



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**Tesis presentada en opción al grado de Máster en Administración de Empresas,  
Mención Dirección**

**Título: Procedimiento para el análisis prospectivo sobre la base de un  
Sistema de Gestión Integrado en la Dirección Provincial de Deporte de  
Matanzas**

**Autor:** Luis Raúl Ponte de los Reyes Gavilán

**Tutora:** Dr. C. Maylín Marqués León

**Matanzas, junio 2019**

## **Pensamiento**

**“Cuando el objetivo te parezca difícil, no cambies de objetivo; busca un nuevo camino para llegar a él”**

**Confucio**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

**Presidente del tribunal** \_\_\_\_\_

**Secretario** \_\_\_\_\_

**Miembro** \_\_\_\_\_

**Dado en ciudad de Matanzas a los \_\_\_\_ días del mes \_\_\_\_\_ del 2019**

**“Año 61 de la Revolución”**

**Declaración de Autoridad**

Declaro, como estudiante de la Maestría en Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Empresariales, en la Universidad de Matanzas, ser el único autor de esta Tesis en opción al Título de Máster en Administración de Empresas, Mención Dirección como parte de la culminación de mis estudios y autorizo que el mismo sea utilizado por la institución y el Sector Deportivo, con la finalidad que se estime conveniente.

---

Luis Raúl Ponte de los Reyes Gavilán

## **Dedicatoria**

- A mi esposa y mis hijos que son mi inspiración en la vida
- A mi papá que siempre aparece en mis sueños
- A mi nieto Derek Luis que está por nacer
- A mi mamá, mi familia y amigos

## **Agradecimientos**

- A mi esposa que sin su apoyo nada en mi vida fuera posible
- A la MSc Yenisey León Reyes, excelente profesional y artífice de esta investigación, que con su aliento y ayuda incondicional me dio la energía para llegar hasta aquí, mil gracias Yeny
- A los Doctores Maylin Marqués y Edmundo Claudio por adentrarme en este mundo fascinante de la gestión
- A mis amigos Danay y Hanoi quienes fueron imprescindibles para que yo pudiera vencer cada una de las asignaturas
- A los estudiantes Roberto Portilla y Yailina Díaz por su importante contribución a este trabajo
- A la Doctora Maylé Salgado por su ayuda y preocupación para que pudiera terminar
- A todos los profesores del claustro de esta Maestría que me ayudaron y que aprendí tanto en cada una de sus clases
- A Jorge Curbelo, Eduardo Díaz y todos los trabajadores de la Dirección de Deportes de Matanzas por su inapreciable apoyo
- A los que de una forma u otra pusieron un granito de arena para que me hiciera Master en Administración de Empresas, a todos, GRACIAS

## **Resumen**

El análisis prospectivo a través de varias investigaciones en diferentes años demuestra la validez de la herramienta en la planificación estratégica, todo esto con el objetivo de anticipar los escenarios deseados que permitan preparar a la organización para mejorar sus servicios y a aproximarse a las necesidades de sus usuarios. La aplicación de esta técnica permitirá la correcta planificación de los recursos que necesitará cada tipología y ayudar así a la organización deportiva a tener un control racional de las diferentes actividades que se presenten a través de práctica sistemática, por tanto el siguiente trabajo tiene como objetivo general: Desarrollar un procedimiento para el análisis prospectivo sobre la base de un Sistema de Gestión Integrado en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas que permita la orientación y monitoreo integrado de su gestión en un futuro cercano para su mejora. Las herramientas utilizadas fueron la tormenta de ideas, revisión de documentos, observaciones directas, entrevistas al equipo gestor y programas informáticos Visio, Endnote y los softwares para el análisis prospectivo. Como resultados esenciales se obtuvo: las seis variables claves que determinan el sistema, los actores el más influyentes, el escenario más probable teniendo en cuenta los sectores y las hipótesis planteadas, el plan de acciones de mejora que son el camino a seguir y permiten llegar al escenario deseado, además se propuso un grupo de indicadores de gestión sobre las perspectivas del Cuadro Mando Integral que ayudan a conocer el estado actual de la organización y a la toma de decisiones.

## **Abstract**

The prospective analysis through several investigations in different years demonstrates the validity of the tool in the strategic planning, all with the objective of anticipating the desired scenarios that allow preparing the organization to improve its services and to approach the needs of its users. The application of this technique will allow the correct planning of the resources that each typology will need and thus help the sports organization to have a rational control of the different activities that are presented through systematic practice, therefore the following work has as general objective : Develop a procedure for prospective analysis based on an Integrated Management System in the Provincial Sports Directorate of Matanzas that allows integrated guidance and monitoring of its management in the near future for improvement. The tools used were brainstorming, review of documents, direct observations, interviews with the management team and Visio software, Endnote and the software for prospective analysis. As essential results were obtained: the six key variables that determine the system, the most influential actors, the most likely scenario taking into account the sectors and hypotheses, the plan of improvement actions that are the paths to follow and allow to reach in addition to the desired scenario, a group of management indicators was proposed on the perspectives of the Integral Control Panel that help to know the current state of the organization and decision making.



# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, HERRAMIENTAS DE GESTIÓN, LA PROSPECTIVA Y EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO.....</b>	<b>9</b>
1.1. Dirección Estratégica. Conceptos y evolución. -----	10
1.1.1. Modelos de Dirección Estratégica, -----	13
1.1.2. Prospectiva.....	15
1.1.3. Planificación, prospectiva y estrategia.....	16
1.2. Sistema Integrado de Gestión (SIG) .....	18
1.2.1 Características e importancia del Sistema Integrado de Gestión (SIG), -----	21
1.2.2. Importancia, ventajas y desventajas de los SIG.-----	21
1.3 Servicios deportivos-----	24
1.4 La administración y gestión deportiva-----	25
1.4.1 Historia de la administración y gestión deportiva e importancia-----	26
<b>CAPITULO II. DISEÑO METODOLÓGICO DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS PROSPECTIVO SOBRE LA BASE DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA .....</b>	<b>33</b>
2.1. Procedimiento para el análisis prospectivo sobre la base de un Sistema de Gestión Integrada .....	33
2.2 Métodos, técnicas y herramientas a utilizar en la investigación .....	52
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS PROSPECTIVO A TRAVÉS DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA.....</b>	<b>57</b>
3.1. Caracterización de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas .....	57
3.1.1. Aplicación del procedimiento para el análisis prospectivo sobre la base de un Sistema de Gestión Integrada en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas.....	58
Conclusiones generales .....	83
Recomendaciones .....	85
Referencias Bibliográficas	
Anexos	

### INTRODUCCIÓN

El origen de la administración se remonta desde los comerciantes sumerios y los egipcios antiguos constructores de pirámides, aunque estudios recientes demuestran que probablemente la administración pudo aparecer conjuntamente con la aparición del hombre, ya que en sus inicios sentían la necesidad de administrar las labores y las raciones alimenticias para cada integrante que formaba el grupo, dando así los primeros pasos de la administración.

Cada organización desarrolla las funciones de la administración de acuerdo al contexto histórico y social; lo que incide directamente en la evolución de la teoría de la administración y dirección. Los resultados que se obtienen se basan en la manera en que las personas resuelven las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia debido al momento y la necesidad.

En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos respecto a la administración. El americano, Frederick Winlow Taylor, desarrolló la llamada escuela de administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario. El otro, el europeo, Henri Fayol, que desarrolló la llamada teoría clásica preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas Rangel Blanco (2014).

A pesar de que ellos no se hayan comunicado entre sí y hayan partido de puntos de vista diferentes, y aún opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas (Rangel Blanco, 2014). 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.

La Dirección Estratégica (DE) es una temática abordada por diferentes autores como Ronda Pupo y Marcané (2002), citado por Olivera Rodríguez (2008), que la plantean como el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de

## Introducción

un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social”.

La DE trata de asegurar que la organización siga existiendo en un futuro más lejano, por lo que importante resultan la gestión estratégica y la planeación estratégica que desempeña cada organización. La gestión estratégica es extrovertida y está sujeta al cambio, se refiere a las decisiones del mediano y largo plazo. Cuando pensamos en adaptarnos al futuro, pensamos en ajustar a la organización a las variables económicas, sociales, tecnológicas, políticas, sectoriales, entre otras, en definitiva a los aspectos del entorno (Ronda Pupo and Marcané Laserra, 2003).

La planeación estratégica es definida por (Olivera Rodríguez, 2008) como el proceso mediante el cual se proyecta el futuro de la organización y se distribuyen los recursos en el mediano y largo plazo“, se puede observar que presentan puntos de contactos, tales como: se enmarcan en un proceso donde se proponen objetivos a corto, mediano y largo plazo en función de un solo objetivo, se considera el entorno y se identifican fácilmente las funciones de la dirección.

Se resaltan las acciones que se realizan en la organización, teniendo en cuenta su entorno y su objeto social u objetivo principal, aspectos que se toman en cuenta en la planificación y gestión estratégicas de las organizaciones actuales. La DE es un proceso orientado a la sostenibilidad futura de la organización, esta cubre las deficiencias de la planeación estratégica. Se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en tres grandes fases básicas e interrelacionadas: la formulación, la implementación y el control.

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

En la actualidad es imprescindible lograr que las entidades funcionen como un sistema que todos los departamentos interactúen y no trabajen de forma aislada; que la

información fluya ascendente, descendente y horizontalmente, para poder asumir todas las posibles variantes que puedan aparecer a medida que se trabaja en busca de 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 o del llamado sistema de gestión integrada, se convierte en una herramienta sumamente necesaria y potente para los estudios de gestión de operaciones y para la toma de decisiones económicamente fundamentados (Olivera Rodríguez, 2008).

Para una organización resulta muy provechoso gestionar de una forma integrada sus procesos mediante un Sistema Integrado de Gestión (SGI), es por eso que internacionalmente en la gestión empresarial se utiliza la integración de diferentes sistemas de gestión dentro de la organización, es más frecuente los que gestionan de manera integrada la calidad y el medio ambiente. Esta forma de gestión garantiza mejor aprovechamiento del tiempo al realizarse de manera simultánea todas las actividades derivadas de las acciones de planificación, ejecución, revisión y control (Ponte de los Reyes Gavilán, 2017).

