

UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA



Tesis presentada en opción al título Licenciado en Economía.

*Título: Evaluación del alineamiento estratégico entre los procesos y
objetivos de la
Dirección Municipal de Deportes de Colón.*

Autora: Daneibys Morera Ramos.

Tutor: MSc. Yenisey Reyes León.

Matanzas, junio 2019

Pensamiento:

La esencia de la estrategia consiste en la elección de lo que no debe hacer.

Michael E Porter

Dedicatoria

- *A mis hijos, a mis padres y a mi hermano, que son lo más grande en mi vida.*
- *A mi esposo, por ser mi apoyo cuando más lo necesito.*

Agradecimientos:

- *Gracias a mis niños Adrián y Nicole por ser la maquina impulsora de mis fuerzas para terminar mi tesis y poder concluir mi carrera hoy.*
- *Gracias a mi esposo Adrián Perovani, por darme fuerzas para seguir adelante cuando no creo poder más y por su apoyo incondicional durante estos años de mi carrera para que hoy pudiera graduarme.*
- *Gracias mis padres, Ana Ibis y Oscar Luis por su amor y comprensión, por su apoyo incondicional durante estos años de mi carrera, por incitarme a ser mejor persona cada día.*
- *Gracias a mi hermano por siempre ser apoyarme aunque en ocasiones peleemos. Ya mi sobina Angie por darme tanta alegría.*
- *Gracias a mi suegro Idalberto que de una forma u otra también me apoyó.*
- *Gracias a mi tutora Yenisey Reyes León por ayudarme durante toda la etapa de la preparación de esta investigación.*
- *Gracias a los trabajadores de la Dirección Municipal de Deportes de Colón que de una forma u otra aportaron sus conocimientos para la realización de este trabajo investigativo.*

Declaración de autoridad

Yo, *Daneibys Morera Ramos*, me declaro como única autora de este Trabajo de Diploma, como parte de la culminación de mis estudios en la especialidad de Licenciado en Economía, autorizo a la Universidad de Matanzas, Sede "Camilo Cienfuegos" y a la Dirección Municipal de Deporte de Colón, a hacer uso del mismo con la finalidad que estimen pertinente.

Daneibys Morera Ramos

Nota de Aceptación

Presidente del tribunal

Miembro del tribunal

Miembro del tribunal

Resumen

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, los problemas diarios desplazan a lo estratégico, deficiencias estas sobre las cuales se debe incidir en aras del logro de resultados superiores. 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. Como objetivo general tenemos: evaluar el alineamiento estratégico entre los procesos y los objetivos en la Dirección Municipal de Deportes de Colón. Para la misma se emplearon herramientas con el fin de recopilar y procesar la información como la tormenta de ideas, la entrevista, el Método de Kendall, la Matriz DAFO, el paquete Office sobre todo Word y Excel. Se obtuvo como resultado el cálculo del índice de alineamiento estratégico y el índice de alineamiento de los procesos relevantes, demostrando que la organización se encuentra ubicada en el primer cuadrante de la matriz de alineamiento estratégico, lo que significa que los procesos se encuentran muy bien alineados con el objetivo estratégico, por lo que se puede continuar con el despliegue de la estrategia definida, aunque es necesario tener un carácter más proactivo e identificar los riesgos que atentan contra los resultados y eliminar las debilidades detectadas en el diagnóstico estratégico por lo que se proponen 6 acciones a la organización para que puedan mantener el nivel de alineamiento alcanzado.

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

Summary

In Cuba it is necessary to take actions that increasingly bring closer to the organizations the competitive status that is required at present. There are still problems that make it difficult to follow this path, daily problems displace the strategic, deficiencies that must be addressed in order to achieve superior results. It is necessary to work more and more on the strategic alignment between the organizations of the same sector or internally between their strategic objectives and their processes. As a general objective we have: to evaluate the strategic alignment between the processes and the objectives in the Municipal Sports Directorate of Colón. For the same used tools in order to collect and process information such as brainstorming, the interview, the Kendall Method, the DAFO Matrix, the Office package on all Word and Excel. The result was the calculation of the strategic alignment index and the alignment index of the relevant processes, demonstrating that the organization is located in the first quadrant of the strategic alignment matrix, which means that the processes are very well aligned with the strategic objective, so that the deployment of the defined strategy can be continued, although it is necessary to have a more proactive character and identify the risks that undermine the results and eliminate the weaknesses detected in the strategic diagnosis for what they propose 6 actions to the organization so that they can maintain the level of alignment achieved.

Índice

Introducción.....	1
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL VINCULADO AL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	8
1.1 Conceptualización de alineamiento estratégico. El alineamiento como proceso.....	8
1.1.1 Factores que intervienen en el proceso de Alineamiento Estratégico.....	12
1.2 Procedimiento para evaluar el Alineamiento Estratégico en organizaciones deportivas.....	13
1.3 Servicios deportivos.....	14
1.3.1 Organizaciones Deportivas.....	14
1.3.2 Clasificación de las organizaciones Deportivas.....	15
1.4 Gestión Deportiva.....	18
1.5 Alineamiento estratégico en sector deportivo en Cuba.....	23
Conclusiones parciales del capítulo.....	26
CAPITULO II. DISEÑO METODOLOGICO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL ALINEAMIENTO ESTRATEGICO.....	27
2.1 Descripción del procedimiento para la Evaluación del Alineamiento Estratégico en organizaciones deportivas.....	27
2.2 Métodos y Herramienta a utilizar en la investigación.....	41
Conclusiones parciales del capítulo.....	43
CAPITULO III. EVALUACION DEL ALINEAMIENTO ESTRATEGICO EN LA DIRECCION MUNICIPAL DE DEPORTE DE COLÓN.....	45
3.1 Instrumentación del procedimiento para la evaluación del alineamiento estratégico en organizaciones deportivas. Caso Dirección Municipal de Deporte de Colón.....	45
Conclusiones Parciales.....	63
Conclusiones Generales.....	64
Recomendaciones.....	65
Referencias Bibliográficas.....	66
Anexos.....	71

Introducción

Según Drucker (1997), plantea que la organización moderna es desestabilizadora, en cambio la sociedad, la comunidad y la familia son instituciones de conservación. Como consecuencia de la gestión del cambio implementado por las organizaciones estas deberán prepararse a abandonar todo lo que están haciendo. Se habla entonces de la planeación del abandono, en lugar de la prolongación de la vida del producto.

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 evoluciona con trascendencia a otras esferas (Raventós, 2018).

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, Raventós, 2018b).

De la misma manera los individuos, pese a sus niveles de especialización, cambian sus modelos de trabajo individuales a trabajos grupales, siendo la responsabilidad individual el éxito del equipo; se pasa entonces de un modelo de mando a un modelo de conocimientos. La necesidad del desarrollo objetivo del perfeccionamiento de las estructuras básicas de las organizaciones deportivas de nuestra sociedad, ha adquirido una importancia trascendental en el logro de la eficiencia en todos los aspectos y estructuras, así como métodos y formas organizativas de dirección mediante enfoques científicos que parten del estudio de aspectos metodológicos y organizativos fundamentales en el desarrollo de la sociedad actual.

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 (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 (Raventós, 2018).

Según Krajewski, (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 los cambios (Raventós, 2018).

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, 2009; Raventós, 2018).

La gestión por procesos demuestra ser el camino correcto para obtener mejores resultados. Según Delgado; Marqués (et al., 2017), esta 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 (Raventós, 2018).

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 (Raventós, 2018).

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, 2015, Delgado; Marqués 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 (Raventós, 2018).

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 (Raventós, 2018).

En el mundo deportivo buscamos 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, aportando a su vez todo el crecimiento necesario.

En estas condiciones (articulación individuo-organización), ninguna institución deportiva puede desentenderse de dos aspectos fundamentales, el factor humano y la división del trabajo, el diseño y la conducción de la nueva política deportiva supone equipos de mando profesionales, esto es, capaces de aplicar el mejor saber disponible a la realización de este proyecto público, el deporte.

La división del trabajo dentro de la organización deportiva debe consultar dos grandes principios (Gómez, 1998): el primero, que las decisiones se toman y las responsabilidades se establezcan tan cerca de los usuarios como sea posible y el segundo, que la distribución de responsabilidades esté acompañada de un reparto congruente de poderes.

La conjugación de los tiempos individuales y organizacionales con el entorno determina las necesidades de establecer sinergias entre estos. El considerable aumento de la demanda de servicios deportivos y de una oferta desigual en términos, en ocasiones, de competencia sin reglas, incomoda no sólo a las organizaciones sino

a los individuos para el desarrollo creativo de nuevas alternativas.

Aparecen entonces modelos administrativos como el enfoque sistémico, el contingencial y el cibernético que se convierten en herramientas para abordar el futuro deportivo. El proceso de dirección y gestión en las organizaciones deportivas de base en Cuba, transita por un camino de perfeccionamiento y adecuaciones de las realidades cambiantes ligados al propio proceso revolucionario, en virtud del acelerado desarrollo social experimentado por la sociedad cubana, donde el deporte en todas sus manifestaciones se erige como uno de los líderes de este proceso.

El sector deportivo, es especialmente válido el crecimiento empresarial en base a las actividades de marketing. La adecuación a esta situación exige que el éxito económico y el deportivo deban ser compatibles. Existen distintas formas de establecer esta relación entre ambos tipos de éxito empresariales y deportivos, de hecho, toda la estrategia se supedita a la consecución del objetivo de crear una instalación saneada y rentable. No conviene, sin embargo, olvidar que la capacidad para producir ingresos está basada en el éxito del equipo en el terreno de juego. Tan decisivo aspecto se relaciona con la capacidad de los equipos para adquirir, contratar y mantener a los mejores jugadores en sus plantillas (Szimansky, 1998; Dobson, y otros, 2001), los cuales constituyen el conjunto de recursos que se toman como base para la construcción de capacidades (Blanco, y otros, 2006).

A nivel mundial, y en Cuba específicamente, se observa una creciente atención intelectual, académica y empresarial en torno a los procesos y se desarrolla algunas experiencias relacionadas con la administración empresarial, incidiendo fundamentalmente la economía cubana la cual exigen de las empresas la puesta en práctica de estas tendencias empresariales. Esto trae consigo adoptar en cada momento los métodos y técnicas que mejor satisfagan los requerimientos y exigencias del entorno, a lo que se debe aspirar con la implementación de programas de mejora, como la vía para lograr un mejor control interno y para mejorar los procesos de cada una de las organizaciones deportivas de gobierno (León, 2015).

La dinámica de los cambios actuales de la sociedad plantea, a las organizaciones en general, la necesidad de transformarse en función de nuevas demandas que se derivan de los avances científicos, tecnológicos y humanísticos y del contexto

económico - social (León, 2015). Durante los últimos años se produce una importante crisis dentro de la industria deportiva, que lleva a transformar a las actuales entidades en empresas dedicadas al entretenimiento deportivo.

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, 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 (Raventós, 2018).

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, 2009; León, 2018c; Raventós, 2018).

Las organizaciones deportivas realizan trabajos con el fin de lograr objetivos comunes. Por lo general, los trabajos se clasifican en proyectos y operaciones, aunque en algunos casos estos se superponen. Pueden compartir varias de las siguientes características: realizados por personas, restringidos por la limitación de recursos y por los planificados, ejecutados y controlados.

La Dirección Municipal de Deportes de Colón se encuentra ubicado en la calle Máximo Gómez # 79 % Mesa y Mario Muñoz. El mismo es el rector del deporte, la educación física y la recreación en el municipio. Este encargo social lo materializan con la promoción y realización de servicios de actividades físicas sistemáticas en la educación física escolar, la promoción de salud, la recreación física y comunitaria, el deporte masivo y de alto rendimiento, que contribuyen al bienestar y la salud, la realización individual y social, así como al empleo sano del tiempo libre y la formación de valores. Formando y superando a los recursos humanos y a atletas patriotas que representan la imagen, los ideales y principios del deporte socialista cubano.

En esta encontramos como principal deficiencia que el mismo no cuenta con un especialista principal en el departamento de economía, la carencia de implementos

deportivos y de condiciones materiales para el desarrollo de la actividad, el déficit de recursos financieros para la construcción y la práctica del deporte, la débil planificación estratégica y dirección por objetivos, la deficiente formación del atleta de nuevo tipo, el déficit de fuerza técnica en el municipio y la situación con el horario escolar para las prácticas del deporte en los nuevos programas.

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado podemos plantar como **Problema de la Investigación**: La necesidad de establecer una evaluación del Alineamiento Estratégico en la Dirección Municipal de Deportes de Colón que contribuya a la mejora en la toma de decisiones y una coordinación entre su sistema de dirección.

Entonces como **Objetivo general**: Evaluar el alineamiento estratégico entre los procesos y los objetivos en la Dirección Municipal de Deportes de Colón.

Objeto de estudio: Planeación Estratégica, Dirección Estratégica, Gestión por Procesos y Alineamiento Estratégico.

Campo de Acción: Dirección Municipal de Deportes de Colón.

Preguntas Científicas:

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

Las **tareas de investigación** que se desarrollan son las siguientes:

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

En el desarrollo de la investigación se emplean un conjunto de métodos y técnicas de investigación científica. Dentro de los métodos teóricos: histórico-lógico, analítico–

sintético y dentro de los métodos empíricos: observación directa, la entrevista, la revisión documental, la revisión bibliográfica. En cuanto a las herramientas: la dinámica de grupo, el *brainstorming*, el método de Kendall, el Microsoft Office Excel y la Matriz DAFO.

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 y el enfoque de procesos, como resultado de la revisión e integración de la literatura teórico práctica nacional e internacional.

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.

Capítulo III: Evaluación del alineamiento estratégico en la Dirección Municipal de Deporte de Colón, 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.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL VINCULADO AL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO.

Partiendo del problema científico planteado anteriormente en la introducción de dicho documento, la estrategia seguida para la construcción del marco teórico referencial se estructura de tal forma que permita el análisis del estado del arte y de la práctica que abarca el alineamiento estratégico desde su conceptualización, la relación con los servicios deportivos y organizaciones deportivas y su desarrollo en Cuba; permitiendo sentar las bases teórico-prácticas del proceso de investigación como se muestra en la figura 1.1.

