. Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas.

<b>Objetivos estratégicos para el cuatrienio 2017-2020.</b>	
<b>1</b>	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. (L161-144).
<b>2</b>	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. (L161-162).
<b>3</b>	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. (L # 109, 129, 130, 132, 134, 137, 138, 139, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 200).
<b>4</b>	Velar por el incremento de la calidad y racionabilidad en los procesos de gestión y control de los recursos económicos, financieros, humanos y materiales, que coadyuven al desarrollo del cumplimiento de los lineamientos generales y específicos en los planes de la economía. (L162).
<b>5</b>	Lograr la implementación de la resolución 60/11 en la Dirección Municipal de Deportes y sus combinados deportivos. (L- 8-12).

Las competencias distintivas de la organización se identificaron mediante el Brainstorming y el equipo de trabajo se basó en el punto en el cual se hace la diferencia con el resto de las organizaciones del sector deportivo en la provincia de Matanzas, se tuvo en cuenta el criterio emitido por los trabajadores de la Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas, las cuales se listan a continuación:

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

#### **Paso 5.** Análisis de los procesos de la Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas

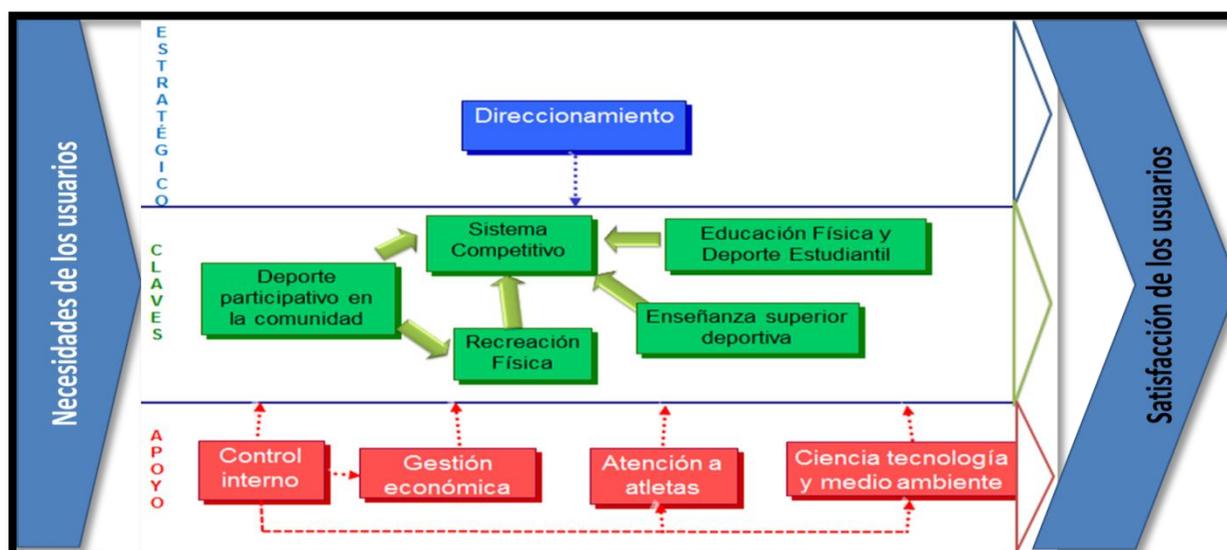
El punto de partida de este paso es tener identificados todos los procesos de la organización para su desarrollo y mejora. A partir de la revisión documental (manuales de procedimientos, balances, estrategia para el período olímpico, entre otros) de la de la Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas se afirma que la caracterización de sus procesos no es más que la codificación sistemática de cada uno de ellos, con el propósito de una fácil identificación y ubicación en el mapeo de procesos. A continuación, se muestran los Procesos y Sub-Procesos de la organización.

**Cuadro 3.1.** Procesos y subproceso de la Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas. **Fuente:** Elaboración propia.

Procesos	
1	Sistema Competitivo
2	Enseñanza superior deportiva
3	Educación Física y Deporte Estudiantil
4	Ciencia tecnología y medio ambiente
5	Recreación Física
6	Deporte participativo en la comunidad
7	Atención a atletas
8	Gestión Económica
9	Direccionamiento
10	Control Interno

Una vez identificados se revisan por el equipo, verificando que responden a las estrategias y si incluyen todas las actividades ejecutadas en la organización y en la figura 3.2 se muestra en MGP rediseñado a partir de la evaluación de sus procesos, quedando aprobado por la alta dirección.

**Figura 3.2.** MGP de la Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas. Fuente: Manual de procesos de la organización.



En la Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas se trabajó con los procesos definidos en el sistema de gestión de la calidad; se actualizaron las fichas de procesos, sobre la base de la propuesta mostrada en el capítulo anterior. Se les insertaron los riesgos y se alineó con el sistema de calidad y con el sistema de control interno, como establece en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República. El grupo de trabajo propuso conformar un equipo de trabajo para actualizar periódicamente las fichas

elaboradas y como máxima responsable la Directora Municipal. Posteriormente se procede a la capacitación del equipo y se le dan las orientaciones necesarias para la actualización de las mismas.

### **Etapas III. Medición y evaluación del alineamiento estratégico**

#### **Paso 6. Análisis prospectivo de la OD**

En este paso en dinámica de grupo se determinaron a través del *Braingtorming* las variables fundamentales, a tener en cuenta en la evaluación del alineamiento estratégico: Económicas, Políticas, Sociales, Demográficas, Naturales, Culturales y Medioambientales) y se lleva al consenso, donde se determina que puede influir decisivamente en los futuros escenarios las variables económicas, políticas y sociales.

Económicamente: desarrollo del turismo, tendencia mundial hacia el profesionalismo del deporte, nuevos competidores.

Política: situaciones excepcionales, diferendo con Estados Unidos, atención de la direcciones municipales y fuga de talentos.

Sociales: situación social, nivel cultural de la población cardenense, potencial actual para el desarrollo del deporte, satisfacción de los clientes y situación demográfica de la provincia.

Posteriormente se procede a construir escenarios hipotéticos a partir de unos supuestos previos. Proponer las orientaciones y las acciones estratégicas, apoyándose en las competencias distintivas de la organización deportiva en función de los escenarios de su entorno general y de competencia. Se debate con el equipo de trabajo en la descomposición del sistema y los componentes. En esta descomposición del sistema, la elección de los componentes es delicada y necesita una reflexión profunda. Los escenarios posibles son:

Muy Favorable (Optimista): Se cubren todas las necesidades de los clientes con un aumento del turismo para potenciar nuevos eventos, no surgen nuevos competidores y hay mayores oportunidades para los clientes por parte de la atención diferencial del gobierno.

Escenario intermedio: Solo se cubre un aparte de las necesidades de clientes con un nivel estable del turismo. Los nuevos competidores solo cubren algunas de las necesidades de los clientes, se considera a los efectos de una estrategia que nos es representativa, la diferencia entre un competidor que pueda surgir sin mucha fortaleza o que no surja ninguno y solo se potencie algunos de los procesos de la organización.

Muy Desfavorable (Pesimista): No se cubren las necesidades de los clientes con los servicios que se brindan y existe insatisfacciones. Disminuye el nivel de turistas y no se promueven nuevos eventos en el

territorio, se le suman los nuevos competidores que surgen en el mercado con la introducción de ofertas de trabajo en el sector no estatal, cubriendo las expectativas y necesidades de los clientes y se le suma que no se cuente con la atención diferenciada del CAM.

Posteriormente se procede a dejar establecido la estrategia final de la organización teniendo en cuenta los resultados de las técnicas aplicadas anteriormente. Es posible escoger entre alternativa estratégica aquella estrategia que se adapte al escenario más probable definiéndose como estrategia a seguir por la Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas a través de la dinámica de grupo se rediseña y adecua a las características y situación actual de la organización.