En las organizaciones cubanas la política de gestión integrada aún se encuentra en desarrollo, a través del perfeccionamiento del sistema empresarial cubano, se necesitan tomar acciones que cada vez acerquen más al estatus competitivo que se requiere en la actualidad. Todavía persisten problemas que nos dificultan seguir ese camino, como plantean (Santos Pérez et al., 2017, León Reyes, 2015): 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.

Un papel importante para la prevención de errores y hacer pronósticos del futuro es la prospectiva; la cual constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables. Prepararse ante los cambios previstos no impide reaccionar para provocar los cambios deseados. Dentro de la lógica del triángulo griego, el color azul de la anticipación sólo puede transformarse en el verde de la acción con el amarillo de la adaptación de los actores implicados con vínculos estrechos con otras herramientas de gestión como puede ser el Cuadro de Mando Integral (CMI) (Godet and Durance, 2007).

## **Introducción**

A partir del VI y VII Congreso del PCC, el Modelo Económico y Social Cubano inicia un proceso de modificación de la gestión de los recursos con que se cuentan para desarrollar la actividad socioeconómica del país, se hace hincapiés, a partir del lineamiento 149 y 150 en la necesidad de incentivar la actividad deportiva en la población a partir del reordenamiento del sistema deportivo. Está explícito así, el carácter educativo y formativo de la cultura física y el deporte y del organismo que la rige, dirige y promueve que es el Instituto Nacional del Deporte, Educación Física y Recreación (INDER) y que su estructura debe considerar la profundización y la creación de nuevas estrategias que posibiliten integrar más el deporte a la vida cotidiana de cada ciudadano, a su vez que constituya un recurso generador de beneficios económicos para el país (ANPP, 2017a, ANPP, 2017b).

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

En correspondencia con la actividad y el desarrollo evolutivo del deporte, la educación física y la recreación, y con ello las organizaciones deportivas de cada territorio se proponen en los momentos actuales crecer y desarrollar con eficiencia y calidad la gestión de los procesos de las organizaciones deportivas en función del cumplimiento con el encargo social de cada organización.

Las organizaciones deportivas de base constituyen el eslabón fundamental de todo el sistema deportivo, están obligadas a realizar un papel receptor y acelerador de todas las instituciones deportivas, así como regulador de la implantación y perfeccionamiento de medidas asociadas a fortalecer el sistema de cultura física y el deporte (Montero Delgado, 2008).

Sin lugar a dudas, en el contexto empresarial actual, las organizaciones deportivas gozan de prestigio y protagonismo financiero, cada vez más el deporte se convierte en fuente generadora de riquezas económicas, en gran medida gracias a la extrapolación al deporte, de herramientas y procedimientos utilizados en el ámbito empresarial.

## Introducción

La economía del deporte constituye un área relativamente nueva de investigación con el transcurso del tiempo, el deporte pasa a ser de una simple manifestación social, destinada a la contemplación y práctica de actividades recreativas en busca de un cierto entretenimiento o satisfacción personal, a ser considerado como “un bien, cuya producción, consumo, financiación y gestión responde a criterios de racionalidad económica” (Castillo, 2012), y como un instrumento más de empleo de recursos humanos y su vinculación con la economía se intensifica cada vez más.

El deporte abre a la economía nuevos y rentables mercados, diversas oportunidades de empleo, entre otras, hasta hace pocos tiempos desconocidos. Por otro lado, la economía dota al deporte de una estructura de pensamiento diferente para adoptar sus decisiones, valorar sus relaciones institucionales y evaluar sus consecuencias materiales. Se pasa así, de una situación caracterizada por una tradicional ausencia de lo económico en el ámbito deportivo, a otra en la que las relaciones ideológicas y de acuerdo con el valor, las de cooperación, de transferencia o de regulación entre el deporte y la economía, se hacen cada vez más estrechas (Heskett et al., 2010).

Aunque existe la posibilidad de extrapolar herramientas de gestión para la rama deportiva y, hoy en día, prestigiosas organizaciones deportivas aplican y gestionan a partir de ellas con gran éxito, las organizaciones deportivas de nuestro país no realizan de manera eficiente la gestión en base a estas herramientas.

La Dirección Provincial de Deportes de Matanzas se encuentra ubicada en Avenida Martín Digo, kilómetro cero. Esta organización muestra una serie de deficiencias que fueron identificadas a través de la observación directa, revisión de documentos como actas del consejo dirección, informes de calidad y el diagnóstico inicial derivado de ocho tesis de diploma<sup>1</sup>, que dificultan el cumplimiento de la estrategia y los objetivos de esta organización deportiva (OD):

- La definición de los objetivos estratégicos, en ocasiones se torna empírica o por experiencia de los directivos de años anteriores.
- No existe correspondencia entre la planificación estratégica y la operativa.

---

<sup>1</sup> Las mismas estuvieron asesoradas por el autor de la investigación.