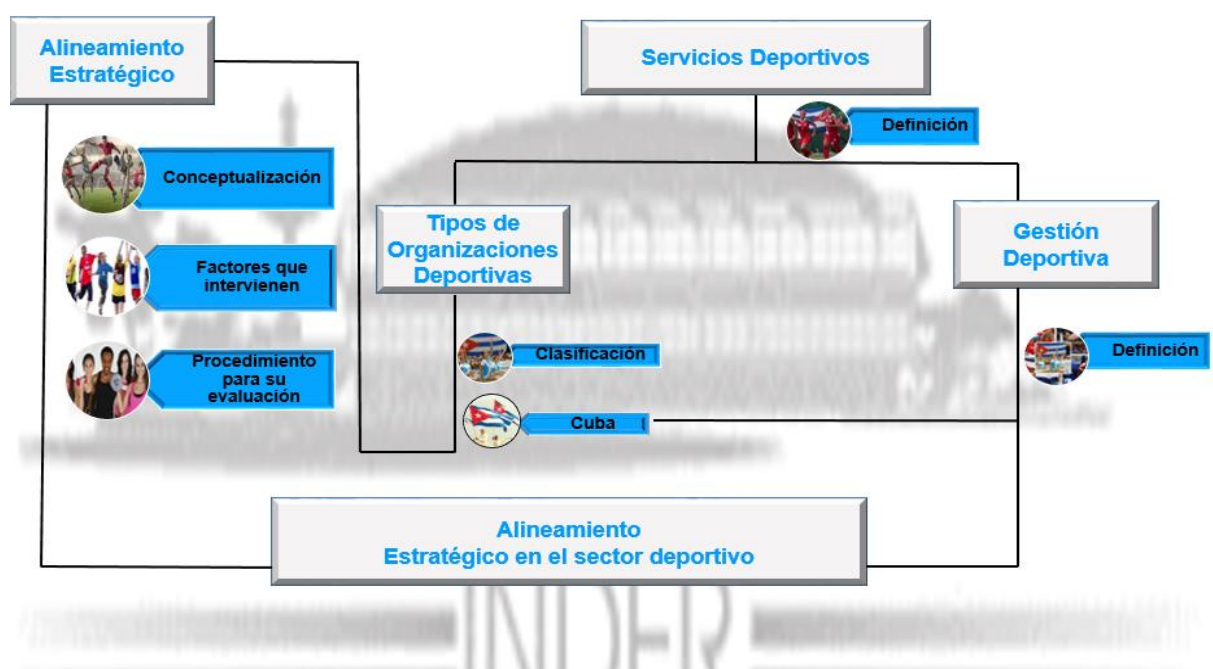


Figura 1.1. Hilo conductor de la investigación. Fuente: elaboración propia.

1.1 Conceptualización de alineamiento estratégico. El alineamiento como proceso

Los profundos cambios que se evidencian en los últimos tiempos en los entornos de las organizaciones provocan el surgimiento de nuevos paradigmas que deben dirigir a las compañías en estos días. Uno de los procesos a poner en marcha para lograr estos fines es el del llamado alineamiento de la organización. Esta teoría surge de los autores Kaplan y Norton, que tras sus exitosas obras acerca del Balance Scorecard y de los mapas estratégicos, dan un paso más en esta visión y nos

presentan el concepto de *Alignment*.

El alineamiento estratégico constituye una parte de la planificación estratégica, que asegura que las personas, los procesos y los productos apoyen las metas de la organización.

Alineamiento se refiere a muchos temas: conocimiento, empoderamiento, desarrollo de sinergias, bienestar, propósitos comunes, empatía. Cuando una organización está alineada, los esfuerzos y talentos individuales se coordinan hacia un objetivo común. Desafortunadamente no es una práctica natural, y lo común es encontrar departamentos y áreas de empresas que no reflejan a la promesa de valor de la compañía, ni a los valores que están en las carteleras de los pasillos.

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 (Raventós, 2018).

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 (Raventós, 2018).

Por otro lado, el alineamiento estratégico, es un “proceso” continuo de vinculación de los diferentes elementos de una organización hacia la estrategia de la organización y búsqueda de una visión y misión común para todas las personas. Como un proceso, el alineamiento es susceptible de mejorarse continuamente, a través del uso de mediciones claves del desempeño y ciclos de aprendizaje, tanto operativos, estratégicos y humanos. Para que este cambio se logre dar, en primer lugar, es necesario alinear a la organización tanto horizontalmente, como verticalmente

(Quesada, 2005; Raventós, 2018).

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 valiosos para sostener la estrategia de las organizaciones (Barney, 1991; González, 2012b; Raventós, 2018).

Para González (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; Mitre, et al., 2012; Raventós, 2018).

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 (Raventós, 2018).

Según la cita de González (2012b), donde resume que el alineamiento estratégico que es abordado en la literatura con varios términos como: vinculación (Henderson and Venkatraman, 1993), ajuste (Porter, 1996), armonía (N. and Briar, 1999), integración (Ríos, 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; Nogueira et al., 2013a). Sin embargo, todos los casos hacen referencia a las relaciones entre las estrategias relacionadas con la actividad fundamental de la organización (Raventós, 2018).

Según Valle (2015), el alineamiento estratégico permite que exista una congruencia

entre la estrategia del negocio planteada por la alta dirección y los subsistemas, esto con la finalidad de que la organización cumpla con sus objetivos propuestos, optimice su rendimiento y mantenga su ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. A su vez, es el proceso sistematizado que permitirá que la visión, misión, los valores que rigen el comportamiento de los colaboradores y la propuesta de valor se vinculen y articulen coordinadamente.

Rivero et al. (2015), señalan que el alineamiento estratégico constituye una prioridad para lograr los resultados previstos en la estrategia de una organización y el establecimiento de un sistema de indicadores coherentes con sus procesos, es una garantía para conseguir la proactividad en la gestión.

Maines 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; Raventós, 2018).

El alineamiento estratégico consiste en la integración de las diferentes unidades de negocio, procesos, áreas y personas hacia el logro de la visión de la organización lo cual garantiza rapidez, agilidad y flexibilidad en el sector empresarial (Moracho, 2016).

Para Campos (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 (Raventós, 2018).

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 (Raventós, 2018).

La autora coincide con Raventós (2018), en que el alineamiento estratégico influye directamente en los resultados de una organización ya que el trabajo cooperativo genera resultados superiores, consiste en una mejora continua de una empresa y a su vez relacionada con la misión de la misma, asegurando que todos trabajen en una empresa por el mismo objetivo.

1.1.1 Factores que intervienen en el proceso de 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, 2012b; Raventós, 2018).

La identificación y determinación de estos factores se realiza a partir de las funciones del ciclo directivo: planificación, organización, mando y control y la contratación 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 (Raventós, 2018).

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. (Raventós, 2018).

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 (Raventós, 2018).

Según González (2012b), lista un grupo de factores genéricos que, a su juicio,

intervienen en el proceso de alineamiento estratégico como se muestra en el 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 (Raventós, 2018).

Es necesario definir la manifestación concreta de cada uno 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 (Raventós, 2018).

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 (Raventós, 2018).

1.2 Procedimiento para evaluar el Alineamiento Estratégico en organizaciones deportivas

Este tema de alineamiento estratégico es novedoso y comienza a tener auge a partir de 1996 donde se introduce el primer modelo, donde solo comparan criterios de medidas solo perspectiva social y olvidan las relaciones entre estrategias. Se revisan 15 procedimientos los cuales se relacionan en el anexo 2.

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 (2002); González (2012) y Comas (2013), adaptado a las particularidades de las organizaciones deportivas (Raventós, 2018)

1.3 Servicios deportivos

Para Cagigal (1959), “diversión liberal, espontánea y desinteresada, expansión del espíritu y del cuerpo, generalmente en forma de lucha, por medio de ejercicios físicos, más o menos sometidos a reglas.” Varios autores (Snyder y Spreiter, 1983) coinciden en que el deporte moderno posee tres elementos:

- a) es una actividad física e intelectual humana;
- b) es de naturaleza competitiva;
- c) siempre se rige por reglas que están institucionalizadas.

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

El gran desarrollo que en los últimos años que tiene el sector deportivo, hacen que se afronte la calidad desde el punto de vista de la calidad de servicio, considerándose éste como el mayor potencial en cuanto a superioridad competitiva que hoy en día pueden tener las empresas (Lloréns y Fuentes, 2000). Todo esto hace que cada vez sean más las investigaciones que tratan de identificar los puntos claves a tener en cuenta para obtener el máximo rendimiento, coincidiendo una parte de ellas en el estudio de la satisfacción y la calidad de los servicios deportivos desde el punto de vista del usuario.

El deporte es un sector dinámico que crece con rapidez, tiene un impacto macroeconómico infravalorado y puede contribuir a los objetivos de crecimiento y generación de empleo. Puede servir, además, como herramienta para el desarrollo local y regional, la regeneración urbana o el desarrollo rural (Comisión Europea, 2007).

1.3.1 Organizaciones Deportivas

Las organizaciones más estudiadas son aquellas cuya finalidad es la promoción y el desarrollo del deporte. Las características estructurales de la mayoría de estas organizaciones se basan en el contexto de los cambios que experimenta el deporte en los últimos tiempos y a los desafíos que han supuesto a la forma tradicional de configurar estas organizaciones y de medir su efectividad. Las organizaciones

deportivas que operan en este contexto viven en un proceso de constante ajuste, debido a la profesionalidad y comercialización del deporte, lo que se evidencia la existencia de una variedad de formas estructurales, de carácter dinámico en tanto están continuamente ajustándose al entorno cambiante.

Para comprender las características estructurales esenciales de las organizaciones deportivas resulta fundamental empezar con las primeras nociones en materia de estructura organizacional; para luego conocer las particularidades de las organizaciones que operan en el mundo del deporte y sus principales elementos; para terminar con la descripción de las principales características estructurales de las organizaciones deportivas (Gómez, et al. 2007; León, 2018).

La definición de organizaciones deportivas es bastante amplia por lo que se hace necesario definir los distintos tipos de organizaciones que pueden agruparse bajo este concepto. Según Slack (1997), señala que se considera organizaciones deportivas a todas aquellas entidades sociales que participan del sector del deporte, que están orientadas a objetivos, desarrollan una actividad rigurosa estructurada y cuyos límites pueden establecerse con cierta claridad (León, 2018.).

Además Gómez, et al. (2007), alegan que la amplitud de este concepto permite incluir dentro de su definición a un vasto número de organizaciones que pertenecen al mundo del deporte, organizaciones que difieren en su relación con el entorno, en su misión y en los medios o recursos que utilizan para conseguir sus objetivos. Pueden considerarse como organizaciones deportivas tanto a las que producen artículos deportivos como las que producen eventos deportivos, las que promueven actividades deportivas, entre otros (León, 2018.). Sin embargo cada una de estas tiene metas distintas, opera con distintos tipos de recursos y difieren en su relación con el entorno, lo que sin lugar a dudas determinan la existencia de diversas estructuras según el tipo de organización deportiva. (León, 2018.)

1.3.2 Clasificación de las organizaciones Deportivas

Varios los autores que estudian el tema con profundidad, del mismo modo, cada uno de ellos tienen su propia clasificación de organizaciones deportivas. Los más relevantes son: Miles y Snow en 1978; Chandler (1982); Chelladurai (1985); Slack (1997) y Gómez (2006). La clasificación de las organizaciones deportivas en función

de la misión, objetivos y actividad principal que desarrolla la organización deportiva como son como las que plantean (Gómez, et ai. 2007; León, 2018).

➤ Organismos de gobierno deportivo:

Se considera organizaciones de gobierno deportivo a aquellas organizaciones gubernamentales o no gubernamentales que tienen a su cargo la administración y desarrollo de una modalidad deportiva a nivel internacional, nacional o regional. El administrar una modalidad deportiva supone, principalmente, el diseño y constante revisión de las normas y sanciones para el juego y los encuentros, el diseño de un calendario de competencias para todo nivel de deportistas (edades, aficionado-profesional), garantizar el cumplimiento tanto de las reglas como del calendario, definir las barreras de entrada de los miembros y la adquisición y distribución de los recursos para poner en marcha las actividades.

Un organismo de gobierno deportivo busca garantizar el fomento del deporte a través de su desarrollo y promoción a todo nivel. La definición de las actividades orientadas a fomentar el deporte necesitaran una estructura para la toma de decisiones, de manera que serán fundamentales en los organismos de gobierno deportivo un consejo consultivo y un presidente para la toma de decisiones, además de un conjunto de comisiones para desarrollar temas específicos relacionados con el gobierno de una modalidad deportiva temas relacionados con las distintas categorías de deportistas que se agrupan en la modalidad deportiva (aficionado-profesional, deporte base, deportistas de distintas edades, entre otras.), las diversas modalidades del deporte que se incluyen, temas de ética en el deporte, así como también respecto de las actividades de solidaridad desarrolladas por el organismo de gobierno. En este sentido fomentar el deporte se traduce en la reproducción del deporte en sus tres dimensiones: competencias, actividad física y reglas.

➤ Organizaciones proveedoras de actividad deportiva

Las entidades proveedoras de actividad deportiva son aquellas organizaciones deportivas que ofrecen programas de actividad física de tipo recreativo o competitivo, de deportes individuales o por equipos de un solo deporte o de varios. En este sentido, son organizaciones deportivas directamente vinculadas con la provisión de actividad física (otra de las dimensiones fundamentales del deporte), dentro de las

que se encuentran organizaciones de tipo clubes, gimnasios, *fitness centres*, centros comunitarios, instituciones educativas, y otras. Todas estas organizaciones forman parte del sistema de promoción y desarrollo del deporte de un país, y aunque responden a la misma finalidad, se diferencian en cuanto a sector (público-privado) y relación con el lucro (lucrativo-no lucrativo).

➤ Organizaciones productoras de eventos deportivos.

Las organizaciones productoras de eventos deportivos son aquellas organizaciones deportivas cuya finalidad se relaciona con la gestión del principal producto del sector del deporte, los encuentros competitivos. El nivel de desarrollo que alcanza el deporte profesional de elite en la actualidad surge a partir de la necesidad de tener organizaciones especialmente dedicadas a la producción de estos encuentros deportivos. La competición periódica es fundamental para el deporte a este nivel, y las organizaciones productoras de eventos deportivos justamente aseguran esto a través de un calendario de competiciones que se encuentra en temporadas y se extiende por periódicas anuales. De este modo, las organizaciones productoras de eventos deportivos aseguran no solo los encuentros, sino también el espectáculo, de cara a los aficionados, y es esta segunda dimensión la que hace que estas organizaciones sean parte tanto del sector del deporte como del sector del ocio y entrenamiento (Mason, 1999; León, 2018).