Estrategias a seguir por la Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas:

1. Promover la práctica de ejercicios físicos para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de toda la población cardenense
2. Incrementar la calidad y el rigor en la formación deportiva de atletas.
3. Elevar la presencia de atletas en centros provinciales y nacionales a partir del desarrollo de la reserva deportiva.

**Paso 7.** Calcular el peso relativo de los procesos y los objetivos estratégicos

En este paso se calcula el peso relativo y valora el nivel de importancia de cada uno de los procesos y los objetivos estratégicos en la organización deportiva. Para ello los procesos deben estar alineados con su estrategia, misión y objetivos para lograr el éxito.

Se le asignará un peso o nivel de importancia a cada objetivo estratégico según estime la alta dirección, en correspondencia de su impacto en el cumplimiento de la estrategia escogida por el equipo de trabajo que más se acerca al escenario más probable definido en el paso 6 (tabla 3.4), se evidencia que los OE1 y OE3 son los de mayor importancia para el cumplimiento de la estrategia definida para la organización y el de menor peso es el OE4.

**Tabla 3.4.** Peso o nivel de importancia de los objetivos de trabajos con la estrategia y relación de estos con las tareas de la OD. **Fuente:** Elaboración propia.

Objetivos Estratégico	Impacto en el cumplimiento de la estrategia
OE1	5,0
OE2	4,0
OE3	5,0
OE4	3,0
OE5	4,0

Seguido se propone un grupo de tareas por objetivo de trabajo, las que también tienen nivel de importancia, que sumado es igual al peso asignado al objetivo de trabajo (Pos) que le dio origen como se

muestra en la tabla 3.5 y en la tabla 3.6 se muestra las tareas asignadas al OT1. En resumen el OT que mayor peso tiene para a organización es el OT4 con 98 puntos y el de menor peso es OT1 con 61 puntos. El OT 1 tiene asignado un total de 14 tareas, el OT2 25 tareas, con 28 tareas el OT3 y por último el OT4 alcanzo un total de 29 tareas. Para un total de tareas de 123 para la Dirección Municipal de Deportes de Cárdenas.

**Tabla 3.5.** Peso los objetivos de trabajo a partir de las tareas asignadas. **Fuente:** Elaboración propia.

Objetivos de Trabajo	Pos (OT/Tareas)
OT1	18,10
OT2	20,01
OT3	14,20
OT4	47,69

**Tabla 3.6.** Relación de objetivos de trabajo/tareas/nivel de importancia. **Fuente:** Elaboración propia. Nota:

Por razones de espacio solo se relacionan objetivos de trabajo, tareas y nivel de importancia del OT1.

OT1: Cumplimentar las necesidades de la población, incrementando las opciones para la práctica sistemática de actividades físico-deportivas- recreativas en las instituciones escolares y la comunidad, encaminadas a la formación de valores y a la calidad de vida de la población cardenense.		
Tareas	Tareas (T)	Pos
T1	Se ofrecen los servicios de la asignatura con personal especializado en todos los centros escolares desarrollando con calidad el proceso educativo y la preparación de los órganos de dirección.	1,5
T2	Todas las escuelas poseen el Programa de Organización de la Educación Física, el Deporte y la Recreación. Cumplen con calidad, los proyectos establecidos para cada educación, mantienen un sistema competitivo durante el curso escolar e incrementan las actividades físico-deportivo-recreativas los fines de semana y en horario extradocente, desarrollando la etapa de base de los Juegos Deportivos de todas las educaciones.	1
T3	Se desarrolla con calidad el sistema de superación de los profesores y se consolidan los Concursos de Clases y las Jornadas del Premio Anual de Investigaciones.	1,2
T4	Se realiza con calidad la atención a la población infantil (0-6 años) incorporada al Programa Educa a tu Hijo.	1,5
T5	Se desarrollan con calidad en todos los centros docentes y niveles de educación el proceso de aplicación de las pruebas de Eficiencia Física.	0,5
T6	Todos los Círculos Infantiles, el Programa Educa a tu Hijo y los centros escolares de las Educaciones Primaria, Especial y Secundaria Básica poseen una composición gimnástica y la Educación Media Superior posee una de las modalidades (Composición Gimnástica, Gimnasia Aerobia o Zarabanda	1,4
T7	Se fortalece el trabajo de las Comisiones Municipales y Provinciales de Educación Física, abordando temáticas que favorecen la calidad del proceso educativo y el cumplimiento y desarrollo de los proyectos y eventos deportivos escolares.	1,5
T8	Mejorar la calidad y efectividad en los servicios de actividades físicas y la incorporación de beneficiarios, mediante la diversificación de las ofertas y la creación de espacios públicos, que promueven la labor de educación en prevención y atención de las enfermedades no trasmisibles en las comunidades y centros laborales, siendo más activos y saludables.	1,5
T9	Se incrementan los espacios, ofertas y los practicantes sistemáticos a las actividades físicas en sus diversas manifestaciones, donde se logra calidad en los servicios.	0,5
T10	Se brinda una especial atención a los Adultos mayores mediante la creación de grupos en la comunidad y al interior de centros de trabajo que así lo demanden, con la intervención de los profesores de AFC y	1,5

OT1: Cumplimentar las necesidades de la población, 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 cardenense.

Tareas	Tareas (T)	Pos
	los integrales.	
T11	Se crean en la comunidad grupos de salud, para atender la tasa de prevalencia de las ENT (HTA Obesos, Diabetes, Asmáticos), enfocando el servicio hacia la población laboralmente activa. Se perfecciona el trabajo de la conserjería en actividad física a nivel de policlínico.	1,5
T12	Funcionan en los municipios, los gimnasios de cultura física, con las condiciones higiénicas - sanitaria y de iluminación así como de poseer una aparatara que garantice un servicio adecuado.	1,5
T13	Los gimnasios biosaludables se encuentran correctamente ubicados, funcionando con fuerza técnica especializada en los horarios de mayor demanda poblacional, donde se proponen variadas formas y métodos para ejercitarse.	1,5
T14	En los Territorios y los Combinados Deportivos se desarrollan los Eventos y Mega Eventos planificados, así como las Jornadas de Actividades Físicas en Saludo a los Días Mundiales.	1,5
<b>Σ Pos</b>		<b>18.10</b>

Una vez realizado este despliegue se desglosa los objetivos de trabajo por procesos, ver tabla 3.7. Una vez realizado todo el despliegue se sientan las bases para la medición del desempeño del proceso (DP).

**Tabla 3.7.** Desglose de los Objetivos de trabajo por procesos. **Fuente:** Elaboración propia.

Proceso/Objetivo	OT1	OT2	OT3	OT4
Sistema Competitivo	X	X	X	
Enseñanza superior deportiva		X	X	
Educación Física y Deporte Estudiantil	X	X	X	
Ciencia tecnología y medio ambiente				X
Recreación Física	X			
Deporte participativo en la comunidad	X			
Atención a atletas		X		
Gestión Económica	X	X	X	X
Direccionamiento	X	X	X	X
Control Interno	X	X	X	X

Posteriormente se calcula por el equipo de trabajo el nivel de importancia de las tareas para cada proceso y se muestra el proceso de Direccionamiento con sus tareas asignadas en el OT1 (tabla 3.8), luego estas tareas toman otro peso según el proceso al que se le asigna.

**Tabla 3.8.** Desempeño del proceso de Direccionamiento en la Dirección Municipal de Deportes de Cárdenas en el mes de marzo del 2018 para el OT1. **Fuente:** Elaboración propia.