- La superación profesional de los cuadros para los momentos actuales es insuficiente, así como la atención a la reserva en cuanto a su selección y preparación.
- La existencia de problemas con los implementos deportivos fundamentales en los deportes colectivos.
- La fluctuación laboral debido a las tentadoras ofertas de empleo del Polo Turístico de Varadero y la apertura del trabajo por cuenta propia.
- El éxodo de la fuerza técnica hacia otros países por intereses personales.
- El poco material existente de la base de datos y la falta de integración de las herramientas de control para la gestión empresarial que permite hacer comparaciones objetivas.
- El limitado enfoque hacia la mejora continua debido a que no se identifican y solucionan los problemas que afectan la OD.

Lo anteriormente planteado, unido a un proceso de predicción que se ve afectado por múltiples variaciones en los factores que lo condicionan como: los cambios acaecidos en el contexto del deporte (competición, entrenamiento, contratación); variables económicas, normativas de la Dirección Nacional del INDER, entre otros; impiden que el futuro pueda ser visto como una prolongación del pasado y sea necesaria la utilización del análisis prospectivo, el cual unido a un adecuado sistema de control permitirá la alineación de las estrategias de la OD con los procesos que en ella se ejecutan y el monitoreo integrado de estas para una mejor toma de decisiones.

### **Problema Científico:**

¿Cómo orientar y monitorear integradamente la gestión de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas en un futuro cercano para su mejora?

### **Hipótesis:**

El desarrollo de un procedimiento para el análisis prospectivo sobre la base de un Sistema de Gestión Integrado en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas, permitirá la orientación y monitoreo integrado de su gestión en un futuro cercano para su mejora.

### **Operacionalización de las variables relevantes:**

#### **Variable independiente:**

**MSc. Luis Raúl Ponte de los Reyes Gavián**

- Procedimiento para el análisis prospectivo sobre la base de un Sistema de Gestión Integrado en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas.

### **Variable dependiente:**

- Orientación y monitoreo integrado de la gestión de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas en un futuro cercano para su mejora.

### **Objetivo General:**

Desarrollar un procedimiento para el análisis prospectivo sobre la base de un Sistema de Gestión Integrado en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas que permita la orientación y monitoreo integrado de su gestión en un futuro cercano para su mejora.

En función de alcanzar la meta propuesta, se exponen los **Objetivos Específicos:**

- 1) Sintetizar los fundamentos teóricos metodológicos relacionados con el análisis prospectivo y los Sistemas de Gestión Integrados en la gestión deportiva a nivel internacional y nacional.
- 2) Diseñar un procedimiento para el análisis prospectivo sobre la base de un Sistema de Gestión Integrado en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas.
- 3) Aplicar el procedimiento para el análisis prospectivo sobre la base de un Sistema de Gestión Integrado en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas.

En cuanto a los métodos y herramientas a emplear en la investigación se encuentran:

- **Métodos teóricos:** el histórico-lógico, el analítico-sintético, inductivo- deductivo, enfoque sistémico.
- **Métodos empíricos:** revisión bibliográfica, revisión de documentos, entrevista, observación directa
- **Herramientas:** tormenta de ideas, Matriz DAFO, Software Visio, Microsoft Office Excel, MICMAC, MACTOR, MORFHOL

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

**Capítulo I:** Marco teórico referencial sobre Dirección Estratégica, herramientas de gestión: prospectiva y el Sistema de Gestión Integrado.



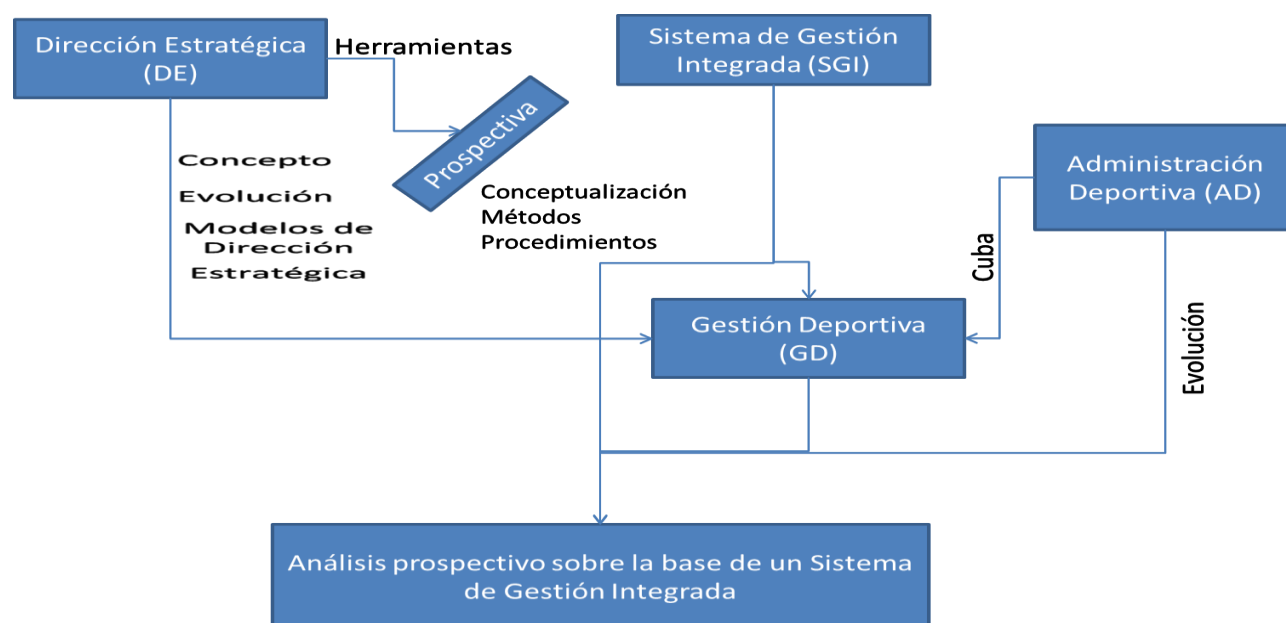
**Capítulo II:** Diseño metodológico del procedimiento para el análisis prospectivo a través del Sistema de Gestión Integrado en las organizaciones deportivas de gobierno.