Es cierto que los organismos de gobierno también desarrollan actividades de competición, pero la particularidad de las organizaciones productoras de eventos deportivos es que definen y desarrollan competiciones deportivas para deportes altamente profesionales y bajo la modalidad deporte-espectáculo. Esto quiere decir que desde su aparición, estas organizaciones tienen el control sobre las competiciones aquellos deportes altamente profesionales, y de manera especial, sobre aquellos deportes con carácter de espectáculo. En este sentido, se dice con frecuencia que las organizaciones productoras de eventos deportivos de esta característica operan como monopolios, teniendo a su cargo un producto que no tiene sustituto (Mason, 1999; León, 2018).

Estas organizaciones ofrecen como producto el encuentro competitivo, pero resulta esencial asegurar la incertidumbre en el resultado del mismo, que es lo que interesa

a todos los que asisten a los encuentros, que en la actualidad no se remiten únicamente a los aficionados, sino también a patrocinadores, medios de comunicación y otros. Los diversos actores que en la actualidad se dan encuentro en un evento deportivo asisten a este con distintas motivaciones, lo que obliga a las organizaciones productoras de eventos a poner la mirada sobre todos estos actores y sus distintos intereses a la hora de determinar el producto específico a ofrecer a cada uno (León, 2018).

Teniendo en cuenta el nivel en que operan las organizaciones productoras de eventos deportivos (deportes profesionales de elite) y el lugar, que por lo mismo tienen en el mundo del deporte (en la producción del deporte espectáculo), estas organizaciones pueden operar como una empresa, un *joint venture* o como un cartel. Cualquiera que sea la forma, pueden operar a través de una organización autónoma, independientes de aquellos a los que reúne en el calendario de competición, o pueda estar constituida por representantes de estos y gestionar los intereses de sus afiliados (Dickson et al., 2005; Flynn y Gilbert, 2001; León, 2018).

De acuerdo con todo lo anterior, comprender las características estructurales de ese tipo de organizaciones pasara, al igual que para las organizaciones dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte, por descifrar quienes componen la organización y el tipo de relación que tienen con esta. Pero también es necesario tener en cuenta el crecimiento que experimenta el sector del deporte profesional en los últimos años, caracterizado por un aumento de los actores en el entorno y del número de relaciones entre ellos (entre cosas), por las importantes oportunidades que han abierto para la actividad comercial, además del descubrimiento de nuevas fuentes de recursos, lo que también ejerce influencia sobre las características estructurales de estas organizaciones hoy (León, 2018).

1.4 Gestión Deportiva

La gestión deportiva (GD) es entendida por Chelladurai (1994) como la coordinación de diferentes fuentes, tecnologías, procesos y, situaciones *and hoc* para lograr una producción eficiente y compartir los servicios deportivos. De igual modo, Lussier et al. (2004, p. 5), afirman que es un “campo multidisciplinar que combina la industria deportiva y la gestión” En concreto, estos autores incluyen como actores del deporte,

las organizaciones deportivas, las agencias de *marketing* deportivo, agentes, instalaciones y centros deportivos, eventos y competiciones deportivas, recreación deportiva, producción de artículos deportivos, atletas profesionales y equipos deportivos. En definitiva, un entramado complejo de gestionar y por ende, complejo de investigar.

En la GD se podría afirmar que existen tres grandes procesos. El primero en el que se planificaría la actividad, instalación, producto o servicio deportivo; el segundo que estaría relacionado con la propia ejecución o producción; y finalmente un tercero que sería el análisis o investigación de lo ocurrido, para con ello, poder mejorar el producto o servicio deportivo. Este tercer factor es lo que se podría llamar como la investigación en GD y cuya investigación podría estar relacionada con la economía del deporte, social media, derecho deportivo, ética del deporte, administración del deporte, participantes deportivos, gestores deportivos o consumidores deportivos (Damon y Pedersen, 2011).

La GD es parte de la vida desde siempre, ya que se encuentra presente en muchas etapas de la vida a la hora de ejercer profesionalmente algún deporte. Esta se encarga de la planificación, evaluación y acción en el área deportiva. Se realiza mediante estructuras programáticas y proyectos que se dedican a darle proyección al deportista y sacar provecho de sus talentos para brindarle estabilidad emocional y económica al mismo. El gestor deportivo también debe saber resolver cualquier situación que se presente entorno al deportista, para que cualquier problema no se vea reflejado en su ámbito laboral.

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 1.2) y la industria deportiva que está compuesta por dos tipos de productores (figura 1.3), (Lamboy,2012).

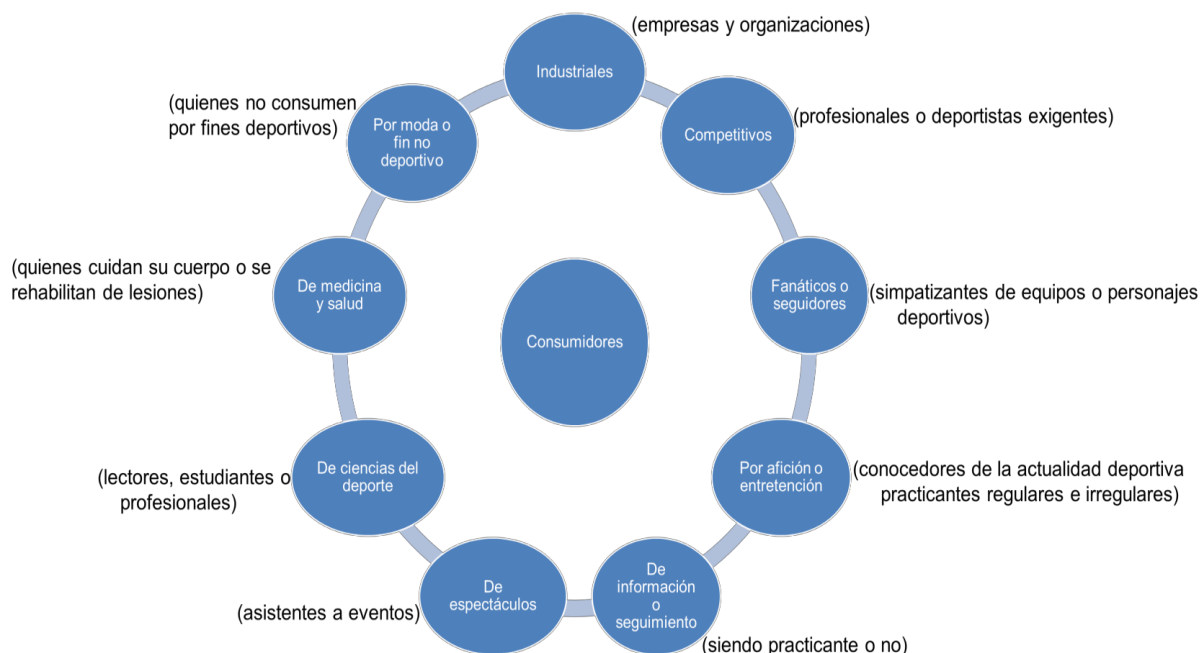


Figura 1.2. Consumidores que componen el mercado deportivo. **Fuente:** (Raventós, 2018)



Figura 1.3. Tipos de productores que componen la industria deportiva. **Fuente:** (Raventós, 2018).

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, 2012, Raventós, 2018).

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, 2012; Raventós, 2018).

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, 2012; Raventós, 2018).

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, 2012; Raventós, 2018):

- Administración (autoridades públicas) y
- Gestión (entidades privadas).

El deporte, con el tiempo reclama 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 (organigramas), es un ejercicio obligado para poder

visualizar la forma y manera en que operarán la organizaciones deportivas. No hay reglas absolutas en cuanto a estructuras, pero si modelos de probada eficacia y experiencias documentadas (Lamboy, 2012; Raventós, 2018). Las áreas de importancia dentro de la organización deportiva son las que se muestran en la figura 1.4.

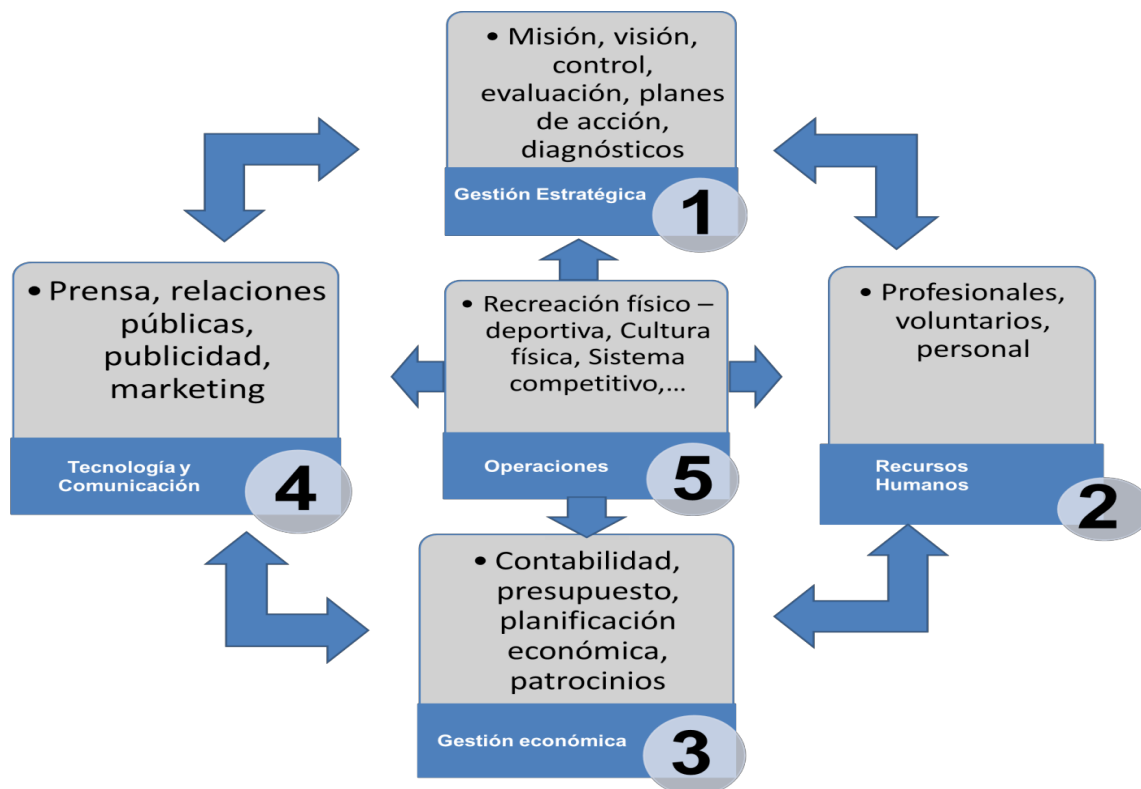


Figura 1.4. Las áreas dentro de las organizaciones deportivas para conformar sus organigramas. Fuente: León (2018).

Las organizaciones deportivas asimilan 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, 2013; Raventós, 2018).

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, 2013; Raventós, 2018).

Favorecer la creación de organización deportiva 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 (2013), y se muestran en el cuadro 1.1.

Cuadro 1.1. Factores que el gestor deportivo debe conocer.

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

Fuente: Mestre, 2013 y Raventós, 2018.

1.5 Alineamiento estratégico en sector deportivo en Cuba.

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; Pérez, et al., s.a; Raventós, 2018).

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; Pérez, 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. (Raventós, 2018).

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 (Raventós, 2018).

A través de una oferta que atiende 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 (Raventós, 2018).

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 (Raventós, 2018).

En Cuba no existe un amplio conocimiento del alineamiento estratégico en el sector deportivo, puesto a que el primer trabajo fue realizado en la Dirección Municipal del Deporte de Cárdenas con la obtención de resultados satisfactorios, por lo que se decide poner en práctica dicho alineamiento en la Dirección Municipal de Deportes de Colón y de Pedro Betancourt y en la Dirección de Provincial de Deportes en la provincia de Matanzas como estudios de continuidad en esta línea de investigación. Los resultados del trabajo realizado en la Dirección Municipal del Deporte de Cárdenas son los que se exponen a continuación:

- 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.
- 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 aunque se evidencia poca 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 organización deportiva. Del estudio realizado se obtuvo que la organización se

encontraba 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 la estrategia definida.

Conclusiones parciales del capítulo.

1. El alineamiento estratégico evoluciona con mucha rapidez en estos últimos años, debido a que constituye una parte de la planificación estratégica e influye directamente en los resultados de una organización ya que el trabajo cooperativo genera resultados superiores, consiste en una mejora continua de las organizaciones y a su vez relacionada con la misión de la misma, asegurando que todos trabajen por el mismo objetivo.
2. El sector deportivo, tiene la capacidad para producir ingresos está basándose en el éxito de los equipos y de las organizaciones e instalaciones deportivas ya sean públicas o privadas. Constituyen el conjunto de recursos que se toman como base para la construcción de capacidades.

CAPITULO II. DISEÑO METODOLOGICO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL ALINEAMIENTO ESTRATEGICO.

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. A partir del estudio realizado por Raventós (2018) y su adecuación al resto de las organizaciones deportivas que existen según las clasificaciones de los tipos de organizaciones que se muestran en el capítulo II se decide realizar cambios en los pasos finales y en la etapa II y III con respecto al autor. Además se le incorpora un paso más donde se plantea un plan de mejora que permitirá a la organización según los resultados de la evaluación del alineamiento estratégico trazar acciones correctivas en función de mejorar el nivel alcanzado. 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.