OT1/Tareas	Pobt
Se ofrecen los servicios de la asignatura con personal especializado en todos los centros escolares desarrollando con calidad el proceso educativo y la preparación de los órganos de dirección.	3
Se desarrolla con calidad el sistema de superación de los profesores y se consolidan los Concursos de Clases y las Jornadas del Premio Anual de Investigaciones.	4
Se realiza con calidad la atención a la población infantil (0-6 años) incorporada al Programa Educa a tu Hijo.	4
Se fortalece el trabajo de las Comisiones Municipales y Provinciales de Educación Física, abordando temáticas que favorecen la calidad del proceso educativo y el cumplimiento y desarrollo de los proyectos y eventos deportivos escolares.	4
Mejorar la calidad y efectividad en los servicios de actividades físicas y la incorporación de beneficiarios, mediante la diversificación de las ofertas y la creación de espacios públicos, que promueven la labor de educación en prevención y atención de las enfermedades no transmisibles en las comunidades y centros laborales, siendo más activos y saludables.	4
En los Territorios y los Combinados Deportivos se desarrollan los Eventos y Mega Eventos planificados, así como las Jornadas de Actividades Físicas en Saludo a los Días Mundiales.	4
<b>Σ Pobt</b>	<b>23</b>

En el caso de los procesos analizados se pudo constatar que para cada proceso de la organización su desempeño depende del cumplimiento de un gran número de tareas asignadas las cuales se resumen en la tabla 3.9.

**Tabla 3.9.** Resumen del desempeño de los procesos de la Dirección Municipal de Deportes de Cárdenas en el mes de marzo del 2018. **Fuente:** Elaboración propia.

Proceso/Objetivo	OT1		OT2		OT3		OT4		Proceso	
	Tareas	Pobt	Tareas	Pobt	Tareas	Pobt	Tareas	Pobt	Tareas	Pobt
Sistema Competitivo	3	15	9	42	12	20	15	42	39	29,75
Enseñanza superior deportiva	5	21	4	8	6	14	4	8	19	12,75
Educación Física y Deporte Estudiantil	6	21	4	8	6	12,5	4	8	20	12,38
Ciencia tecnología y medio ambiente	3	10	2	4	2	0,5	4	10	11	6,125
Recreación Física	7	28,5	11	24,5	5	7	13	34	36	23,50
Deporte participativo en la comunidad	7	27	11	26,5	5	7	15	41,5	38	25,50
Atención a atletas	4	16	8	13	9	6	33	70	54	26,25
Gestión Económica	3	10	7	9	9	18	55	85	74	30,50
Direccionamiento	6	23	19	40,5	28	50	56	93	109	51,63
Control Interno	2	7	10	23	12	7	55	85	79	30,50
<b>Objetivos de trabajo</b>	<b>46</b>	<b>17,85</b>	<b>85</b>	<b>19,85</b>	<b>94</b>	<b>14,20</b>	<b>254</b>	<b>47,65</b>		

El DP responde al (los) indicador (es) del proceso que están en función de los puntos alcanzados por las tareas. A su vez la medición de la ejecución de las tareas se emplea indicadores en función de su

cumplimiento, como se muestra en el capítulo II. A continuación se muestra la relación del indicador de desempeño del proceso, objetivos de trabajo, tareas e indicadores para la ejecución de las tareas para los procesos (ver tabla 3.10).

**Tabla 3.10.** Desempeño de la Dirección Municipal de Deportes de Cárdenas en el mes de marzo del 2018.

**Fuente:** Elaboración propia.

No.	Descripción del OT	%Cumplimiento (Marzo)	Puntos	
			Pos	Pobt
1	Cumplimentar las necesidades de la población, 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 cardenense.	98,62%	18,10	17,85
2	Incrementar la calidad y el rigor en la formación deportiva de atletas-patriotas que respondan a los principios de la Revolución y al deporte socialista cubano en el municipio de Cárdenas.	99,20%	20,01	19,85
3	Motivar e insistir en la elevación de la calidad y rigor en la formación de docentes del deporte que respondan a los principios de la Revolución, consciente de la necesidad de un desarrollo sostenible en el municipio.	100%	14,20	14,20
4	Perfeccionar el sistema de ciencia, tecnología e innovación logrando nuevos y mejores conocimientos generalizando e introduciendo los resultados científicos en cada unidad básica organizativa.	99,92%	47,69	47,65
<b>IID (Desempeño de la Dirección de Deportes de Cárdenas)</b>		<b>99,55%</b>	<b>100</b>	<b>99,55</b>

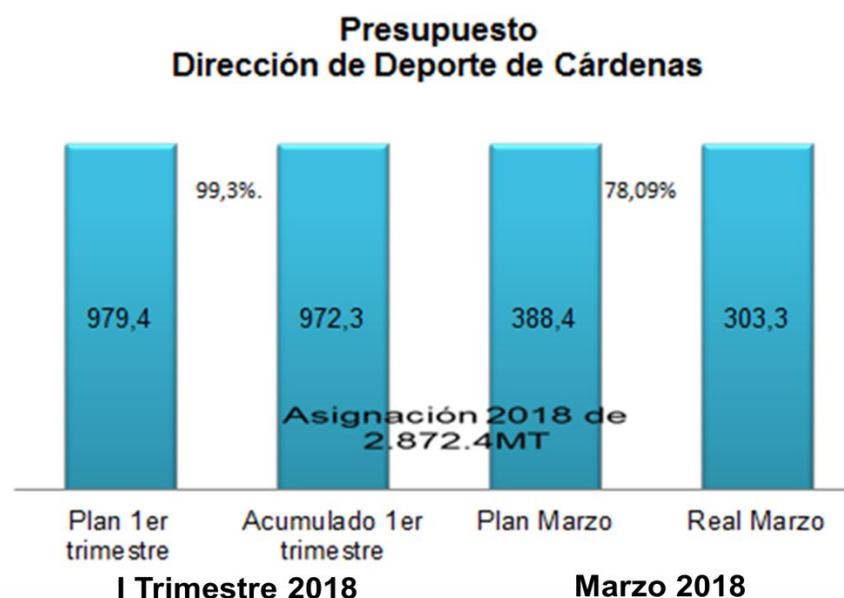
La evaluación del desempeño por procesos en el mes de marzo 2018 demuestra que los procesos de mayor incidencia en el desempeño son: Direccionamiento, Gestión Económica, Control Interno y Sistema Competitivo, dado por su desempeño individual. Al cierre del mes de marzo del 2018, según los resultados registrados en la Dirección Municipal de Deportes de Cárdenas se evalúa de “Desempeño Alto” con un 99,55%.

Posteriormente se realiza un análisis de los costos en que se incurren a partir del desempeño de los procesos en la OD. A partir de la cantidad de presupuesto estimado para el año 2018 de \$2. 872.4 en moneda total (MT), siendo este aún mucho más bajo que el asignado en años anteriores, se corroboró que la ejecución en el mes de marzo fue de 303.3 MT para un 78.09% de cumplimiento de un plan de 388.4 MT que demuestra que no hay una correspondencia con el desempeño alcanzado de los procesos de la OD. A pesar de que en el primer trimestre del año de un de un plan de 979.4 el real acumulado es de 972.3.

Este esquema es lo que le permite al pueblo a acceder a todas las formas posibles de prácticas deportivas, a través de la puesta en funcionamiento de las instalaciones deportivas y contar con medios, materiales e insumos necesarios para cumplir con el encargo social y la misión de la Dirección Municipal

de Deporte de Cárdenas. Se demuestra que los gastos incurridos no sobre pasan el plan aunque se encuentra cumplido el plan al cierre del primer trimestre en un 99.3%, observándose en la figura 3.3 el comportamiento durante los tres primeros meses del año es bueno.