**Capítulo III:** Análisis prospectivo a través del Sistema de Gestión Integrado en la dirección de deportes de Matanzas.

# CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, HERRAMIENTAS DE GESTIÓN, LA PROSPECTIVA Y EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

Sobre la base de una extensa revisión bibliográfica en el presente capítulo se describen los aspectos teóricos conceptuales que fundamentan las principales definiciones, origen, modelos de los temas objeto de estudio.

En la siguiente figura 1.1 se muestra el hilo conductor de la investigación con el uso del software Visio que pretende organizar los diferentes aspectos teóricos y prácticos de la temática.



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

En este capítulo se abordan las principales tendencias en la implementación de la Dirección Estratégica en el ámbito empresarial, con un gran énfasis en las ventajas que presenta esta herramienta de trabajo, una vez que el estado decide su puesta en práctica y emite indicaciones precisas con este fin. Además, se alude a las herramientas más recurridas para la implementación y control de la Dirección Estratégica, alineamiento estratégico, la prospectiva y el Sistema Integrado de Gestión. Se abordan las organizaciones deportivas, sus particularidades; los puntos de contactos entre la planificación estratégica y la planificación deportiva; así como, las

características esenciales de la de la gestión de entrenamiento y competición deportiva en el ámbito nacional e internacional (Claudio Pérez and Gonzalez Colomé, 2009)

### **1.1. Dirección Estratégica. Conceptos y evolución.**

El antecedente directo de la dirección estratégica lo resulta, sin lugar a dudas, la planificación estratégica. Este tipo de planificación se comienza a difundir en el terreno militar y se socializa con un libro que data de miles de años, “El arte de la guerra”, del general chino Sun Tzu, que inspiró a personajes históricos de la talla de Maquiavelo, Napoleón y Mao Tse Tung (Claudio Pérez, 2011)

Hoffer and Schendel (1978), dijo que la DE es un proceso que se ocupa esencialmente del desarrollo y utilización de la estrategia que es la guía de las operaciones de la organización. Constituido por la formulación de la estrategia y la implementación y control de la misma. Proceso de formulación, implementación y control de la estrategia (Claudio Pérez, 2011).

Para Menguzzatto and Renal (1991), la definición de DE es una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la organización, reflexión que se fundamenta en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la dirección, donde ya no se trata de escapar de las dificultades traídas por un entorno turbulento, sino ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y de lo formal (Claudio Pérez, 2011).

Porter (1997), expresó acerca de la DE que es la visualización del funcionamiento integral de una organización, inmersa en un medio ambiente; es un proceso continuo de interrelación entre las influencias externas e internas, para lograr una excelencia y tratar de responder cabalmente a las exigencias del entorno y una visión integral para enfrentar las exigencias del entorno (Claudio Pérez, 2011).

Para Menguzzato and Renau (1995) y Cloke and Goldsmith (2001) hacen referencia a un *management* integrado o dirección estratégica integrada, considerada como la armonización de los elementos que la componen. Se fundamenta en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de dirección donde ya no se trata de capear las dificultades traídas por un entorno turbulento, sino ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y de lo formal.

Cloke and Goldsmith (2001), sostienen que el paso de lo estratégico a lo operativo es también competencia de la DE, así como mantener la correspondencia y armonía entre ambas (Claudio Pérez, 2011).

Para Conti (2001) se desarrolla la percepción y la previsión de las organizaciones que intentan aprender, las hace más inteligentes. Desarrolla el conocimiento avizorando el futuro (Claudio Pérez, 2011, León Reyes et al., 2018b).

Olivera (2008) plantea que la DE es un proceso integral que permite orientar sistemáticamente los esfuerzos y recursos de la organización para alcanzar un futuro deseado a través de transformaciones que garanticen su sostenibilidad en el largo plazo.

Claudio Pérez (2011) define la DE como un proceso sistemático, proactivo y transfuncional orientado a la sostenibilidad futura de la empresa, en observancia estricta de su entorno, en función de hacer más eficiente su objeto social, basado en la reflexión analítica de su cultura organizacional en sus tres momentos: la formulación, la implementación y el control.