2.1 Descripción del procedimiento para la Evaluación del Alineamiento Estratégico en organizaciones deportivas

Etapa I Preparación Inicial

Paso 1. Caracterización de la organización objeto de estudio

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, 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, 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

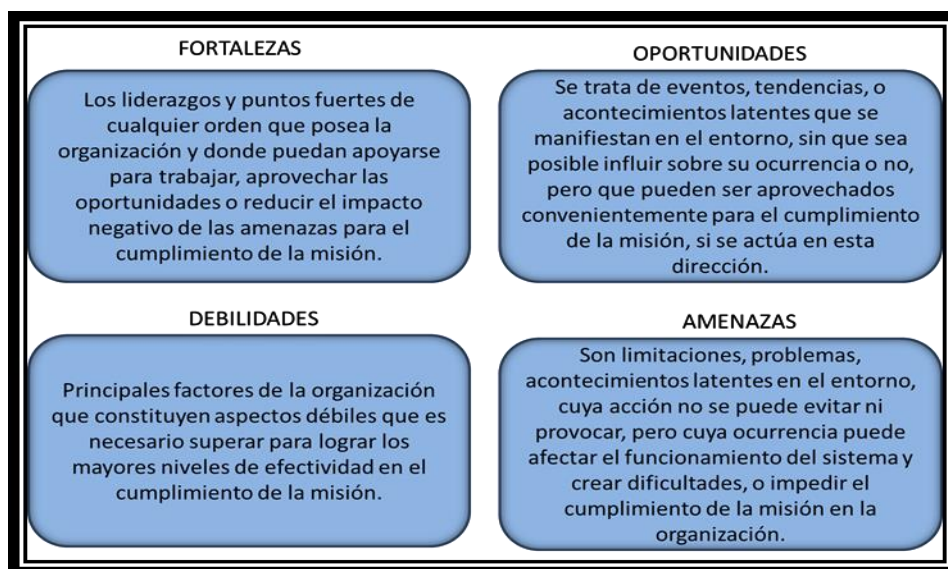
Investigaciones precedentes demuestran inconsistencias u omisiones en las formulaciones de las estrategias.

Paso 3. Diagnóstico estratégico de la organización deportiva

El diagnóstico estratégico requiere de los factores internos (Fortalezas y debilidades), los externos (amenazas y oportunidades), las metas y las barreras existentes en las organizaciones deportivas (OD) que se confirman con las entrevistas dirigidas realizadas al equipo de trabajo para la obtención de toda la información necesaria.

Se recomienda a través de la tormenta de ideas la construcción de la Matriz DAFO con el consejo de dirección de la entidad, lo que permite determinar la estrategia para luego conformar el problema y su solución estratégica general y se determina el posicionamiento estratégico de la OD.

Tabla.2.1 Factores internos y externos de la organización.



Fuente: elaboración propia.

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 2.2) con el propósito de exponer la secuencia de pasos por la que transita.

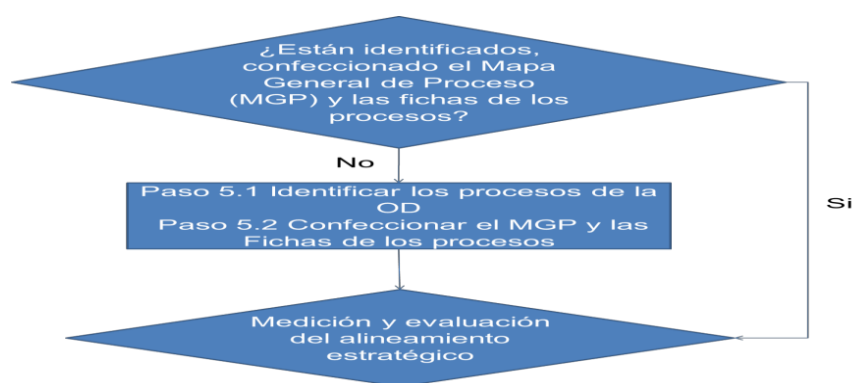


Figura 2.2. Gestión y mejora de los procesos de las organizaciones deportivas.

Fuente: (Raventós, 2018).

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 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, 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.

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

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

Fuente: Medina et al, (2014).

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; Nogueira 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 2.3 Propuesta de ficha de indicador como complemento a la ficha de procesos.

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

Fuente: Medina et al., (2014).

Paso 6. Análisis prospectivo de la organización deportiva

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.

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

Fuente: (Raventós, 2018).

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

Tabla 2.5 Peso los objetivos de trabajo a partir de las tareas asignadas.

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

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.

No.	Descripción del OT	% Cumplimiento	Puntos	
			Pos	Pobt
1				
2n...				
IID (Desempeño de la Dirección Municipal de Deportes de Colón)				

Fuente: Raventós (2018).

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

Tabla 2.7. Nivel de desempeño de la organización deportiva.

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

Fuente: adaptado por Raventós (2018), según indicaciones de la organización deportiva.

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 la organización objeto de estudio: 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.

Etapa III. Evaluación del alineamiento estratégico

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, et al., 2012) pueden ser éxito a corto plazo (ECP), (tabla 2.8).

Tabla 2.8. Matriz Objetivos estratégicos/ Impacto en el proceso (IP)/Repercusión en el cliente (RC)/ Éxito a corto plazo (ECP).

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

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

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

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

serán aquellos comprendidos en el intervalo siguiente:

Donde:

N.O: cantidad de objetivos estratégicos. T.P:

puntuación total del proceso.

v_{med} : Valor medio de impacto en el proceso.

R_{max} : Repercusión máxima en el cliente.

E_{max} : 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 (Pr_m) y objetivo estratégico (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 (2009), u otros métodos existentes.

Posteriormente se calcula el lae mediante la ecuación (1)

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

Donde:

Iae = Índice de alineamiento estratégico.

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

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

n : cantidad de objetivos estratégicos.

Tabla 2.9. Matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos.

Objetivos Estratégicos	OE1	OE2	OE3	...	OEn	Media del Prm
Procesos						
Pr1	X11	X21	X31	...	Xn1	$\frac{\sum_{i=1}^n Xi1}{n}$
Pr2	X12	X22	X32	...	Xn2	$\frac{\sum_{i=1}^n Xi2}{n}$
Pr n	X1m	X2m	X3m	...	Xnm	$\frac{\sum_{i=1}^n Xim}{n}$
Media del Oen	$\frac{\sum_{j=1}^m X1j}{m}$	$\frac{\sum_{j=1}^m X2j}{m}$	$\frac{\sum_{j=1}^m X3j}{m}$...	$\frac{\sum_{j=1}^m Xnj}{m}$	

Fuente: Comas (2013).

Este indicador evalúa si los objetivos estratégicos se encuentran concretados en los procesos relevantes de la organización. Como premisa al cálculo del indicador, se analizan los valores alcanzados en la matriz de impactos, y se verifica que cada objetivo estratégico alcanzase 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 2.10).

Tabla 2.10. Escala de evaluación del índice de alineamiento estratégico.

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

Fuente: Raventós (2018).

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

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

Dónde:

I_{pr}: Índice de alineamiento de los procesos.

Pri: media del valor obtenido por el proceso i.

wpi: peso relativo del proceso k

m: cantidad de procesos

La matriz de alineamiento estratégico es construida con el lae y el lpr. Se define una tabla de doble entrada (figura 2.3) donde se establece una línea de demarcación sobre cada eje de manera que se obtiene una matriz de cuatro cuadrantes.



Figura 2.3. 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.

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

Fuente: Comas (2013).

Paso 11. Plan de mejora a partir de la Matriz de Alineamiento Estratégico

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

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

2.2 Métodos y Herramienta a utilizar en la investigación

En la investigación los métodos y herramientas que se proponen emplear son los siguientes:

Métodos teóricos:

1. 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.

2. El análisis crítico de fuentes para una comprensión profunda de trabajos realizados anteriormente. Se utiliza generalmente en la introducción y en la fundamentación teórica.

3. El analítico–sintético con el objetivo de arribar a conclusiones teóricas conceptuales del fenómeno analizado.

Métodos empíricos:

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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:

1. 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.

2. *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.

3. Método de *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).

4. Microsoft Office Excel, para el procesamiento estadístico.

Conclusiones parciales del capítulo

1. El procedimiento desarrollado consta de 3 etapas, la primera está formada por dos pasos; la segunda posee cinco pasos y la última cuatro pasos, 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 las estrategias definidas y evaluar el comportamiento del alineamiento estratégico en su sistema de dirección.
2. La metodología de esta investigación se basa en la de (Raventós, 2018) a la

cual se le realizan modificaciones en la etapa II y III con respecto al procedimiento base para adecuarlo a la organización objeto de estudio, procedimiento que evalúa los procesos relevantes, rediseña los procesos de la OD para definir la estrategia a seguir por la organización, presentan criterios evaluativos de carácter organizativo durante la evaluación del desempeño de los objetivos y elementos de gran trascendencia para la determinación del alineamiento estratégico.

3. Para el cumplimiento de cada una de las etapas fue necesario la utilización de métodos y herramientas como: observación directa, revisión documental y bibliográfica, la entrevista, la tormenta de ideas, el método Kendall, método Analítico Jerárquico y la dinámica de grupo.

CAPITULO III. EVALUACION DEL ALINEAMIENTO ESTRATEGICO EN LA DIRECCION MUNICIPAL DE DEPORTE DE COLÓN.

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 2.1.

1.1 Instrumentación del procedimiento para la evaluación del alineamiento estratégico en organizaciones deportivas. Caso Dirección Municipal de Deporte de Colón.

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 Colón

La Dirección Municipal de Deporte de Colón con subordinación al INDER Provincial de Matanzas, cuenta con su planeación estratégica para el ciclo olímpico 2017-2020, con una misión: Somos rectores del deporte, la educación física y la recreación. Este encargo social lo materializamos con la promoción y realización de servicios de actividades físicas sistemáticas. En la educación física escolar, la promoción de salud, la recreación física y comunitaria, el deporte masivo y de alto rendimiento, que contribuyen al bienestar y la salud, la realización individual y social, así como al empleo sano del tiempo libre y la formación de valores. Formamos y superamos a nuestros recursos humanos y a atletas patriotas que representan la imagen, los ideales y principios del deporte socialista cubano.

Visión: Cumpliremos nuestro encargo social, fieles a los principios y la obra de nuestra revolución. Realizaremos las transformaciones necesarias empleando la racionalidad como premisa para elevar la promoción, calidad, alcance y diversificación de nuestros servicios. Lograremos el incremento de los niveles de aptitud física, la calidad deportiva prevista en la Estrategia del deporte, y de hábitos saludables de vida. El sistema de enseñanza deportiva comprometido con el perfeccionamiento de la formación integral de atletas patriotas y dignos. La preparación de nuestros recursos humanos sustentada en la educación política e ideológica, ético – moral y en valores, capaces de lograr resultados con un

significativo impacto social, mediante la aplicación consciente de la ciencia y la innovación tecnológica.

Para dar cumplimiento a su objeto social este cuenta con una plantilla aprobada de 491 trabajadores y cubierta por 247, de ellos 132 técnicos de una plantilla de 370, para un déficit de 238 técnicos de deporte, cultura física y recreación. La fuerza técnica de Educación Física en el municipio está cubierta al 100%. Se cuenta actualmente con siete Combinados Deportivos los cuales están enclavados en los siete Consejos Populares.

Se atienden 28 manifestaciones de la recreación física y 19 de la Cultura Física, incluyendo la atención especializada del 100% de la matrícula escolar del territorio, atendida por 111 profesores de Educación Física. Se atienden 48 asentamientos poblacionales, 59 Consultorios del Médico de la Familia, 11 SAF, las 13 circunscripciones del mapa político, la prisión de Agüica y tres salas de TV, así como cuatro barrios priorizados con una fuerza técnica de 47 profesores y 176 activistas.

En el territorio durante el 2018 se practicaron 24 disciplinas deportivas atendidas por 51 profesores, 23 Licenciados., 2 Máster, 24 Técnicos medios y 2 Instructor. Se celebran 817 competencias de bases con 49 965 participantes y 110 eventos municipales con 43 902 participantes. Contamos con 959 alumnos en áreas deportivas atendiendo las categorías de iniciación y reserva (en el caso del fútbol y del beisbol también se atienden escolar, juvenil y social) se validaron 168 atletas y 54 fueron declarados perspectiva inmediata por parte de los comisionados provinciales en las categorías de reserva deportivas que es la antesala para el ingreso a los centros provinciales.

Contamos con 10 glorias deportivas en el municipio, 18 figuras relevantes y 25 atletas retirados. En los centros provinciales se tiene 56 atletas matriculados (EIDE, Academia de boxeo, Base náutica y Escuela de remos), 22 son de nuevos ingresos, además hay 6 atletas colombinos en los centros nacionales de alto rendimiento y 2 en el equipo de beisbol de Matanzas.

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.

La dirección funciona atendiendo a los principios e indicaciones de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas, 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.

Algunos de los logros alcanzados en el movimiento deportivo durante el 2018 en el territorio son (Balance del año 2018):

- Municipio destacado de la provincia por 5 años consecutivos.
- Se alcanzó la condición de mejor activista deportivo del país.
- Contar con atletas medallistas a todos los niveles (provincial y nacional).
- Se ubicaron 13 profesores en actividades deportivas para incrementar los deportes en el municipio.

Paso 2. Conformación del equipo de trabajo.

Fue seleccionado el equipo de trabajo a partir del cumplimiento de los elementos que se exponen en el capítulo II en el epígrafe 2.1, quedando conformado por 11 personas, 9 miembros del Consejo de Dirección de la Dirección Municipal de Deporte de Colón, 2 profesores de gran experiencia de la universidad y asesores externos de la investigación como se muestra en la tabla 3.1.

Tabla 3.1. Equipo de trabajo.

	Nombre y apellidos	Cargo	Años de experiencia
1	Eduardo Palomo Marrero	Director General	13 años
2	Rolando García Cabrera	Subdirector General	30 años
3	Idalmis Pedroso Montalvo	Departamento de Actividad Deportiva	25 años
4	Boris Martínez Márquez	Subdirector del Departamento ATM	5 años
5	Melva Hernández Vassel	Jefa del Departamento de Cultura Física	24 años
6	Lázara Álvarez Domínguez	Especialista de Cuadro	16 años
7	José Enrique Herrera Herrera	Director del Combinado Deportivo	11 años
8	Violeta Diago Mitjans	Recursos Humanos	3 años
9	Marcelino Moreno Oquendo	Metodólogo de Discapacitados	34 años
10	Yenisey León Reyes	MSc. y Directora de DOPA de la UM (asesora de la investigación)	5 años
11	Luis Raúl Ponte de los Reyes Gavilán	Decano de la FCCF (asesor de la investigación)	15 años

Fuente: elaboración propia.