**Figura 3.3** Evaluación de los costos incurridos con el desempeño de los procesos en la Dirección Municipal de Deportes de Cárdenas hasta Marzo del 2018. **Fuente:** Elaboración propia.



### **Paso 8 Conformación del índice de alineamiento estratégico (Iae)**

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

#### **Paso 8.1. Calcular el Índice de Alineamiento Estratégico (Iae)**

En la Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas se trabajó con los procesos definidos en el sistema de Gestión de la Calidad; se actualizaron las fichas de procesos para la inserción de los riesgos y alinear el sistema de gestión de la calidad con el sistema de control interno, como establece la Resolución 60/2011 de la CGR. Se determinó trabajar con los 10 procesos identificados en la organización los cuales fueron clasificados y se muestran en el MGP de la figura 3.2.

El Índice de alineamiento estratégico, se calcula después de identificar los procesos relevantes de la OD, que obtiene a partir de la aplicación del método del coeficiente de Kendall (tabla 3.11) obteniéndose que los procesos claves de la organización son: sistema competitivo, enseñanza superior deportiva, educación

física y deporte estudiantil, recreación física y deporte participativo en la comunidad, existiendo concordancia en el criterio de los expertos dado que el coeficiente de Kendall es igual a 0.56, cumpliéndose la condición de ser mayor que 0.5 y menor que 1.

**Tabla 3.11.** Método de Kendall. **Fuente:** Elaboración propia.

	Procesos	EXPERTOS											$\Sigma a_i$	$\Delta$	$\Delta^2$	Selección Procesos Claves	
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11					
1	Sistema Competitivo	7	5	3	3	1	2	2	4	3	1	2	33	-27,5	756,25	3	
2	Enseñanza superior deportiva	3	4	4	2	2	3	1	5	2	2	3	31	-29,5	870,25	2	
3	Educación Física y Deporte Estudiantil	2	8	2	1	3	1	3	1	1	3	1	26	-34,5	1190,3	1	
4	Ciencia tecnología y medio ambiente	9	9	1	6	10	5	6	7	6	10	5	74	13,5	182,25		
5	Recreación Física	4	10	5	5	4	4	4	2	5	4	4	51	-9,5	90,25	4	
6	Deporte participativo en la comunidad	1	7	6	4	5	6	5	3	4	5	6	52	-8,5	72,25	5	
7	Atención a atletas	5	6	7	7	6	9	7	6	7	6	9	75	14,5	210,25		
8	Gestión Económica	6	3	9	10	9	10	8	8	10	9	10	92	31,5	992,25		
9	Sistema de Dirección	8	2	8	9	7	7	10	10	9	7	7	84	23,5	552,25		
10	Control Interno	10	1	10	8	8	8	9	9	8	8	8	87	26,5	702,25		
													$\Sigma \Sigma a_i$	605		5618,5	
													T	60,5			
													W	0,56			
													m	11			
													k	10			

Luego con la Matriz de Impacto del Proceso con los Objetivos Estratégicos (IOE)/ Repercusión en el Cliente (RC)/ Éxito a corto plazo (ECP), como se sigue en el procedimiento de Comas Rodríguez (2013) se utiliza esta matriz para evaluar cómo cada proceso repercute en el cumplimiento de cada objetivo estratégico, como resultado se obtuvo que los procesos relevantes coinciden con los procesos claves siendo todos significativos como se muestra en la tabla 3.12. Los cinco procesos claves evaluados se encuentran en el intervalo  $\leq 2\ 600$  puntos y estos se organizan comenzando por los procesos claves de primer orden:

1. Sistema Competitivo,
2. Enseñanza superior deportiva,
3. Educación Física y Deporte Estudiantil,
4. Deporte participativo en la comunidad
5. Recreación Física.

**Tabla 3.12.** Matriz Objetivos estratégicos/ Impacto en el proceso (IP)/Repercusión en el cliente (RC)/ Éxito a corto plazo (ECP). **Fuente:** Elaboración propia.

Procesos Claves	Objetivos estratégicos					IP	RC	ECP	Total	Orden de prioridad
	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5					
Sistema Competitivo	5	10	5	1	5	26	10	10	2600	1
Enseñanza superior deportiva	5	10	5	1	5	26	10	10	2600	1
Educación Física y Deporte Estudiantil	10	10	10	5	5	40	5	10	2000	2
Recreación Física	5	5	10	5	5	30	5	10	1500	4
Deporte participativo en la comunidad	5	10	10	5	5	35	5	10	1750	3

**Paso 9.** Construir la matriz de alineamiento estratégico

Una vez elaborada la matriz de alineamiento estratégico, se evalúa el alineamiento entre los objetivos estratégicos y los procesos definidos por el autor, en una escala del 1 al 10, reflejando de forma ascendente las relaciones de alineamiento. Una vez promediados los valores que reflejan el impacto de cada objetivo estratégico sobre cada proceso, se procede al análisis de los resultados obtenidos tomando como referencia la escala establecida en el capítulo II y se calculan las medias de cada proceso y cada objetivo estratégico (tabla 3.13).

**Tabla 3.13.** Matriz de impacto entre procesos y objetivos estratégicos. **Fuente:** Elaboración propia.

Objetivos estratégicos	Procesos					Media de los procesos	Nivel de alineamiento por procesos	Media por organización	Nivel de alineamiento por organización
	Sistema Competitivo	Enseñanza superior deportiva	Educación Física y Deporte Estudiantil	Recreación Física	Deporte participativo en la comunidad				
OE1	10	3	3	10	1	5,40	Aceptablemente alineado.	5,44	Aceptablemente alineado.
OE2	10	10	10	3	3	7,20	Aceptablemente alineado.		
OE3	10	5	5	3	3	5,20	Aceptablemente alineado.		
OE4	5	5	5	5	5	5,00	Aceptablemente alineado.		
OE5	5	4	5	5	3	4,40	No alineado.		
Media de los OE	8,00	5,40	5,60	5,20	3,00				
	Bien alineado.	Aceptablemente alineado.	Aceptablemente alineado.	Aceptablemente alineado.	No alineado.				

A continuación se calculó, a través del método AHP, el peso relativo de cada proceso y objetivo estratégico para valorar su nivel de importancia. Al analizar el índice de alineamiento estratégico (tabla 3.14) en la Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas, cuyo valor fue de 5.37, se evidenció que los objetivos estratégicos definidos tienen su concreción en los procesos.

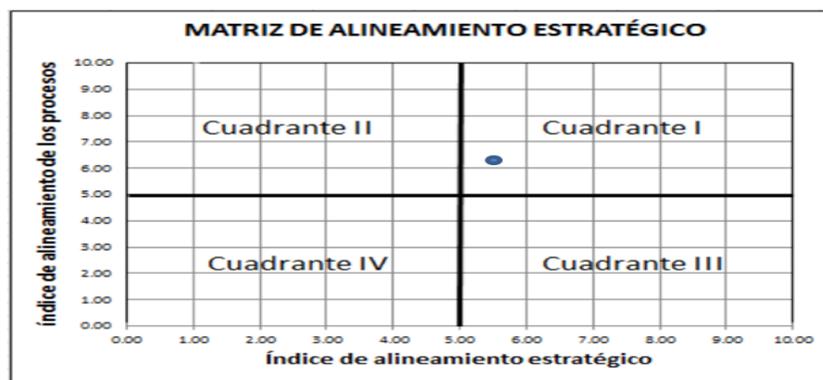
Para construir la matriz de alineamiento estratégico se calculó el índice de alineamiento de los procesos en la Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas, cuyo valor fue de 6.23 (tabla 3.15), se evidencia que los procesos se encuentran aceptablemente alineados con los objetivos estratégicos definidos para la OD. Después de determinado los índice del alineamiento se construye la matriz de alineamiento estratégico como se muestra en la figura 3.4.