La DE requiere una planificación en tres niveles: estratégico, táctico y operativo, en función del continuo proceso de toma de decisiones, exponiendo qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Las ciencias del *management* en los últimos años se elabora un número considerable de herramientas que soportan la DE cómo proceso a través de matrices, diagnósticos, análisis, todos con el fin de garantizar la identificación de variables a gestionar, su estado actual y deseado, así como, la elaboración de las estrategias para lograr las transformaciones necesarias. La necesidad de entrelazar éstos elementos y coordinarlos, para alcanzar los mejores resultados, produjo la aparición y auge de los llamados Modelos de DE (Henderson and Venkatraman, 1993).

La DE continua su evolución hacia la concepción de modelos que busquen incrementar la eficacia organizacional a partir de la integración de procesos y sistemas (González Solán, 2012), según Marcané (2004) la DE es un proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que

garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social.

Según el criterio de Marcané (2004), que coincide parcialmente con lo planteado por Menguzzato and Renau (1995) ; no obstante, aparejado a ello se debe valorar el papel que desempeña el desarrollo del conocimiento en cada una de las etapas y escuelas de la dirección ya que los teóricos intentan integrar los conocimientos acumulados a lo largo de casi cien años de investigación y práctica de la teoría de dirección, para crear un modelo que sea universalmente reconocido y que, a la vez, dé solución a los retos de la competencia derivada del desarrollo sostenido del mercado en los últimos años.

La integración del sistema de dirección es vista como un proceso de alineación de los esfuerzos de la organización en pos de su misión, por lo que ese alineamiento se realiza a partir del ejercicio estratégico de la organización (Venkatraman et al., 1993, Alfonso Robaina, 2007b)

(Guerras Martín and Navas López, 2007), plantean que los distintos niveles de la estructura no representan problemas diferentes que pueden ser separados para su análisis y decisión; sino distintos aspectos de un mismo problema estratégico de la organización; por lo que debe ser tratado de forma integral. En este sentido, ha cobrado mucha fuerza el concepto de alineamiento estratégico, como condición necesaria para que la DE conduzca a la transformación para la que fue creada. El alineamiento de cada una de las estrategias seleccionadas y a cada uno de los niveles de la estructura, es uno de los dilemas a resolver por los nuevos modelos de dirección. El análisis sobre el surgimiento y evolución de la DE, en la teoría de la dirección, permite establecer los principales enfoques y tendencias, así como las premisas y limitaciones de cada uno de ellos.

La DE es un argumento que es un proceso integral que permite orientar sistemáticamente los esfuerzos y recursos de la organización para alcanzar un futuro deseado a través de transformaciones que garanticen su sostenibilidad en el largo plazo. Proceso sistemático para asegurar la sostenibilidad a largo plazo (Olivera, 2007).

A modo resumen se puede decir que la DE no es más que el motor impulsor de una organización a la hora de tomar alguna decisión estratégica con el fin del desarrollo de la organización.

### 1.1.1. Modelos de Dirección Estratégica

La DE requiere una planificación en tres niveles: estratégico, táctico y operativo, en función del continuo proceso de toma de decisiones, se expone qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Las ciencias del management en los últimos años elabora un número considerable de herramientas que soportan la DE como proceso a través de matrices, diagnósticos, análisis, todos con el fin de garantizar la identificación de variables a gestionar, su estado actual y deseado, así como, la elaboración de las estrategias para lograr las transformaciones necesarias. La necesidad de entrelazar éstos elementos y coordinarlos, para alcanzar los mejores resultados, produjo la aparición y auge de los llamados Modelos de DE (Henderson and Venkatraman, 1989).

Alfonso Robaina (2007a), propone un modelo de DE elaborado con un enfoque de procesos, a partir de las relaciones entre los procesos clave y funcionales, desde el dominio corporativo, cuyo efecto es el aumento de la integración del sistema de dirección, característica insuficientemente de los modelos de DE. Estos enfoques describen la necesidad de consolidar los esfuerzos de la organización para lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes y la sociedad a partir de la integración de los procesos que intervienen en dicho propósito.

Existen infinidad de modelos estratégicos diseñados en función de lograr una efectividad adecuada en la empresa, solamente posterior a los años 80, emergen más de 25 modelos, donde destacan los elaborados por investigadores norteamericanos, españoles y el presentado en el 2000 por el Japonés Kanry (Ronda Pupo, 2007, Yu-Yuan et al., 2007). Entre los modelos recurridos regularmente en la literatura especializada, en concordancia con Olivera (2007) que analiza 38 modelos de los cuales, considera que si se realiza una valoración general de los modelos consultados, se observan elementos comunes, tales como: la definición de la misión, el análisis del estado actual interno y externo de la organización, el establecimiento de los objetivos

estratégicos y la determinación de opciones estratégicas y planes de acción. Todos estos elementos comunes se muestran a continuación:

- La definición de la visión.
- El establecimiento de escenarios.
- La no existencia y en ocasiones ineficiencias de mecanismos y sistema de evaluación, control y retroalimentación del proceso.
- Poca utilización y diversificación de técnicas diagnósticas; exceso de utilización de la matriz DAFO.
- Forma general de establecer escenarios. Insuficiente información para el establecimiento de los mismos.
- No establecimiento de áreas de resultados claves y aspectos estratégicos asociados.
- Establecimiento de los objetivos de la organización por áreas claves sin haber establecido las brechas entre el estado actual y el estado deseado.
- No se completa el proceso estratégico con el análisis de los sistemas, estructuras, estilos, recursos humanos y las habilidades”.