Etapa II. Diagnóstico General de la organización deportiva

El objetivo de esta etapa es realizar un análisis general del estado actual de la OD y verificar que no existan inconsistencias u omisiones en la formulación de las estrategias elaboradas en la Dirección Municipal de Deportes de Colón.

Paso 3. Diagnóstico estratégico de la Dirección Municipal de Deporte de Colón

En este paso se propone en el procedimiento aplicar entrevistas dirigidas al Consejo de Dirección, pero se trabajó de conjunto con el equipo de trabajo y los asesores en la revisión documental de la Planeación Estratégica 2017-2020 (anexo 4), definida para el ciclo olímpico la cual fue actualizada para el 2019. Determinándose los factores internos y los externos que inciden positiva o negativamente sobre la organización objeto de estudio y al cruzar la información de los factores con las metas seleccionadas y las barreras identificadas se comparan los listados del anexo anterior con las nuevas debilidades y amenazas con el empleo del *Brainstorming* quedando conformados los factores externos e internos de la Dirección Municipal de Deportes de Colón para el 2019 (tabla 3.2).

Tabla 3.2. Análisis DAFO de la Dirección Municipal de Deporte de Colón.

Factores Internos Fortaleza	Factores Externos Oportunidades
F1-Calidad y consagración del componente humano a pesar de las difíciles condiciones actuales.	O1-Voluntad y decisión del PCC y el Estado Cubano para desarrollar la infraestructura deportiva en el municipio.
F2-Potencialidad deportiva del municipio.	O2-Desarrollo social, económico y convenio de trabajo con diferentes industrias y entidades del municipio.
F3-Contar con el CUM en el territorio.	O3-Facilidad de divulgación del deporte, la Cultura Física y la Recreación a través la Emisora Radial y el Telecentro del municipio.
F4-Contar con una plantilla completa de cuadros y Metodólogos.	O4-Impacto social por las principales figuras y glorias del deporte.
F5-Potencial científico y elevado número de máster en el municipio.	O5-Incremento de la cultura deportiva del pueblo colombino.
F6-Funcionamiento de 7 Combinados Deportivos con su infraestructura completa.	O6-Facilidades que brinda el sistema educacional cubano
Debilidades	Amenazas
D1-Déficit de Fuerza Técnica en el municipio.	A1-El éxodo del personal para otros sectores de mayor remuneración y estimulación como el cuentapropismo.
D2-Deficiencia en la formación de atleta de nuevo tipo.	A2-Carencias de implementos deportivos para el desarrollo de la actividad deportiva
D3-Pobre implementación de la Ciencia y la Innovación Tecnológica en el territorio.	A3-Deficit de recursos financieros para la construcción y práctica del deporte.
D4-Un por ciento elevado de los graduados de la EPEF no ingresa a la Educación Superior.	A4-Situación existente con el horario escolar para la práctica del deporte con los nuevos programas.
D5-Elevado número de fuerza técnica recién graduada o con poca experiencia.	A5-El incremento del profesionalismo y la comercialización del deporte.
D6-Débil planeación estratégica y dirección por objetivo.	A6-Consumo de sustancias nocivas

Fuente: elaboración propia.

A partir de la evaluación del impacto entre los factores internos y externos se obtiene como resultado de la Matriz DAFO que:

Fortalezas Principales.

F1-Calidad y consagración de los trabajadores a pesar de las difíciles condiciones actuales.

F3-Contar con el CUM en el territorio

F5-Potencial científico y elevado número de máster en el municipio.

Debilidades Principales.

D6-Débil planeación estratégica y dirección por objetivo.

D2-Deficiencia en la formación de atleta de nuevo tipo.

D1-Déficit de fuerza técnica en el municipio.

Oportunidades Principales.

O1-Voluntad y decisión del PCC y el Estado Cubano para desarrollar la infraestructura deportiva en el municipio.

O2-Desarrollo social y económico del municipio y los convenios con los organismos y organizaciones del territorio.

O3-Facilidad de divulgación del deporte, la Cultura Física y la Recreación a través la Emisora Radial y el Telecentro del municipio.

Amenazas Principales.

A2-Carencias de implementos deportivos y de condiciones materiales

A3-Déficit de recursos financieros para el desarrollo del deporte.

A4-Situación existente con el horario escolar para las prácticas del deporte con los nuevos programas

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 la carencia de implementos deportivos y de condiciones materiales, unido al déficit de recursos financieros para el desarrollo del deporte y la situación existente con el horario escolar para las prácticas del deporte con los nuevos programas siguen acrecentándose y la Dirección Municipal de Deportes en Colón mantiene una débil planeación estratégica y dirección por objetivos; así como la deficiencia en la

formación de atletas de nuevo tipo y el déficit de fuerza técnica en el municipio, entonces, a pesar de la calidad y consagración de los trabajadores a pesar de las difíciles condiciones actuales, de contar con el CUM en el territorio y con un potencial científico y elevado número de máster en el municipio, se podrá aprovechar al máximo la voluntad y decisión del PCC y el Estado Cubano para desarrollar la infraestructura deportiva en el municipio, el desarrollo social y económico y los convenios con los organismos y organizaciones del territorio, así como la facilidad de divulgación del deporte, la Cultura Física y la Recreación a través la Emisora Radial y el Telecentro del municipio.

Solución Estratégica General: la organización debe superar la débil planeación estratégica y la dirección por objetivos, la deficiencia en la formación de atleta de nuevo tipo y el déficit de fuerza técnica en el municipio y a la vez potenciar al máximo la calidad y consagración de los trabajadores a pesar de las difíciles condiciones actuales, al contar con el CUM en el territorio y el potencial científico y elevado número de máster en el municipio, todo lo cual permitiría aprovechar la voluntad y decisión del PCC y el Estado Cubano .para desarrollar la infraestructura deportiva en el municipio, el desarrollo social y económico del municipio y los convenios con los organismos y organizaciones del territorio y la facilidad de divulgación del deporte, la Cultura Física y la Recreación a través la Emisora Radial y el Telecentro del municipio y de esta forma atenuar los efectos de las carencias de implementos deportivos y de condiciones materiales, el déficit de recursos financieros para el desarrollo del deporte y la situación existente con el horario escolar para las prácticas del deporte con los nuevos programas para el cumplimiento de la misión.

Con los datos que se ofrece en la Matriz DAFO se obtiene que el posicionamiento estratégico de la Dirección Municipal de Deporte de Colón, se encuentra en el cuadrante II (max-min) que es el cuadrante de máxima puntuación obtenida y la estrategia a seguir por la organización es defensiva.

A partir de la revisión documental de la organización objeto de estudio, donde se realiza una revisión minuciosa de los objetivos estratégico diseñados en su Planeación Estratégica para el ciclo olímpico y su actualización del 2019 se elaboran a través del trabajo en equipo la estrategia de la Dirección Municipal de Deporte de

Colón como se muestra a continuación:

1. Continuar desarrollando los Programas de Desarrollo del Movimiento Deportivo Cubano que favorezcan el mantener e incrementar los resultados alcanzados en el desarrollo de la población matancera a través de la formación continua del capital humano y el uso consciente de las tecnologías más avanzadas que sobre el Deporte para Todos y el Alto Rendimiento existen.

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

Se reelabora el objetivo estratégico logrando que se corresponda con las aspiraciones a alcanzar por la dirección, siendo coherentes con las categorías básicas de la estrategia definida en el paso anterior.

Objetivo estratégico: favorecer el crecimiento humano de la población de Colón alineado con el desarrollo de programas dirigidos al Deporte para Todos y el Alto Rendimiento que incluyan opciones para todos los gustos y preferencias.

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 Colón, las cuales se listan a continuación:

1. Desarrollo de la Copa Baby Colón de Boxeo y Copa en memoria Silvio Quezada Boxeo.
2. Desarrollo de las actividades como: Maratón Jorge Reyes in Memoriam y el Maratón José Ramón Zulueta.

Paso 5. Análisis de los procesos de la Dirección Municipal de Deporte de Colón.

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 Colón se afirma que la caracterización de sus procesos es necesario para una mejor identificación y clasificación en el mapeo de procesos. A continuación, se muestran los procesos de

la OD.

Tabla 3.3. Procesos de la Dirección Municipal de Deporte de Colón.

Procesos	
Planificación y organización	Docencia
Gestión económica	Ciencia, tecnología y medio ambiente
Gestión de los recursos humanos	Actividad físico-comunitaria
Relación y comunicación institucional	Formación y educación
Inspección	Atención a atletas
Control interno	Sistema competitivo
Seguridad, protección y defensa	Atención a discapacitados
Cuadro y colaboración	Formación y reserva deportiva

Fuente: elaboración propia.

Una vez identificados se revisan por el equipo, verificando que responden a la estrategia y si incluyen todas las actividades ejecutadas en la organización y en la figura 3.1 se muestra en MGP rediseñado a partir de la evaluación de los procesos anteriores.

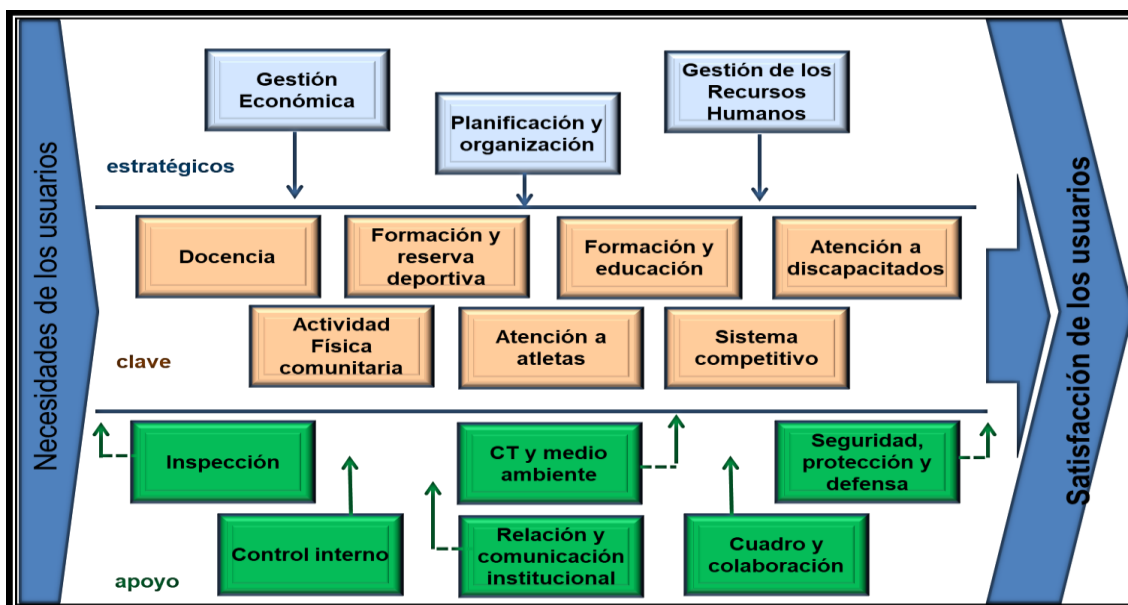


Figura 3.1. MGP de la Dirección Municipal de Deporte de Colón Fuente: Manual de procesos de la organización.

Paso 6. Análisis prospectivo de la organización deportiva

Para la prospectiva de la OD se realiza el análisis morfológico con el objetivo de construir los escenarios hipotéticos en que puede moverse la estrategia y se

identifican a partir de unos supuestos previos y así realizar la propuesta de orientaciones y las acciones estratégicas a través del apoyo de las competencias de la organización en función de los escenarios de su entorno general y de la competencia.

Se diseñan los escenarios describiendo los posibles estados sociales futuros, mediante simulación del impacto de los contextos previstos sobre las estrategias consideradas y viceversa. Dicha secuencia es repetida hasta que la estrategia adquiere el grado de sofisticación que la gestión requiere, con el fin de determinar la robustez de la estrategia en un contexto cambiante.

Con la revisión documental (manuales de procesos de la Dirección Municipal de Deportes de Colón y su Planificación Estratégica) se reevalúan los factores claves de éxito de la Planificación Estratégica quedando resumidos a continuación y a partir de ellos se conforman los posibles escenarios en que se mueve la organización para el cumplimiento de la estrategia a través del estudio morfológico (ver Anexo 3).

Factores claves del éxito:

- Situación económica del municipio.
- Nivel cultural del municipio.
- Tendencia mundial hacia el profesionalismo en el deporte.
- Fuga de talentos.
- Situación social del municipio
- Potencial actual para el desarrollo del deporte en el municipio.

Para el cumplimiento de la misión se prevé el escenario más probable siguiente derivado de la prospectiva de los factores claves determinados con anterioridad. El cual quedó redactado de la siguiente forma: La crisis mundial afecta al país y por ende a las provincias y municipios y en Colón no se puede realizar inversiones, afecta la entrada de recursos y materiales deportivos. Existe un elevado nivel cultural ya que el municipio cuenta con gran número de licenciados en cultura física en la población. Se realizan intercambio con otros países logrando el reconocimiento profesional de atletas y profesores. Puede que exista una elevada migración de los deportistas hacia otros municipios y hacia la capital de la provincia, buscando mejoras deportivas y su reconocimiento a otros niveles. El municipio cuenta con una

gran cantidad de actividades deportivas y recreativas que satisfaga las necesidades de la población local y con ello mejora la situación social del municipio. En estos momentos la Dirección Municipal de Deportes de Colón cuentan con 247 trabajadores para alcanzar un potencial medio para el desarrollo del deporte.

Paso 7. Cálculo del peso relativo de los procesos y del objetivo estratégico.

En este paso se calcula el peso relativo y se valorar el nivel de importancia de cada uno de los procesos y del objetivo estratégico (OE) de la OD. Para ello los procesos deben estar alineados con su estrategia, misión y objetivos para lograr el éxito.

Paso 7.1. Determinación del nivel de importancia del objetivo estratégico y los objetivos de trabajo.

Se asigna un peso o nivel de importancia al objetivo estratégico según estima la alta dirección de la OD, 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 el objetivo tiene una alta importancia en el cumplimiento de la estrategia valorado de 4.

Tabla 3.4. Peso o nivel de importancia del objetivo estratégico con respecto a la estrategia

Objetivo estratégico (OE)	Impacto en el cumplimiento de la estrategia
OE1	4,0

Fuente: elaboración propia.