**Tabla 3.14.** Cálculo del índice de alineamiento estratégico. **Fuente:** Elaboración propia.

Objetivos estratégicos	Media	Peso Relativo	
OE1	5,40	0,2730	1,47
OE2	7,20	0,1790	1,29
OE3	5,20	0,1422	0,74
OE4	5,00	0,1398	0,70
OE5	4,40	0,2660	1,17
<b>lae</b>			<b>5,37</b>

**Tabla 3.15.** Cálculo del índice de alineamiento de los procesos relevantes. **Fuente:** Elaboración propia.

Procesos	Media	Peso Relativo	
Pr1	8,00	0,3713	2,97
Pr2	5,40	0,2822	1,52
Pr3	5,60	0,1629	0,91
Pr4	5,20	0,1234	0,64
Pr5	3,00	0,0601	0,18
<b>lpr</b>			<b>6,23</b>



**Figura 3.4.** Matriz de alineamiento estratégico de la Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas. **Fuente:** elaboración propia.

**Paso 10** Evaluar los resultados de la Matriz de Alineamiento Estratégico

La matriz de alineamiento estratégico de la Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas muestra que se encuentra en el primer cuadrante, donde los objetivos estratégicos 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 para la organización deportiva, aunque es necesario tener un carácter más proactivo e identificar los riesgos que están atentando contra los resultados y eliminar las debilidades detectadas en el diagnóstico estratégico.

**CONCLUSIONES:**

Después de finalizar la presente investigación se puede concluir sobre los resultados prácticos de la misma que:

1. El alineamiento estratégico es una propuesta acertada como complemento de la fase de implementación del proceso de dirección estratégica. De esta manera la dirección orienta sus esfuerzos hacia la creación de valor a partir de la organización, además de ser un proceso de coordinación de fuentes sinérgicas y se enfoca hacia los recursos, las capacidades, los procesos y los implicados en la estrategia.
2. El procedimiento desarrollado en todas las etapas constituye una herramienta útil para evaluar el alineamiento estratégico entre los procesos y los objetivos estratégicos de las organizaciones deportivas, constituyendo un instrumento de gran valor para los directivos que les permite desplegar la estrategia definida y evaluar el alineamiento estratégico en su sistema dirección y gestión.
3. 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 personas de la OD.
  - Obteniéndose que la organización deportiva se encuentra aceptablemente alineada con un valor de 5.44 eso le permite orientarse completamente hacia las necesidades de la comunidad donde los objetivos estratégicos 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.

**RECOMENDACIONES:**

- 1- Utilizar el análisis prospectivo a partir de los cambios que surgen en el entorno y en la gestión de la organización deportiva para que los ayude en la determinación de la estrategia y objetivos a seguir por la organización y así alcanzar resultados superiores y se acerquen a la realidad actual y al desempeño de los procesos y las personas.
- 2- Hacer extensivo el resultado de la investigación hasta el nivel de trabajadores de la Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas.
- 3- Generalizar esta investigación a todo el INDER Provincial de Matanzas, evaluando esta experiencia práctica.

---

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Aldunate, A., E. Bubniak, M. Piñones and K. Zúñiga (2010). Alineamiento estratégico y operativo: un caso de gobierno local Tesis para optar al grado de Magíster en Control de Gestión, Universidad de Chile.
2. Amozarrain, M. (1999). La gestión por procesos. España, Editorial Mondragón Corporación Cooperativa.
3. Ayala Villegas, S. (2006). "El proceso administrativo y sus funciones básicas."
4. Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management* **17**(1): 99-120.
5. Barra, A. M. (2015). "Alineamiento Estratégico Sectorial: Caso de Estudio Aplicado a una Universidad Chilena." *Formación Universitaria* **8**(3).
6. Brut Alabart, E. (2007) "El proceso A112: Implantar la Gestión de procesos."
7. Castro Coronado, J. L., S. E. Fernández Zuloeta and K. C. Reyes Burgos (2016). Método de alineamiento para la formulación de las iniciativas de proyectos de TI en las universidades particulares de la región Lambayeque Tesis para optar el grado académico de magíster en Ingeniería de Sistemas y Computación con mención en Dirección Estratégica de Tecnologías de Información, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
8. Comas Rodríguez, R. (2013b) "Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spiritus."
9. Comas Rodríguez, R., D. Nogueira Rivera, A. Medina León and L. Jerónimo Miranda (2013a) "La evaluación del alineamiento estratégico en las organizaciones cubanas."
10. Comas Rodríguez, R., D. Nogueira Rivera and J. A. Quesada Bernal (2011) "Procedimientos para el perfeccionamiento del control de gestión en empresas espirituanas."
11. Conti, C. (2001). Dirección Estratégica.
12. Contraloría General de la República de Cuba (2011). Resolución 60. Normas del sistema de control interno. La Habana, Cuba. C. G. d. I. República. Gaceta Oficial de la República de Cuba: 13.
13. Chatterjee, S. (2007). "Why is synergy so difficult in mergers of related businesses?" *Strategy & Leadership* **35**(2): 46.
14. de Oliveira Santos, A. F. (2013). Avaliação da Performance de Gestão de Organizações Desportivas - O Caso da Federação Portuguesa de Basquetebol Tesis doctoral, Universitat de Lleida
15. Decoene, V. and W. Bruggeman (2006). "Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting." *International Journal of Operations & Production Management* **26**(4): 429-448.
16. Delgado Rodríguez, D., M. Marqués León, O. Santos Pérez and Y. León Reyes (2017) "Análisis del alineamiento estratégico en los procesos claves de la Lavandería "José Antonio Echeverría"." 10.
17. Domínguez Machuca, J. A. (1995) "Dirección de operaciones. Aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios."

18. Ezingear, J.-N., E. McFadzean and D. Birchall (2007). "Mastering the art of corroboration." *Journal of Enterprise Information Management* **20**(1): 96.
19. Fernández Sánchez, E. (1993). *Dirección de la Producción I. Fundamentos Estratégicos*. España, Editorial Civitas.
20. Forman, J. and P. A. Argenti (2005). "How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study." *Corporate Reputation Review* **8**(3): 245.
21. Godet, M. and et al. (2007). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Paris. Prospektiker, D. Leandro, España Ed. Librairie des Arts et Métiers.
22. González Solán, O. (2012a). *Modelo de evaluación del alineamiento estratégico en universidades cubanas Tesis en en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas Universidad de Camagüey y Universidad Autónoma de Madrid*.
23. González Solán, O. (2012b). *Modelo de evaluación del alineamiento estratégico en universidades cubanas Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Camagüey*.
24. Guillén, E. (2016). *Capítulo 4. Alineamiento Estratégico. Balanced Scorecard*. Costa Rica, Tecnológico de Costa Rica.
25. Hernández Nariño, A. (2010a). *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas doctorado*.
26. Hernández Nariño, A. (2010b). *Contribucion a la gestion y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero Resumen de la tesis presentada en opción grado de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*.
27. Hernández Nariño, A. (2010c). *Procedimiento general para la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias Tesis doctoral en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas*.
28. Huang, X., T. F. Gattiker and R. G. Schroeder (2008). "Structure-Infrastructure Alignment: the Relationship between Tqm Orientation and the Adoption of Supplier-Facing Electronic Commerce among Manufacturers." *Journal of Supply Chain Management* **44**(1): 40.
29. ISO 9001 (2015). *"Sistemas de gestión de la Calidad. Requisitos."* ISO copyright office.
30. ISO 31000 (2009). *Gestión de Riesgos - Principios y Guías*.
31. Juran, J. and M. Gryna (1993). *Manual de control de la calidad*. Mc Graw Hill.
32. Kaplan and N. D. P. (2006) "Alignment."
33. Kaplan, R. S., Ed. (2006). *Alignment. Incrementando los resultados mediante el alineamiento estratégico de toda la organización*. Barcelona, Gestión 2000.
34. Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2005). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia* Editorial Gestión 2000.
35. Khaiata, M. and I. Zualkernan (2010). "A Simple Instrument to Measure IT-Business Alignment Maturity." *Information Systems Management*(26): 138-152.
36. Krajewski, L., L. Ritzman and M. Malhotra (2008). *Administracion de operacines*. T. M. d. Villarreal. Naucalpan de Juarez, Estado de México, México, Pearson Educación. **8**: 752.
37. Labraña Pérez, C. d. I. Á. (2009). *Plan estratégico para la dirección de deportes y actividad física de la universidad de chile, orientado al deporte de representación*, Universidad de Chile.