En Cuba el antecedente de modelo más reconocido lo constituye el de Yáñez (1989) (Olivera, 2007). Fue creado en 1989 durante el proceso de introducción de la DE en Cuba y es por eso que la gran mayoría de los modelos empleados en el país deriva de una forma u otra de este. Se caracteriza por atender once conceptos, pero sólo relacionados con la formulación de la estrategia, pues ignora, al igual que sus derivados, la gestión de la implantación y el control de la estrategia, lo que constituye una fuerte desventaja con relación a otros modelos.

El autor considera, la necesidad de adecuarlos procederes de la DE al ámbito de un equipo deportivo, se realiza un híbrido con las cuestiones más relevantes de los modelos de Yáñez 1989, el del departamento de Técnicas de Dirección de la Universidad de Matanzas, la guía para el consultor del ejercicio estratégico de Olivera Rodríguez y aspectos relevantes de la herramienta japonesa Hoshin Kanry (HK). Además, se deberá presentar un mapa estratégico resumen, pues como refiere (Olivera, 2007) “Los mapas estratégicos han sido incluidos en casi todos los procedimientos, metodologías o modelos de implementación del Cuadro de Mando

Integral, se demuestra su efectividad a través de los resultados. Los mapas estratégicos no son más que la representación gráfica de la estrategia”.

### **1.1.2. Prospectiva**

La prospectiva es un elemento de apoyo a la decisión en la planificación estratégica, territorial, tecnológica y posee herramientas metodológicas que facilitan y sistematizan la reflexión colectiva sobre el futuro y la construcción de imágenes o escenarios de futuro, es un instrumento de ayuda en la toma de decisiones, a reducir la incertidumbre y construir el futuro. El futuro no está escrito. Se define la prospectiva como: el conjunto de tentativas y temáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y/o sociales”. En primer lugar, se trata de tentativas y temáticas, lo que presupone la aceptación de una disciplina metodológica y una voluntad de continuidad ordenada en el tiempo; en segundo lugar ,está proyectada y referida al largo plazo, lo que quiere decir que no se habla de prospectiva cuando se hacen previsiones sobre lo que puede ocurrir dentro de unos meses; y finalmente, se tiene en cuenta la evolución y los condicionamientos de la economía y la sociedad, lo que hace que los ejercicios de prospectiva tenga un carácter multidisciplinario (Astigarraga, 2016).

La prospectiva no tiene por objeto predecir el futuro. El futuro no está escrito en ninguna parte. Trata de ayudar a construir un proceso sistemático, participativo, de construcción de una visión a largo plazo para la toma de decisiones en la actualidad y a la movilización de acciones conjuntas.

Planificación prospectiva-estratégica: es un proceso de reflexión estratégica sobre el futuro de una empresa, organización, sector, proyecto, región, país, sistema con participación de los actores, al objeto de identificar y poner en marcha las acciones a desarrollar desde el presente.

La metodología de la prospectiva permite reducir riesgo e incertidumbre en la puesta en marcha de un proyecto porque permitirá identificar los factores clave y sobre ellos implementar la estrategia efectiva (Godet and Durance, 2007). La prospectiva permite a su vez analizar los posibles escenarios que se abren al proyecto y una vez



seleccionado el escenario apuesta, articular las acciones estratégicas pertinentes como se menciona a continuación:

- Análisis prospectivo
- Análisis descriptivo
- Análisis del entorno del sistema
- Análisis Estructural Prospectivo
- Método MIC-MAC
- Delimitación del sistema y búsqueda de variables clave
- Análisis del juego de actores
- Método MACTOR
- Análisis de relaciones entre actores
- Métodos de elaboración de escenarios: Delphi, Análisis Morfológico, SMIC,

Retornándose a los principios de la prospectiva, mediante la prospectiva se debía “observar lejos, ampliamente y profundamente, pensar en el hombre y asumir riesgos” (Brodie, 1983). Desde los años 70 hemos militado en el seno de los futuribles para añadir tres características que no se tuvieron en cuenta por parte de los precursores cercanos a los príncipes en una sociedad jacobina: observar de otro modo (no fiarse de las ideas recibidas), observar conjuntamente (apropiación) y utilizar los métodos tan rigurosos y participativos como sea posible para reducir las inevitables incoherencias colectivas.

Los hombres tienen sed de futuro, es decir de esperanza, y esta necesidad colectiva se explota mejor si está canalizada por métodos. La prospectiva puede entenderse como la herramienta de un posible futuro, ayuda a la toma de decisiones a largo plazo a través de la previsión de los medios que utilizarán en un mañana, es una herramienta que lleva un análisis evolutivo y una continuidad.