Los objetivos de trabajo de la OD que se listan a continuación son los mismo que fueron definidos para el ciclo olímpico en función de darle cumplimiento al OE, posteriormente se distribuyen 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 2019 y una propuesta de indicadores con sus criterios de medidas (ver Anexo 4).

Las actividades fundamentales de la Dirección Municipal de Deportes de Colón son el deporte y la recreación. Por entrevistas realizadas a los trabajadores responsables de los procesos los de mayor salida son los del ARC 1 y 2 para el cumplimiento de

su encargo social, contando el ARC 1 con un total de 9 tareas y el ARC 2 con un total de 62 tareas, el ARC 3 cuenta con 36 tareas e importantes también de salida los indicadores del ARC 4 con 29 tareas, lo que hacen que la organización cuente con un total de 136 tareas, obteniéndose como peso a partir de las tareas asignadas que el objetivo de mayor peso es OT2 con un Pos de 47,7 puntos.

Tabla 3.5. Peso los objetivos de trabajo a partir de las tareas asignadas.

Objetivos de trabajo (OT)	Pos (OT/Tareas)
OT1	10,5
OT2	47,7
OT3	23,5
OT4	18,3

Fuente: elaboración propia.

Para el análisis de cada objetivo definido, el equipo de trabajo propone un grupo de tareas, para su medición se le asigna un peso o nivel de importancia, que sumados es igual al peso del objetivo de trabajo (Pos) que se muestra en Anexo 5.

Paso 7.2. Cálculo del desempeño de los procesos

Una vez realizado este despliegue se desglosan los objetivos de trabajo por procesos y se evalúan su implicación en el cumplimiento de los mismos (ver tabla 3.6). Realizado todo el despliegue se sientan las bases para la medición del desempeño del proceso (DP).

Tabla 3.6. Desglose de los OT por procesos.

Proceso/Objetivo	OT1	OT2	OT3	OT4
Planificación y organización	x	x	x	x
Gestión económica	x	x	x	x
Gestión de los recursos humanos		x		
Relación y comunicación institucional			x	
Inspección	x	x	x	x
Control interno	x	x	x	x
Seguridad, protección y defensa	x	x	x	x
Cuadro y colaboración	x			
Docencia		x		
Ciencia, tecnología y medio ambiente				x
Actividad físico-comunitaria	x			
Formación y educación		x	x	
Atención a atletas		x	x	
Sistema competitivo	x	x	x	
Atención a discapacitados		x		
Formación y reserva deportiva		x	x	

Fuente: elaboración propia

Posteriormente se calcula por el equipo de trabajo el nivel de importancia de las tareas para cada proceso y se muestra el proceso de Inspección con sus tareas asignadas en el OT4 (tabla 3.7), luego estas tareas toman otro peso según el proceso al que se le asigna.

Tabla 3.7. Desempeño del proceso de Inspección en la Dirección Municipal de Deportes de Colón en el mes de marzo del 2019 para el OT4.

OT4/Tareas/Proceso de Inspección	Pobt
Se cuenta con el diseño de control.	3
Se realiza el plan de medidas a las 72 horas de realizada la visita.	3
Se evalúa en el consejo de dirección el cumplimiento de estas medidas.	4
Se cumple con las visitas planificadas según el cronograma elaborado	4
Se evalúan los análisis de forma cuantitativa y cualitativa por área funcional.	4
Se eleva al Consejo de Dirección los análisis de dicho resultado.	4
Σ Pobt	22

Fuente: elaboración propia.

En el caso de los procesos analizados se pudo constatar que para cada proceso de la organización su desempeño depende del cumplimiento de un número de tareas asignadas las cuales se resumen en la tabla 3.8.

Tabla 3.8. Resumen del desempeño de los procesos en la Dirección Municipal de Deportes de Colón en el año 2019.

Proceso/Objetivo	OT1		OT2		OT3		OT4		Proceso	
	T	Pobt	T	Pobt	T	Pobt	T	Pobt	T	Pobt
Planificación y organización	4	10	8	32	6	18	6	18	24	19.5
Gestión económica	2	8	4	16	4	10	3	8	13	10.5
Gestión de los recursos humanos	5	10	2	8	5	20	4	10	16	15.75
Relación y comunicación institucional	1	3	2	4	1	4	4	16	8	6.75
Inspección	8	20	2	7	6	21	6	22	22	17.5
Control interno	4	15	9	25	3	15	11	48	27	25.25
Seguridad, protección y defensa	6	18	5	13	6	12	1	4	18	12.75
Cuadro y colaboración	6	16	8	24	2	8	8	32	24	20.0
Docencia	1	5	2	7	10	50	8	30	21	23.0
Ciencia, tecnología y MA	8	24	8	24	9	21	4	14	29	20.75
Actividad físico-comunitaria	9	25	5	16	10	35	6	28	30	34.5
Formación y educación	9	20	12	45	5	22	9	25	35	28.0
Atención a atletas	5	20	18	68	8	22	3	8	34	39.5
Sistema competitivo	4	13	12	45	5	19	3	8	24	21.75
Atención a discapacitados	8	18	14	56	5	19	4	12	31	26.75
Formación y reserva deportiva	2	6	7	18	2	5	4	20	15	12.25
Objetivos	82	9.75	118	47.43	87	22.56	84	18.0		

Fuente: elaboración propia.

La evaluación del desempeño por procesos al cierre de marzo del 2019 demuestra que los procesos de mayor incidencia en el desempeño son: atención a atletas como la de mayor desempeño individual con 39.5 puntos y las de más bajo desempeño son: Relación y comunicación institucional, Gestión económica, Formación y reserva deportiva y Seguridad, protección y defensa que se mueve entre los 6.75-12.75 puntos, todos muy por debajo de la media. En el caso de los OT el de más alto desempeño es el OT2 (47.43 puntos) y el de más bajo desempeño es el OT1 (9.75 puntos) ambos tributan a las dos ARC que dan cumplimiento directo al encargo social de la OD.

Los objetivos trabajo según los resultados registrados en la Dirección Municipal de Colón se evalúa de “Alto Desempeño” con un 97.74%. El objetivo que alcanza mayor cumplimiento hasta el cierre es el OT2 con 99.43% y el de más bajo cumplimiento el OT1 con un 92.86 % que corresponde con los resultados arrojados de la tabla anterior (ver tabla 3.9).

Tabla 3.9. Desempeño de la Dirección Municipal de Deportes de Colón hasta el cierre de marzo del 2019.

No .	Descripción del OT	% Cumplimiento	Puntos	
			Pos	Pobt
1	Cumplimentar las necesidades de la población colombina, 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	92.86 %	10.5	9.75
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, así como la potencialidad de los resultados	99.43%	47.7	47.43
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.	96.0%	23.5	22.56
4	Perfeccionar el sistema de ciencia, tecnología e innovación logrando nuevos y mejores conocimientos generalizando e introduciendo los resultados científicos	98.36%	18.3	18.0
IID (Desempeño de la Dirección Municipal de Deportes de Colón)		97.74%		

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente se realiza un análisis de los gastos en que se incurren a partir del desempeño de los procesos en la OD. A partir de la cantidad de presupuesto

estimado en miles de pesos para el año 2019 es \$3180.2 MT, siendo este aún mucho más bajo que el asignado en años anteriores, se corroboró que la ejecución hasta el cierre de marzo fue de 640,2 MT para un 90,22 % de cumplimiento de un plan de 709,4 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 1 423,4 MT el real acumulado es de 1 288,3 MT

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 Deportes de Colón. Se demuestra que los gastos incurridos no sobre pasan el plan aunque se encuentra cumplido el plan al cierre del primer trimestre en un 90,51 %, observándose en la figura 3.2 el comportamiento durante los tres primeros meses del año es bueno.

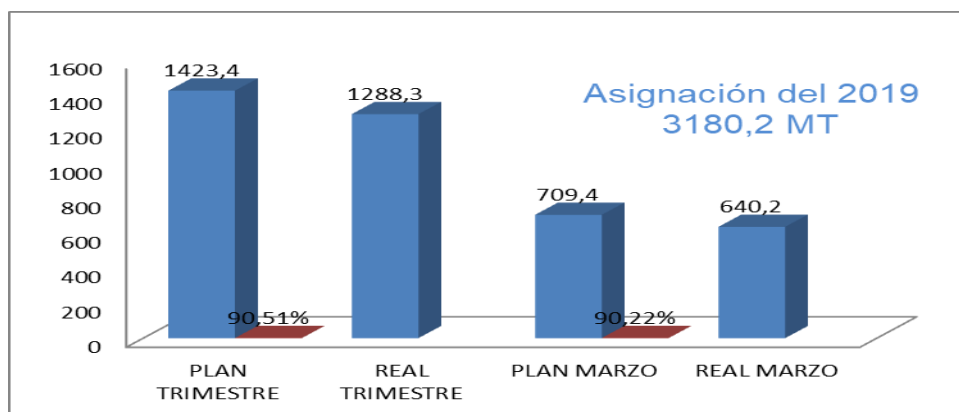


Figura 3.2 Evaluación de los gastos incurridos con el desempeño de los procesos en la Dirección Municipal de Deportes de Colón hasta Marzo del 2019. Fuente: elaboración propia.

Etapa III Evaluación del alineamiento estratégico

Paso 8. Conformación del Índice de Alineamiento Estratégico (Iae)

Para la conformación del Iae primeramente se identificaron los procesos relevantes de la OD a partir del listado de los procesos claves para llegar al cálculo de los índices de alineamiento a partir del Método Analítico Jerárquico para llevar este índice a la matriz de alineamiento.

Paso 8.1. Determinación de los procesos relevantes.

En la Dirección Municipal de Deportes de Colón se trabajó con los procesos definidos en el sistema de planificación y organización de la dirección municipal; se actualizaron las fichas de procesos para la inserción de los riesgos y alinear el sistema de gestión de la calidad con el sistema de control interno, como establece la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República (CGR). Se determinó trabajar con los 16 procesos identificados en la organización los cuales fueron clasificados y se muestran en el MGP de la figura 3.1.

El Índice de alineamiento estratégico, se calcula después de identificar los procesos relevantes de la OD, que obtiene a partir de la aplicación del método del coeficiente de Kendall (Tabla 3.10) obteniéndose que los procesos claves de la organización son: Planificación y Organización, Gestión Económica, Gestión de los Recursos Humanos, Control Interno, Seguridad, Protección y Defensa, Cuadro y Colaboración, Actividad Física-Comunitaria y Sistema Competitivo, cumpliendo con la condición de ser mayor que 0.5 y menor que 1, existiendo concordancia entre el criterio del equipo de trabajo.

Tabla.3.10. Procesos claves de la Dirección Municipal de Deportes de Colón.

Procesos	EXPERTOS											Σai	Δ	Δ ²	Selección Procesos Claves	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11					
Planificación y organización	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	-82,5	6806,3	1	
Gestión económica	2	3	4	2	4	3	2	2	4	2	2	30	-63,5	4032,3	2	
Gestión de los recursos humanos	5	4	2	3	6	2	3	5	2	5	5	42	-51,5	2652,3	4	
Relación y comunicación institucional	12	12	11	14	11	12	10	10	12	12	13	129	35,5	1260,3		
Inspección	11	10	10	9	12	10	12	12	11	11	11	119	25,5	650,25		
Control interno	6	7	5	7	5	9	5	8	10	6	6	74	-19,5	380,25	6	
Seguridad, protección y defensa	3	2	3	5	2	5	4	4	5	3	3	39	-54,5	2970,3	3	
Cuadro y colaboración	4	5	7	4	3	4	6	3	3	4	4	47	-46,5	2162,3	5	
Docencia	10	9	8	8	10	11	11	11	9	10	10	107	13,5	182,25		
Ciencia, tecnología y medio ambiente	9	11	12	11	9	8	7	7	8	9	9	100	6,5	42,25		
Actividad físico-comunitaria	7	6	6	6	8	7	8	6	6	7	7	74	-19,5	380,25	7	
Formación y educación	13	14	14	12	14	14	13	13	14	13	12	146	52,5	2756,3		
Atención a atletas	15	15	13	16	13	13	15	14	15	15	15	159	65,5	4290,3		
Sistema competitivo	8	8	9	10	7	6	9	9	7	8	8	89	-4,5	20,25	8	
Atención a discapacitados	16	16	15	15	15	16	16	16	16	16	16	173	79,5	6320,3		
Formación y reserva deportiva	14	13	16	13	16	15	14	15	13	14	14	157	63,5	4032,3		
												ΣΣai	1496		38938	
												T	93,5			
												W	0,95			
												m	11			
												k	16			

Fuente: elaboración propia.

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) y Raventós (2018) se evalúa cómo cada proceso repercute en el cumplimiento de cada objetivo estratégico, como resultado se obtuvo que los ocho procesos claves evaluados solo se encuentran en el intervalo $\geq 707,1$ puntos el proceso de Sistema Competitivo y Actividades físico comunitarias como se muestra en la tabla 3.11.

Tabla 3.11. Matriz de objetivos estartégico/IP/RC/EPC.

Procesos Relevantes	4	IP	RC	ECP	TP
	Planificación y organización	10	10	5	10
Gestión económica	5	5	5	10	250
Gestión de los recursos humanos	10	10	5	10	500
Control interno	5	5	5	10	250
Seguridad, protección y defensa	5	5	5	5	125
Cuadro y colaboración	5	5	10	5	250
Actividad físico-comunitaria	10	10	10	10	1000
Sistema competitivo	10	10	10	10	1000

Fuente: elaboración propia

Paso 9. Construir la matriz de alineamiento estratégico.

Una vez elaborada la matriz de alineamiento estratégico, se evalúa el alineamiento entre el objetivo estratégico y el proceso relevante definidos, en una escala del 1 al 10, lo que refleja de forma ascendente las relaciones de alineamiento, se toma como referencia la escala establecida en el capítulo II y se calculan las medias de cada proceso y cada objetivo estratégico (Tabla 3.12).

Tabla 3.12. Matriz de impacto entre el proceso relevante y el objetivo estratégico.