38. Lamboy-Riley, J.-A. (2012). *Administración y gestión de organizaciones y eventos deportivos*, Lima, Perú, Centro de Investigación y Educación Deportiva (CINED).
39. León Reyes, Y. (2015). *Procedimiento para la planificación y control de los flujos logísticos en la División Territorial Radiocuba Matanzas Tesis en opción al grado científico de Máster en Administración de Empresas, mención Dirección Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*.
40. León Reyes, Y. (2018a). "Estudios de procedimientos para medir y evaluar el alineamiento estratégico." 12.
41. León Reyes, Y. (2018b). *Modelo de Gestión Integrada para las organizaciones de gobierno deportivo Tesis doctoral en elaboración, Universidad de Matanzas*.
42. León Reyes, Y. (2018c). "Procedimiento para medir y evaluar el alineamiento estratégico entre los objetivos y procesos de las organizaciones de gobierno deportivo cubano." Por publicar.
43. "Los modelos de gestión y el enfoque basado en procesos." (2015). Retrieved 3 marzo, 2015.
44. McLean, R. (2006). "Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies." *Australian Journal of Management* **31**(2): 367.
45. Medina León, A., D. Nogueira Rivera, R. Comas Rodríguez and A. Hernández Nariño (2014). "La Ficha de Proceso, soporte del enfoque de procesos y del control de gestión (Process chart, a support for process approach and management control)."
46. Menguzzato, M. and J. Renau (1995). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovadore del management.*, Barcelona.
47. Mestre Sancho, J. A. (2013). "Componentes de la gestión deportiva Una aproximación." *VIREF Revista de Educación Física* **2** (2 ): 1-19.
48. Muafi (2009).
49. N., L. J. and T. Briar (1999). "Achieving and Sustaining Business-IT Alignment." *California Management Review* **42**(1): 109-122.
50. Niven, P. R. (2005). "Driving Focus and Alignment With the Balanced Scorecard." *The Journal for Quality and Participation* **28**(4): 21.
51. Nogueira Rivera, D. and et.al (2004). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial. Ciudad de la Habana, Cuba, Editorial Pueblo y Educación*.
52. Osorio Sánchez, J., S. Mitre Camacho and J. G. H. Rosas Lezama (2012) "La gestión del alineamiento entre el sistema de control interno y la estrategia en las Instituciones de Estudio Superior IES." 12.
53. Paladino, B. and N. Williams (2008). "Moving Strategy Forward: Merging the Balanced Scorecard and Business Intelligence." *Business Performance Management Magazine* **6**(2): 12.
54. Pall, G. A. (1987). *Quality process manegement*. Englewood Cliffs. New Jersey. Printice Hall.
55. Polo Maceira, E., Y. Pérez Urquiza and R. M. Díaz Maceira (s.a). "El financiamiento del Deporte en Cuba." Ilustrado.
56. Porter, M. E. (1996). "What is strategy?" *Harvard Business Review* **74**(6): 61-77.
57. Raso, A. (2002) "Métodos de Mejora de la Calidad."
58. Rios-Maldonado, B. (2000). *The strategic alignment of information technology with academic strategy: A content analysis of university Web sites*. United States, Massachusetts, Boston College.

59. Ruiz Rodríguez, J. D. (2016). Gestión de riesgo, alineamiento estratégico y capital humano. Caso estudio Tesis de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
60. Santos Pérez, O., M. Marqués León, H. Morciego Esquivel, N. Hassan Marrero and D. Delgado Rodríguez (2017) "Diagnóstico del alineamiento estratégico entre el proceso de gestión integrada de accesibilidad y movilidad urbana y la estrategia de las entidades implicadas. Aplicación en la Ciudad de Matanzas."
61. Scherpereel, C. M. (2006). "Alignment: the duality of decision problems." *Management Decision* **44**(9).
62. Senge, P. (1992). *La quinta disciplina España* Juan Granica.
63. Van Beest, M. (2012). "¿Qué es la alineación estratégica?".
64. Yu-Yuan, H., R., T. Chung and B. Bella Ya-Hui Lien (2007). "Organizational Process Alignment and Dynamic Capabilities in High-Tech Industry." *Total Quality Management* **18**(9): 1023-1034.
65. Zaratiegui, J. R. (1999). *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa*. España.
66. Zavarce, C. (2013). "Arquitectura Estratégica: ¿Cómo Alinear la Estrategia con la Organización? ." *Revista Científica Ciencias Humanas*. : 13.

### Anexo 1. Factores genéricos que intervienen en el proceso de alineamiento estratégico.

Factores genéricos desde varios enfoques y posiciones	
Alineamiento entre la estrategia y la estructura	Es el encargada de desagregar las funciones y responsabilidades requeridas por la estrategia. Este factor establece y mantiene actualizados los vínculos entre la estructura y las intenciones de la estrategia. Un tema abordado con énfasis aquí es el papel de las tecnologías de información, para mantener actualizado el vínculo entre la estructura y la estrategia. La información, debe constituir un reflejo del curso de la estrategia a través de la organización.
Alineamiento de intereses (Implicados)	Es el resultado de la coordinación entre la organización y sus implicados. Trata de mantener una posición atractiva y confiable ante el financiamiento externo. También se describen relaciones materializadas en apoyo y respaldo a determinados programas de desarrollo, de impacto social o medioambiental por parte de los accionistas u otros agentes externos. Destaca la importancia de representar y fortalecer los intereses de instituciones administrativas como gobierno, ministerios, fundaciones, entre otras.
Alineamiento de identidades.	Este factor permite inculcar y promover en los clientes, la sociedad y proveedores una imagen de cohesión y trabajo en equipo, lo que fortalece la posición competitiva y eleva la confianza de los proveedores, incrementa cuotas de mercado, afianza la fidelidad del cliente y se acceden a ofertas especiales y de calidad. coordina y comparte marcas, franquicias, lemas, entre otros rasgos de identidad. De una parte, permite aprovechar espacios ganados por otras unidades de negocio, para abordar nuevos mercados o acceder a nuevas tecnologías. De esta manera se reducen gastos de publicidad y promoción, se aprovechan capacidades instaladas y se promueven servicios integrales.
Alineamiento interno.	Este factor se refiere a la coordinación de los procesos desarrollados en cada estrategia particular. Es una coordinación hacia dentro de las unidades donde se desarrollan dichas estrategias. Hace hincapié en el fortalecimiento y sistematización de los elementos que componen las actividades de cada responsable, lo que conlleva al fortalecimiento de cada estrategia. Las unidades estratégicas emplean recursos, capacidades y tiempo en el desarrollo de sus procesos. se potencia la propuesta de valor al cliente desde la consolidación de los atributos del producto o servicio y la incorporación de otros más exigentes.
Alineamiento entre unidades estratégicas.	Este factor es tratado fundamentalmente desde la diversificación de las actividades de una organización. La coordinación entre unidades estratégicas presupone la coordinación entre estrategias diferentes dentro de la organización, contribuye a complementar procesos y compartir recursos, capacidades e implicados a partir de las diferentes cadenas de valor.
Alineamiento entre unidades estratégicas y de apoyo o soporte.	Este factor es la coordinación que debe existir entre los procesos clave o actividades primarias o sustantivas y las actividades o servicios complementarios a estas, derivados de las unidades de apoyo de la organización. Las actividades o servicios secundarios, consumen recursos en función de complementar las actividades que realizan las unidades estratégicas. La literatura concede gran importancia a la forma en que se coordinan estas actividades para aprovechar economías generadas por los costos fijos, capacidades instaladas, actividades especializadas, asesoría entre otras, lo que se constituye en fuente de eficiencia.
Alineamiento entre procesos.	Varias estrategias pueden compartir uno o varios procesos diferentes, de los cuales se nutre a lo largo de las cadenas de valor relacionadas. Es por ello que la coordinación entre los procesos es también determinante dentro del alineamiento estratégico. Este tratamiento es abordado tempranamente desde la dirección por procesos, los sistemas de calidad se circunscriben generalmente a los procesos de la organización, y monitorean los estándares de comportamiento de cada parte de ellos; sin embargo, es reconocido que la calidad en las organizaciones no es la