Objetivo estratégico	Procesos		Media de los procesos	Nivel de alineamiento por procesos	Media por organización	Nivel de alineamiento por organización
	Actividad físico-comunitaria	Sistema competitivo				
O1	10	10	10,00	Muy bien alineado	10,00	Muy bien alineado
Media del OE	10,00	10,00				
	Muy bien alineado	Muy bien alineado				

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente se calcula el índice de alineamiento del proceso relevante con el

objetivo estratégico, a partir de la matriz. El *lae* con un valor de 10 (tabla 3.13) y el *lpr* con un valor de 10 (tabla 3.14) lo que nos permite llegar a la conformación de la matriz de alineamiento estratégico es construida con los valores alcanzados por estos dos índices. Se define una tabla de doble entrada (figura 3.3), donde se establece una línea de demarcación sobre cada eje de manera que se obtiene una matriz de cuatro cuadrantes.

Tabla 3.13. Cálculo del índice de alineamiento estratégico.

Objetivo estratégico	Media	Peso Relativo	
OE1	10,00	1,0000	10,00
lae			10,00

Fuente: elaboración propia.

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

Procesos	Media	Peso Relativo	
Pr1	10,00	0,7509	7,51
Pr2	10,00	0,2491	2,49
lpr			10,00

Fuente: elaboración propia.

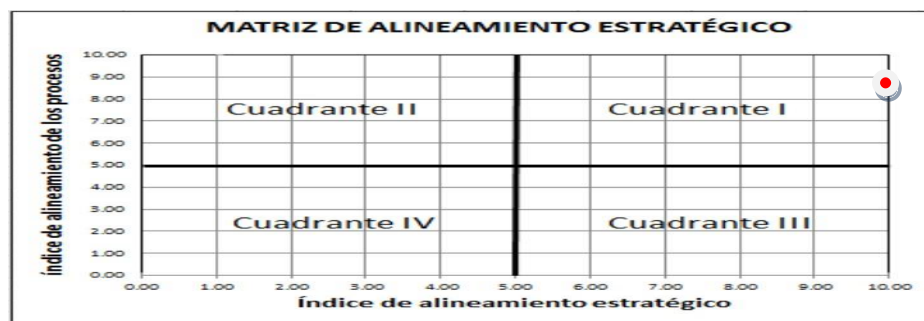


Figura 3.3. Matriz de Alineamiento Estratégico. Fuente: Raventós (2018).

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

La matriz de alineamiento estratégico de la Dirección Municipal de Deportes de Colón muestra que se encuentra en el primer cuadrante, donde el objetivo estratégico de la organización se encuentra alineado y manifestado 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 atentan contra los resultados y eliminar las debilidades detectadas en el diagnóstico estratégico.

Paso 11 Plan de mejora a partir de la Matriz de Alineamiento Estratégico.

Este paso se elabora el plan de mejora, a partir de la evaluación obtenida en la Matriz de Alineamiento Estratégico del paso anterior a través del trabajo en equipo se determinan las líneas de acción en las que debe trabajar la OD para proyectar las mejoras para el cierre de las brechas existentes en el alineamiento estratégico de los objetivos y los procesos ya que la organización se encuentra en el cuadrante I, esto se resume en que la OD debe trabajar en función de introducir las mejoras y dar un seguimiento al desarrollo de estas mejoras en función de los resultados organizativos y de desempeño de la OD, dando como resultado la selección de un grupo de acciones que deben dar cumplimiento para mejorar el alineamiento entre sus objetivos y procesos internos como se muestra en la tabla 3.15

Tabla 3.15. Plan de mejora a partir de la Matriz de Alineamiento Estratégico.

No	Acciones	Responsable	Participantes	FC
1	Chequear y controlar los eventos calendariados a nivel de base.	Director Municipal	Subdirector municipal	mensual
2	Desarrollar programas de actividades físicas a través de festivales y eventos tanto provinciales como interprovinciales de forma integral en la Copas Pioneriles, Liga Estudiantil y Escolar y en fechas señaladas como el Día del Desafío, el Día Mundial del Corazón, entre otros.	Subdirector de Educación Física Recreación	Subdirector de Programación deportiva	mensual
3	Aplicación de Programas y Proyectos del Sistema Asociado, con incidencias directas al perfeccionamiento del trabajo conjunto INDER-MINED.	Director Municipal	Subdirector de Alto Rendimiento	trimestral
4	Contar con un especialista de economía que represente al departamento y mejore la eficiencia económica de la dirección municipal.	Director Municipal	Subdirector de Alto Rendimiento	anual
5	Proyectar el trabajo de preparación sobre el desarrollo de las capacidades para la preparación técnica y metodológica de atletas en las fases de consolidación y perfeccionamiento	Director Municipal	Subdirector de Alto Rendimiento	mensual
6	Controlar adecuadamente la participación y estimulación arbitral en todos los eventos con un cumplimiento en las cifras para cubrir la demanda competitiva en todas las esferas	Director Municipal	Subdirector de Alto Rendimiento	mensual

Fuente: elaboración propia.

Se hace necesario darle cumplimiento a las acciones anteriores para que conjuntamente con la estrategia trazada, la OD mantenga su nivel de alineamiento

entre los objetivos y sus procesos.

Conclusiones parciales del capítulo

1. Se caracterizó la OD y se confeccionó el equipo de trabajo conformado por 11 miembros realizando un diagnóstico estratégico que se actualiza con el desarrollo de la matriz DAFO encontrándose la OD en una estrategia defensiva y a partir de ahí se define la estrategia a seguir: Continuar desarrollando los Programas de Desarrollo del Movimiento Deportivo Cubano que favorezcan el mantener e incrementar los resultados alcanzados en el desarrollo de la población matancera a través de la formación continua del capital humano y el uso consciente de las tecnologías más avanzadas que sobre el Deporte para Todos y el Alto Rendimiento existen.
2. Se identificaron 16 procesos internos y se confeccionó el MGP, además se evalúa de nivel de impacto del objetivo estratégico con una alta importancia en el cumplimiento de la misma valorado de 4 por el equipo de trabajo. La evaluación del desempeño por procesos al cierre de marzo del 2019 demuestra que los procesos de mayor incidencia son: atención a atletas con como el de mayor desempeño individual (39.5 puntos) y los de más bajo desempeño son: Relación y comunicación institucional, Gestión económica, Formación y reserva deportiva y Seguridad, protección y defensa (6.75-12.75 puntos).
3. Los objetivos trabajo según los resultados registrados en la Dirección Municipal de Colón se evalúa de “Alto Desempeño” con un 97.74%. El objetivo que alcanza mayor cumplimiento hasta el cierre es el OT2 con 99.43% y el de más bajo cumplimiento el OT1 con un 92.86 %.
4. La Matriz de alineamiento arrojó que la OD está muy bien alineada, por lo que se proponen seis acciones para mantener la organización con el mismo nivel de alineamiento alcanzado en la investigación.

Conclusiones Generales

1. El alineamiento estratégico es una propuesta acertada como complemento de la fase de implementación del proceso de dirección estratégica, tiene como propósito eslabonar las 3M (medidas, metas y medios, o portafolio de proyectos). Constituye una prioridad para lograr los resultados previstos en la estrategia de una organización y el establecimiento de un sistema de indicadores coherentes con sus procesos, es una garantía para conseguir la proactividad en la gestión.
2. El procedimiento seleccionado es el propuesto por (Raventós, 2018) que integra herramientas de control de gestión y está compuesto por 3 etapas; donde se realiza un diagnóstico de la empresa, se evalúa el desempeño de los objetivos y procesos y evalúa el alineamiento estratégico, hasta conformar la matriz y la propuesta de acciones para la mejora de su sistema de dirección.
3. Se listaron 4 objetivos de trabajo, 1 objetivo estratégico y se determinó un total de 136 tareas; de los 16 procesos que integran la Dirección Municipal de Deportes de Colón, los cuales tuvieron un alto desempeño con un valor de 97.74% al cierre de marzo del 2019.
4. Como resultado de calcular el índice de alineamiento estratégico y el índice de alineamiento de los procesos relevantes, en la Dirección Municipal de Deportes de Colón se encuentra ubicado en el primer cuadrante de la matriz de alineamiento estratégico, lo que significa que se puede continuar con el despliegue de la estrategia definida para la organización deportiva y se proponen seis acciones para corregir las deficiencias y poder mantener este nivel de alineamiento estratégico entre el objetivos y los procesos relevantes.

Recomendaciones

1. Analizar los resultados de la investigación ante el Consejo de Dirección de la Dirección Municipal de Deportes de Colón para tomar decisiones eficientes como es la elaboración de los objetivos estratégicos por cada una de las ARC, unificar los procesos de Control Interno e Inspección, entre otros aspectos a considerar.
2. Generalizar el tema de estudio en el resto de las organizaciones deportivas de la provincia y a nivel nacional.
3. Proponer el procedimiento se incluya dentro del programa de la asignatura de Dirección estratégica en la carrera de Licenciatura en Economía como muestra de buenas prácticas para gestión de las organizaciones cubanas actuales

Referencias Bibliográficas

1. Amozarrain, M. 1999. *La gestión por procesos*, España, Editorial Mondragón Corporación Cooperativa.
2. Amozarrain, M. 1999. *La gestión por procesos.*, s.l., Editorial Mondragón
3. Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management* **17**(1): 99-120.
4. Barra, A. M. (2015). "Alineamiento Estratégico Sectorial: Caso de Estudio Aplicado a una Universidad Chilena." *Formación Universitaria* **8**(3).
5. Carbonel Dumenigo A. (2009). Procedimiento para evaluar el desarrollo de Habilidades Generales en estudiantes a trves de un indice integral.
6. Coleman, J. 1998. Social capital in the creation oh human capital. *American Journal of Sociology*.
7. 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."
8. Comas Rodríguez, R., D. Nogueira Rivera, A. Medina León and L. Jerónimo Miranda (2013a) "La evaluación del alineamiento estratégico en las organizaciones cubanas."
9. Comas Rodríguez, R., D. Nogueira Rivera and J. A. Quesada Bernal (2011) "Procedimientos para el perfeccionamiento del control de gestión en empresas espirituanas."
10. Conti, C. (2001). Dirección Estratégica.
11. Chelladurai, P. 1985. *Sport management: Macro perspectives*, London, Sports Dynamics.
12. 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
13. 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.
14. Delgado Rodríguez, D., M. Marqués León, O. Santos Pérez and Y. León Reyes (2017) "Análisis del alineamiento estratégico en los procesos claves de la

- avandería "José Antonio Echeverría". " 10.
15. Fernández Sánchez, E. (1993). Dirección de la Producción I. Fundamentos Estratégicos. España, Editorial Civitas.
 16. Flynn Ventureb, J. (2001). The análisis of proffecional Sport Laegues
 17. Gòmez, S., Opazo, M. & Martì, C. 2007. Características estructurales de las organizaciones deportivas. *IESE Business School*.
 18. 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.
 19. 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.
 20. Guillén, E. (2016). Capítulo 4. Alineamiento Estratégico. Balanced Scorecard. Costa Rica, Tecnológico de Costa Rica.
 21. 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.
 22. 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".
 23. Hernández Nariño, A. (2010c). Procedimiento general para la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias Tesis doctoral en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas.
 24. ISO 9001 (2015). "Sistemas de gestión de la Calidad. Requisitos." ISO copyright office.
 25. Kaplan and N. D. P. (2006) "Alignment."
 26. Kaplan, R. S., Ed. (2006). Alignment. Incrementando los resultados mediante el alineamiento estratégico de toda la organización. Barcelona, Gestión 2000.
 27. Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2005). Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia Editorial Gestión 2000.

- haiata, M. and I. Zualkernan (2010). "A Simple Instrument to Measure IT-Business Alignment Maturity." *Information Systems Management*(26): 138-152.
29. Krajewski, L., L. Ritzman and M. Malhotra (2008). *Administración de operaciones*. T. M. d. Villarreal. Naucalpan de Juárez, Estado de México, México, Pearson Educación. **8**: 752
30. 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
31. Lamboy-Riley, J.-A. (2012). *Administración y gestión de organizaciones y eventos deportivos*, Lima, Perú, Centro de Investigación y Educación Deportiva (CINED).
32. 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"*.
33. León Reyes, Y. (2018a). "Estudios de procedimientos para medir y evaluar el alineamiento estratégico." 12.
34. León Reyes, Y. (2018b). *Modelo de Gestión Integrada para las organizaciones de gobierno deportivo Tesis doctoral en elaboración*, Universidad de Matanzas.
35. 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.
36. "Los modelos de gestión y el enfoque basado en procesos." (2015). Retrieved 3 marzo, 2015.
37. 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)."
38. Mestre Sancho, J. A. (2013). "Componentes de la gestión deportiva Una aproximación." *VIREF Revista de Educación Física* **2** (2): 1-19.
39. Miles y Snow. (1978). *Tipología estratégica de Miles y Snow. Factores competitivos*.
40. Moracho del Risco, M. 2015. *Programa de mejora para el alineamiento estratégico en la*

- EmpresadeMaterialesdeConstruccióndeVillaClara*. Tesis de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Las Villas.
41. Muafi (2009).
 42. N., L. J. and T. Briar (1999). "Achieving and Sustaining Business-IT Alignment." *California Management Review* **42**(1): 109-122.
 43. Niven, P. R. (2005). "Driving Focus and Alignment With the Balanced Scorecard." *The Journal for Quality and Participation* **28**(4): 21.
 44. Nogueira Rivera, D. and et.al (2004). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. Ciudad de la Habana, Cuba, Editorial Pueblo y Educación.
 45. 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.
 46. Paladino, B. and N. Williams (2008). "Moving Strategy Forward: Merging the Balanced Scorecard and Business Intelligence." *Business Performance Management Magazine* **6**(2): 12.
 47. Polo Maceira, E., Y. Pérez Urquiza and R. M. Díaz Maceira (s.a). "El financiamiento del Deporte en Cuba." *Ilustrado*.
 48. Porter, M. E. (1996). "What is strategy?" *Harvard Business Review* **74**(6): 61-77.
 49. Raventòs Chaviano, A. 2018. *Evaluación del alineamiento estratégico entre los procesos y objetivos de la Dirección de Deporte del municipio de Cárdenas*. Tesis de Diploma en opción al título de Licenciado en Economía, Universidad de Matanzas.
 50. 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.
 51. 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"*.
 52. 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

- as entidades implicadas. Aplicación en la Ciudad de Matanzas."
53. Senge, P. (1992). La quinta disciplina España Juan Granica.
54. Slack, T. 1997. *Understanding sport organizations: The application of organization theory*, Human Kinetics
55. Van Beest, M. (2012). "¿Qué es la alineación estratégica?".
56. Valle, Yolanda (2015). El alineamiento estratégico y su repercusión en los resultados empresariales.
57. 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.
58. Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. España.
59. 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

Factores genéricos desde varios enfoques y posiciones	
	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: Procedimientos para la evaluación del alineamiento estratégico

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 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 2006	Persiguiendo el mismo objetivo de medición, 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.	Radica en que no se observa el 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 &	Adapta el modelo SAMM, para medir el	No consideran factores organizativos para que

Serrano (2008)	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.	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
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.	Ambigüedad en el tratamiento del alineamiento como proceso y el resultado obtenido de este. Escasez de factores y criterios evaluativos de carácter organizativo

	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.	
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 2016	Procedimiento para analizar la existencia o no de alineamiento entre los actores de una Ruta Romántica que conduzca a la formación de una estrategia colectiva	Escasez de factores y criterios evaluativos para analizar el alineamiento
Delgado, David 2017	Alineamiento estratégico en los procesos claves y toma en base la necesidad 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.
Raventós Chaviano 2018	El procedimiento se basa como punto de partida en 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) y Raventós Chaviano 2018. El proceso consta de once pasos.	Se basa en el diseño o rediseño de los procesos para definir la estrategia a seguir por la organización y en su evaluación final.

Fuente: elaboración propia con adaptación de Comas, 2013 y Raventós, 2018.

Anexo.3. Estudio morfológico a partir de los factores claves del éxito de la OD

Factores claves del éxito	Hipotesis		
	1	2	3
Situación económica del municipio.	La crisis mundial afecta al país y por ende a las provincias y municipios y en Colón no se puede realizar inversiones, afecta la entrada de recursos y materiales deportivos.	La crisis se mantiene y continúan las afectaciones de asignación de recursos, la OD se ve limitada para ejecutar las inversiones y cumplir con su plan de preparación asignado.	La crisis económica se agudiza y afecta negativamente los resultados del municipio y la asignación de recursos para la OD es ínfimo, el presupuesto asignado se ve afectado.
Nivel cultural del municipio	Elevado nivel cultural ya que el municipio cuenta con gran número de licenciados en cultura física en la población.	Incremento del nivel cultural en el municipio no estando acorde con las ofertas con que se cuenta.	Que no cuenten con organizaciones donde ubicar el personal capacitado en materia deportiva que hay en el municipio.
Tendencia mundial hacia el profesionalismo en el deporte	Que exista intercambio con otros países logrando el reconocimiento profesional de atletas y profesores.	No se aprovechan las tendencias hacia el profesionalismo del deporte que se desarrollan a nivel mundial.	Que no se realicen intercambio deportivo con otros países que acrecienta las condiciones existentes
Fuga de talentos	Que exista una elevada migración de los deportistas hacia otros municipios y hacia la capital de la provincia, buscando mejoras deportivas y su reconocimiento a otros niveles	Que los deportistas migren hacia otros ares del país o el exterior, buscando mejoras deportivas y su reconocimiento a otros niveles	Que se trabaje en busca de mejoras y se pierda todo el esfuerzo realizado y los recursos de materiales empleados en dichos deportistas.
Situación social del municipio	El municipio cuenta con una gran cantidad de actividades deportivas y recreativas que satisfaga las necesidades de la población local y con ello mejore la situación social del municipio.	Que la situación social del municipio mejore a partir del incremento o diversificación de actividades deportivas y recreativas y con ello se eleve la calidad de vida de la población local.	Que la situación social del municipio se mantenga o empeore a partir de no contar con los implementos, medios y personal capacitado para la diversificación y desarrollo de las actividades deportivas y recreativas
Potencial actual para el desarrollo del deporte en el municipio.	Contar con 491 trabajadores para alcanzar el potencial para el desarrollo del deporte en el municipio	Cuentan con 247 trabajadores para alcanzar un potencial medio para el desarrollo del deporte	Contar con 244 trabajadores para alcanzar el potencial que cubra las necesidades para el trabajo y continuidad del deporte en el municipio

Fuente: elaboración propia.

Anexo 4 Criterio de medidas

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

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

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

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

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

	<p>Se perfecciona el trabajo de las Escuelas de Profesores de Educación Física (EPEF) como modelo pedagógico racional, actualizado y articulado con su continuidad de estudio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción en Escuelas de Formación Profesional cuando alcanza el 97% ó más. - Retención en las Escuelas de Formación Profesional, cuando alcanza 95% ó más. - La Retención de Estudiantes de 1er Año. Cuando alcanza 85% ó más. - Índice de Calidad de la Promoción. Cuando alcanza 85% ó más. - Funcionamiento del grupo TPI- EV, como asesor del consejo dirección y colectivos técnico en el desarrollo del proceso docente educativo. - Aplicación con calidad de los Nuevos Planes de Estudio en las EPEF. Cuando se aplica al 100% y con la calidad requerida
	<p>Se garantiza la gestión con rigor y calidad de los procesos sustantivos de la universidad, en las Facultades atendidas por el INDER con prioridad en la formación continua de un profesional competente y altamente comprometido con el proyecto socialista cubano y la generación y sistematización de conocimientos científicos, tecnologías y experiencias de la Cultura Física y el Deporte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de la Docencia al 90% ó más de las clases visitadas son evaluadas de B. - Incremento de la Matrícula en la Formación de Postgrado. y la cantidad de matriculados en Especialidades, Maestrías y Doctorados en un 18 % ó más. 16.3 Defensas de Tesis previstas en la Formación de Postgrado. Defendiendo el 93% ó más de los estudiantes previstos que concluyen la Formación de Postgrado con excepción de la Maestría de Actividad Física en la Comunidad que sería el 85 %. - Vinculación de las Investigaciones de los Programas de Superación y Postgrados, con las demandas Tecnológicas y Metodológicas Territoriales. Satisfaciendo el 90% ó más de los usuarios por los resultados de las Investigaciones.
3	<p>Se incrementa y profundiza la calidad del ingreso a las EPEF y a la Educación Superior, así como la ubicación de graduados en relación con la demanda micro localizada por territorios y especialidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar y profundizar la calidad del ingreso a las EPEF y a la Educación Superior, así como la ubicación de graduados en relación con la demanda micro localizada por territorios y especialidades. Se logra mayor eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos humanos del sistema deportivo. - Se realiza un profundo trabajo de información y orientación vocacional y de captación, y se seleccionan con calidad las nuevas matrículas, acorde al estudio de la demanda de la fuerza técnica 2010-2015 en Municipios y combinados deportivos, conciliada con la Dirección de Economía, Planificación y Trabajo del Gobierno en los territorios. - Se cumplen todos los pasos para la ubicación de los recién graduados como docentes y se controla su permanencia en el servicio social, así como después de concluida esta etapa.

	<p>Se fortalece la política de superación y capacitación en los Subsistemas que abarca el sector deportivo que incluye el de los directivos, priorizando el diagnóstico de necesidades y se logra un alto nivel de profesionalidad y maestría pedagógica en nuestros trabajadores y directivos, evaluando sus impactos en los resultados de su función laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar en el cuatrienio Olímpico - Cumplimiento de las diferentes Formas de Superación en los Modelos Estadísticos Vías y Formas correspondientes. - Desarrollar con Calidad y Eficiencia, tanto Docente como en Aseguramiento, los 8 Cursos y Seminarios Nacionales acordados como SEDE, así como asistencia a todos los convocados con el 95% ó más de los participantes afectados, así como garantizar los Reciclajes de dichos Cursos y Seminarios recibidos, a Nivel Provincial y Municipal, controlando por escrito las actas de cada uno de los desarrollados. - Se cumple la participación de los Metodólogos Provinciales de Superación en los Seminarios y Reuniones Nacionales, así como en la entrega en tiempo y forma de informar los solicitados por el Grupo Nacional de Superación con puntualidad e interés, - Se cumple al 100% en la asistencia a Reuniones y Seminarios y en la entrega de informar en tiempo y forma. - Se cumple con las Actividades Docentes planificadas para trabajadores en Cátedras Martianas, Museos ó Salas de Historia del Deporte, se controlan por escrito con los datos correspondientes y se desarrolla al menos un Concurso de alguno de sus Temas, controlándose también el mismo.
4	<p>Se perfecciona el Sistema de Ciencia e Tecnología e Innovación del INDER, logrando nuevos y mejorados conocimientos, la introducción de resultados científicos y su generalización, alcanzando nuevos impactos en el Deporte para Todos, la formación de atletas y docentes, y los resultados deportivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Consejos de ciencia e innovación de los deportes, la recreación y la cultura física (CCID). - Producción del potencial científico. Plan de ciencia e innovación tecnológica (PCIT) centros provinciales con potencial científico. (UCCF y IMD). - Centros Provinciales con potencial científico. (Facultades y CEPROMEDE). - Atletas con perspectivas inmediatas en los deportes estratégicos y priorizados de las EIDE
	<p>Se aumentan los resultados de los Movimientos del Fórum, la ANIR y las BTJ, la eficiencia de nuestro Sistema de Eventos Científicos, así como la Educación y Preservación Ambiental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Se generalizan en los municipios al menos 10 soluciones y 7 en la EIDE. Existiendo correspondencia entre las demandas tecnológicas de los deportes y las soluciones para la estrategia deportiva, que se generalizan. - Resultados de los movimientos del FORUM, ANIR y BTJ así como del programa de medio ambiente y deporte.
	<p>El programa de dirección y gestión fortalece la eficiencia de los procesos de dirección a todos los niveles, así como se potencia el incremento de la generación de ingresos y de recursos materiales y tecnológicos por la vía de proyectos de colaboración nacional e internacional, y se eleva la calidad de las publicaciones de los profesionales del deporte en la ECURED.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se elabora el Sistema de Dirección adecuándolo a las características del territorio, se aprueba en el Consejo de Dirección, es del dominio de los directivos y se emplea como la principal herramienta de dirección. - Están elaborados los Planes de Trabajo en sus tres momentos y se alcanzan resultados satisfactorios en todas las acciones con la calidad establecida. En las tareas principales de los planes, aparece a que lineamiento y objetivo de los aprobados por la primera conferencia del PCC, le da salida. - Cada Máster, Doctor, Profesor Auxiliar o Titular del territorio o entidad coloca un trabajo en la ECURED. (No se posee ECURED en el territorio). - El territorio crece en al menos 1 Proyectos de Colaboración en relación al año anterior.
	<p>Se incrementa la eficiencia en la aplicación de los recursos de informatización, con un</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar significativamente en el territorio los servicios de informatización en función de la superación de entrenadores y profesores, la Ciencia Aplicada al Deporte para Todos, el Alto rendimiento y el empleo de la inteligencia

mejor empleo de la tecnología en función de la superación de entrenadores y profesores, la Ciencia Aplicada al Deporte para Todos, el Alto Rendimiento y el empleo de la inteligencia deportiva	deportiva. - Publicar 60 trabajos en Ecured. - Prestar servicios a los eventos deportivos que se desarrollen en la provincia, provinciales, nacionales e internacionales. -Garantizar el servicio a la Serie Nacional de Béisbol y Juveniles. - Garantizar el cumplimiento de los preceptos de Seguridad Informática establecidos en el país.
---	---

Fuente: elaboración propia

Anexo 5. Evaluación de las tareas por objetivo de trabajo (OT4)

OT4: Perfeccionar el sistema de ciencia, tecnología e innovación logrando nuevos y mejores conocimientos generalizando e introduciendo los resultados científicos		
Tareas	Tareas (T)	Pos
T1	Contar con el diseño de control.	1
T2	Tener el plan de medidas a las 72 horas de realizada la visita.	0,3
T3	Evaluar en el consejo de dirección el cumplimiento de estas medidas	0,3
T4	Cumplir con las visitas planificadas según el cronograma elaborado.	0,5
T5	Evaluar los análisis de forma cuantitativa y cualitativa por área funcional.	0,2
T6	Elevar al consejo de Dirección los análisis de dicho resultado.	0,7
T7	Actualizar y aprobar todos los planes del sistema en enero de cada año	0,5
T8	Tener nombrado y aprobado por el minint al compañero que atiende esta actividad	0,5
T9	Tomar las medidas establecidas para evitar los mismos	0,3
T10	Revisar correctamente con los directores de combinados, su estado y conservación, seguridad y agregar cualquier otra medida en las mismas	0,3
T11	Preparar al consejo de dirección y trabajadores sobre la protección y defensa del centro	1
T12	Ejercicio práctico, sobre la protección de los recursos y medios materiales, técnicos e instalaciones deportivas	0,5
T13	Revisión de los planes individuales de los Vicepresidentes y Directores que atiende el Presidente.	0,8
T14	Conocimiento y dominio de la Misión, Visión, Objetivos y Valores que identifican la Entidad.	1,5
T15	Elaboración del Procedimiento para la Determinación de los Objetivos y Actividades de la Entidad	0,8
T16	Coordinación con las áreas del organismo y Combinados Deportivos de las actividades a desarrollar en cada período (anual, trimestral o mensual) y sus aseguramientos.	0,7
T17	Elaboración del Plan de Actividades Anual de la Entidad	0,5
T18	Elaboración y circulación del Plan de Trabajo Mensual de la Entidad	0,5
T19	Análisis del cumplimiento de los planes y medidas que correspondan	0,6
T20	Informe del cumplimiento del plan	0,4
T21	Análisis del Presupuesto con los trabajadores	0,3
T22	Conocimiento por cada trabajador de sus tareas y en los contenidos específicos de trabajo, su reflejo en las evaluaciones que se realizan.	1
T23	Elaboración y actualización del plan de seguridad informática	1
T24	Elaboración de los procedimientos, en cada uno de los procesos fundamentales	0,3
T25	Elaboración del plan de prevención de riesgos	0,3
T26	Información periódica solicitada a las provincias y CSN Control a la aplicación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas.	1,5
T27	Análisis con los trabajadores de los resultados de las acciones de control interna y externas y elaboración del plan de medida correspondiente	0,5
T28	Elaboración del expediente de las acciones de control.	1
T29	Conformación de comisiones de trabajo	0,5
		\sum Pos 18,3

Fuente: elaboración propia.