<b>Factores genéricos desde varios enfoques y posiciones</b>	
	suma de la calidad de sus procesos, sino de su integración como sistema. La coordinación entre procesos contribuye a fomentar soluciones integrales al aprovechar las capacidades específicas de cada uno, dentro y fuera de la unidad estratégica.
Alineamiento entre la estrategia y la actividad administrativa.	En la medida que la dirección conozca las prioridades de la estrategia y el potencial de la organización que dirige podrá conducir con mayor eficacia el proceso de gestión hacia todas las partes esta. Las actividades administrativas deben tener un impacto directo en los procesos sustantivos de sus unidades estratégicas. La dirección es la máxima responsable del alineamiento pues es responsable de facilitar la consecución de los procesos y hacerlos notar en su entorno socio-económico a través de la interacción entre accionistas, representantes de otros organismos, clientes, sociedad, proveedores, medios de comunicación y las unidades estratégicas que dirige. Este factor es tratado por tanto, desde la forma en que el trabajo de la dirección constituye el motor impulsor de la estrategia y orienta los esfuerzos de su organización sobre las prioridades de la misma.
Alineamiento de activos intangibles.	Este factor se identifica a partir de la implicación de los activos intangibles en el logro de la eficacia. El alineamiento de los recursos humanos, manifestado en intereses individuales y colectivos, el aprovechamiento de las tecnologías y la innovación, el conocimiento compartido, etc., son ejemplos citados y descritos sobre este factor en la literatura. La coordinación de la información y el conocimiento con la estrategia se traducen en mejora de los procesos de todas las unidades a partir de compartir e integrar las mejores prácticas, reducir costos de la duplicación de información, reducir tiempo en actividades repetidas, reducir trámites con clientes y proveedores, etc.
Alineamiento de las actividades de control.	Reconoce la necesidad de coordinar las actividades de control de los diferentes procesos, para garantizar su eficacia. Una misma actividad de control puede brindar información sobre varios procesos clave, si estos son monitoreados como un sistema, en donde se comparten recursos, capacidades y tiempo. La coordinación entre los sistemas y sus consecuentes actividades de control, contribuye a reducir información innecesaria, garantizar la oportunidad y pertinencia de la misma, acortar el tiempo entre la desviación y la acción correctiva y disminuye el costo derivado del control.

**Fuente:** González Solán (2012b).

## Anexo 2. Conclusiones sobre las conceptualizaciones de Gestión por proceso.

Conclusiones de los conceptos de Gestión por procesos				
<p>Surge para sustituir a la tradicional gestión por funciones (Aiteco Consultores, 2002; SESCAM, 2002), pues es la base para entender la organización como un sistema, superar las contradicciones interdepartamentales y eliminar los problemas de diseño estructural (Trischler, 1998; Zaratiegui, 1999; Amozarrain, 1999; González MMéndez, 2002; Hernández Lugo, 2002; Nogueira Rivera, 2002)</p>	<p>Constituye la vía principal para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización (Zaratiegui, 1999), mejorar el aporte de valor y, en consecuencia, lograr la satisfacción del cliente (Amozarrain, 1999; Mora Martínez et al., 2002; Díaz Gorino, 2002; Mora Martínez, 2002)</p>	<p>No se puede obviar, en su desarrollo, el papel de los trabajadores, pues son estos los ejecutantes de las tareas, y de ellos depende, en gran medida, la ejecución eficiente de los mismos. De manera que la Gestión por Procesos requiere de la implicación de las personas (Paneque Sosa, 2002) y la satisfacción del cliente interno (González Méndez, 2002; Ponjuán Dante et al., 2005)</p>	<p>Se centra en el análisis del diseño de los procesos (Zaratiegui, 1999), el reordenamiento de los flujos (Morcillo Ródenas, 2000), el incremento de la capacidad y la optimización (Díaz Gorino, 2002), el cambio de maneras de ejecutar las actividades (Hernández Lugo, 2002), la búsqueda permanente de soluciones (González Méndez, 2002), de la excelencia (Comité Institucional de Acreditación Universidad de Córdoba, s.a) y las mejores prácticas (Paneque Sosa, 2002).</p>	<p>En síntesis, basa la mejora de la organización en la mejora de los procesos (SESCAM, 2002).</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Anexo 3. Entrevista dirigida para la definición del diagnóstico de la organización

1. Para el análisis estratégico se necesita que usted tenga en cuenta las principales: debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas dentro de la organización deportiva.

<b>FORTALEZAS:</b> los liderazgos y puntos fuertes de cualquier orden que posea la organización y donde pueden apoyarse para trabajar, aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de las amenazas, para el cumplimiento de la misión.
1.
2.
3.
4.
5.
<b>DEBILIDADES:</b> principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la misión.
1.
2.
3.
4.
5.
<b>OPORTUNIDADES:</b> se trata de eventos, tendencias, o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión, si se actúa en esa dirección.
1.
2.
3.
4.
5.
<b>AMENAZAS:</b> son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades, o impedir el cumplimiento de la misión de la organización.
1.
2.
3.
4.
5.

2. Una vez concluida su valoración, deseamos nos responda, con el mayor alcance y precisión posible, las preguntas siguientes:

a) Con su experiencia en la actividad que realiza y su vínculo con el sistema, describa al menos tres metas posibles a alcanzar. Considere para ello las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas descritas anteriormente.

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-
- 5-

b) Necesitamos que describa las barreras objetivas y subjetivas que considere puedan entorpecer el cumplimiento de las metas propuestas por usted.

- 1-
- 2-
- 3-

**Fuente:** Elaboración propia.

#### Anexo 4. Resultados de la entrevista dirigida

<b>Fortalezas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Completamiento de las estructuras metodológicas en los combinados deportivos.</li> <li>2 Vinculación con la EPEF como futuros profesores deportivos y de educación física.</li> <li>3 Proyecciones del deporte en la base a través del deporte para todos.</li> <li>4 Recuperación de las instalaciones y distribución de materiales en algunos deportes como boxeo, baloncesto, beisbol, futbol y voleibol.</li> <li>5 Vinculación con la Facultad de Cultura Física para la preparación de la fuerza técnica especializada como en la investigación y cooperación en la preparación de atletas</li> <li>6 Masividad en todos los deportes</li> <li>7 Consagración de los trabajadores</li> <li>8 Elevado número de máster en el municipio</li> <li>9 Vinculación de las glorias deportivas con el programa de formación de valores</li> </ol>
<b>Debilidades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Déficit de fuerza técnica en todos los subsistemas.</li> <li>2 Carencia de instalaciones deportivas en las escuelas, especialmente en el Consejo Popular de Santa Marta</li> <li>3 Poca matrícula en los centros de alto rendimiento en los deportes de baloncesto, lucha greco y ajedrez</li> <li>4 Deficiencias en la formación de atletas de nuevo tipo</li> <li>5 Carencia de implementos deportivos y de condiciones materiales</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Contar con institución con potencialidades científica enclavada en el territorio que pueden aportar al desarrollo deportivo.</li> <li>2 Contar con una alta cultura deportiva de la población.</li> <li>3 Contar con un gran número de instalaciones deportivas y escuelas en el país.</li> <li>4 Convenios con organismos y organizaciones como: Educación, Salud, CTC, FMC, CDR, AC.</li> <li>5 Contar con Tele Bandera y Radio Ciudad bandera para la divulgación de las actividades.</li> <li>6 Apoyo de las autoridades del territorio al desarrollo del deporte en el municipio</li> </ol>
<b>Amenazas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Situación económica agudizada por el bloqueo económico</li> <li>2 Insuficiencias en el aseguramiento material a las organizaciones deportivas</li> <li>3 Desarrollo de otros organismos con empleos tentadores en el municipio</li> <li>4 Desaparición de la Escuela de Profesores Educación Física del municipio</li> <li>5 Influencias de noticias sobre figuras cubanas en el deporte profesional ocultando la política y compra de atletas</li> <li>6 Desarrollo de brigadas de trabajadores por cuenta propia</li> </ol>
<b>Metas</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Llevar el deporte a todos</li> <li>2 Reparación de las instalaciones deportivas del territorio</li> <li>3 Mejorar la calidad de la preparación metodológica</li> <li>4 Elevar el nivel de la educación física</li> <li>5 Promover la práctica de ejercicios físicos en los centros laborales</li> <li>6 Incorporar a los discapacitados en los eventos y actividades deportivas -recreativas</li> <li>7 Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población</li> </ol>
<b>Barreras</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Cercanía del Polo Turístico</li> <li>2 Déficit de profesionales</li> <li>3 Bajos salarios</li> <li>4 Infraestructura de la Dirección de Deporte en malas condiciones</li> <li>5 Consejos Populares de Varadero, Santa Marta y Boca de Camarioca muy distantes de la Dirección de Deporte del municipio</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Anexo 5. Listados de los factores externos e internos de la Dirección Municipal de Deportes de Cárdenas.**

<b>factores internos</b>		<b>factores externos</b>	
<b>F1</b>	Completamiento de las estructuras metodológicas en los combinados deportivos.	<b>O1</b>	Apoyo de las autoridades del territorio al desarrollo del deporte en el municipio
<b>F2</b>	Vinculación con la Escuela de Profesores de Educación Física como futuros profesores deportivos y de educación física.	<b>O2</b>	Contar con una alta cultura deportiva de la población.
<b>F3</b>	Proyecciones del deporte en la base a través del deporte para todos.	<b>O3</b>	Contar con un gran número de instalaciones y escuelas deportivas en el país.
<b>F4</b>	Distribución de materiales en algunos deportes como boxeo, baloncesto, beisbol, futbol y voleibol.	<b>O4</b>	Contar con Tele Bandera y Radio Ciudad bandera para la divulgación de las actividades.
<b>F5</b>	Vinculación con la Facultad de Cultura Física para la preparación de la fuerza técnica especializada como en la investigación y cooperación en la preparación de atletas.	<b>O5</b>	Contar con institución con potencialidades científica enclavada en el territorio que pueden aportar al desarrollo deportivo.
<b>F6</b>	Masividad en todos los deportes que se practican en el territorio.	<b>O6</b>	Cercanía del Polo Turístico de Varadero
<b>D1</b>	Déficit de fuerza técnica en todos los subsistemas.	<b>A1</b>	Situación económica agudizada por el bloqueo económico
<b>D2</b>	Bajos salarios del personal técnico	<b>A2</b>	Insuficiencias en el aseguramiento material a las organizaciones deportivas
<b>D3</b>	Infraestructura de la Dirección de Deporte en malas condiciones	<b>A3</b>	Desarrollo de otros organismos con empleos tentadores en el municipio
<b>D4</b>	Deficiencias en la formación de atletas de nuevo tipo	<b>A4</b>	Desaparición de la Escuela de Profesores Educación Física del municipio
<b>D5</b>	Carencia de implementos deportivos y de condiciones materiales	<b>A5</b>	Influencias de noticias sobre figuras cubanas en el deporte profesional ocultando la política y compra de atletas
<b>D6</b>	No se promueve la incorporación de los discapacitados en los eventos y actividades deportivas -recreativas	<b>A6</b>	Desarrollo de brigadas de trabajadores por cuenta propia como oferta tentadora de empleo

**Fuente:** Elaboración propia.

**Anexo 6. Listado de los objetivos de trabajo de la Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas para el 2018 por ARC.**

		<b>Objetivos de Trabajo (OT)</b>	<b>Criterios de medida</b>
<b>ARC 1 Deporte para todos</b>	<b>OT1</b>	Cumplimentar las necesidades de la población, 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 cardenense. (L-134, 135, 48, 116, 118, 119, 120, 121, 123, 127, 128, 134, 135, 136, 144, 210 y 215) (Obj. PCC # 41,93)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con el 95% de las necesidades identificadas de la población cardenense.</li> <li>2. Incrementar en un 2% las opciones de práctica sistemática de actividades físico-deportivas- recreativas</li> </ol>
<b>ARC 2 Formación de atletas</b>	<b>OT2</b>	Incrementar la calidad y el rigor en la formación deportiva de atletas-patriotas que respondan a los principios de la Revolución y al deporte socialista cubano en el municipio de Cárdenas. (L - 134, 135, 116, 117, 118, 120, 124) (Obj. PCC # 41)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevar la formación de atletas en un 3%.</li> </ol>
<b>ARC 3 Docencia</b>	<b>OT3</b>	Motivar e insistir en la elevación de la calidad y rigor en la formación de docentes del deporte que respondan a los principios de la Revolución, consciente de la necesidad de un desarrollo sostenible en el municipio.(L- 13, 24, 49, 69, 83, 100, 101, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 120, 121,122, 124, 125, 134, 135 y 161)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lograr una estabilidad en la formación de los docentes del deporte en el municipio</li> <li>2. Cumplir al 98% el plan de capacitación y superación por etapas incorporando a algunos de los trabajadores no docentes</li> </ol>
<b>ARC 4 Dirección y gestión</b>	<b>OT4</b>	Perfeccionar el sistema de ciencia, tecnología e innovación logrando nuevos y mejores conocimientos generalizando e introduciendo los resultados científicos en cada unidad básica organizativa.(L- 13, 24, 49, 69, 83, 100, 101, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 120, 121,122, 124, 125, 134, 135 y 161)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con el objetivo del programa de control interno en un 96 %.</li> <li>2. Dar respuesta al 100% de las quejas e inquietudes de la población</li> <li>3. Cumplir con el 100% del plan de visitas integrales a los combinados deportivos del municipio</li> <li>4. Ejecutar el 100% del presupuesto designado para el año.</li> <li>5. Cumplir al 100% con la estrategia de organización del trabajo.</li> </ol>

**Fuente:** adaptación de los Criterios de medidas del 2018 INDER. Dirección de Deportes de Cárdenas.