### **1.1.3. Planificación, prospectiva y estrategia**

Los conceptos de prospectiva, estrategia, planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada uno conlleva el otro y se entremezcla cada uno de estos conceptos representa un referente de definiciones, de problemas y métodos donde la especificidad de cada uno de ellos es tan evidente. Existen grandes aproximaciones entre ellos,

**MSc. Luis Raúl Ponte de los Reyes Gavilán**

Existe una caja de herramientas y los gestores bien informados hacen buen uso de la misma para así crear un lenguaje común y multiplicar la fuerza del pensamiento colectivo, se reduce en lo posible los inevitables conflictos. Para todo esto es necesario recordar los conceptos fundamentales de la planificación y su historia.

La prospectiva ha sido definida como “el estudio técnico, científico, económico y social de la sociedad futura y la previsión de los medios necesarios para que tales condiciones se anticipen”, en otras palabras, la prospectiva consiste en atraer y concentrar la atención sobre el porvenir imaginándolo a partir del futuro y no del presente, aunque éste actúa en el método de análisis. “Es un panorama de futuros posibles, futuribles, que no son improbables donde se tiene en cuenta los estados inerciales del pasado y la confrontación de los proyectos de los actores”.

Se entiende por prospectiva la actitud de la mente hacia la problemática del porvenir. La trayectoria de la prospectiva viene del porvenir hacia el presente, donde se rebasa la proyección exclusiva de tendencias para diseñar y construir alternativas que permitan un acercamiento progresivo al futuro deseado. La prospectiva es una reflexión para la acción y la anti fatalidad que ofrece una clave para comprender y explicar las crisis. En palabras de Godet “el propósito de la prospectiva es preparar el camino para el futuro, adoptándolo como camino deseable y posible del mañana” (León Reyes et al., 2018a).

A finales de la década del siglo XX y los inicios del XXI, se logra un auge de los estudios prospectivos en nuestra Cuba, motivados por el cambiante entorno que enfrenta. Por lo que aplicar la prospectiva en una localidad puede considerarse factible y efectiva, donde se facilita la planificación estratégica para alcanzar el futuro deseado, se muestra insuficiente el que los individuos tengan un pensamiento de hoy, mañana o el mes próximo, por lo que es necesario un cambio en el pensar, se examinan las premisas del pasado y el presente, basándose en una planificación que desarrolle acciones estratégicas, y se logre construir paulatinamente un futuro basado en el desarrollo local sustentable.

La prospectiva puede facilitar la gestión de proyectos que conciban el desarrollo local a mediano y largo plazo, se permite hacer una reflexión de los futuros posibles, que permitan mejorar las problemáticas que enfrentan los territorios y sus habitantes, a los

efectos de aplicar la prospectiva estratégica al desarrollo local en el estudio, la solución metodológica adoptada es la metodología de Escenarios propuesta por Michel Godet, se sustenta en toda una serie de métodos matemáticos y estadísticos.

Los estudios del futuro y la prospectiva con todo proceso de cambio requieren al menos de tres factores principales. El tiempo como recurso o variable escasa y no renovable. Una visión a largo plazo; es decir, un rumbo definido a un horizonte de tiempo y finalmente, se requiere de mucha constancia, la cual solo se alcanza con el involucramiento de los interesados, quienes serán los únicos que mantendrán el proceso iniciado. Es por los tres factores descritos anteriormente que, cuando se tratan temas de cambio, lo ideal es pensar en las posibles condiciones futuras, con el fin de que el resultado del proceso sea capaz de adaptarse a ellas (Meléndez Rojas, 2017).

La importancia de contar con imágenes de los posibles acontecimientos futuros y la función del pensamiento prospectivo radica en que, si bien, el futuro es una condición incierta el presente es una condición fugaz que avanza de forma inexorable. Además, el pasado, a diferencia de los dos estados temporales antes mencionados, es una condición sobre la cual no se puede influir, pues ya es parte de la historia. García Mujica (2015), menciona que: “nuestra experiencia señala que vivimos en el presente, nuestra vida transcurre en el presente, tenemos memoria del pasado el cual podemos evocar, pero esperamos la llegada de otro momento, más adelante, que llamamos el futuro”.

Una vez que se interioriza la condición fugaz de la dimensión del presente, es necesario aceptar que el futuro es el espacio donde se pasará el resto de la vida. Por tanto, es en el futuro donde se gestan las acciones a ejecutar en el breve espacio del presente.

### **1.2 Sistema de Gestión Integrada**

La aplicación de los sistemas de gestión basados en normas internacionales ha tenido una gran aceptación y proliferación como vía para cumplir con los requisitos de los clientes y mejorar el desempeño de las organizaciones (Gárciga 2001) citado por Antúnez. (2016)

El Sistema de Gestión de Integrado (SGI) tiene su origen en la necesidad de que las organizaciones aseguran que políticas van a plantearse en la alta dirección de las

organizaciones, donde puedan ser cumplidas a través del establecimiento de metas y objetivos específicos; las que obedecen a una planificación, tendiente a integrar todos los procesos de la organización. Además, este manual obedece a los estándares de la calidad de las normas ISO 9001; ISO 14001 y OHSAS 18001 (San Martín, 2014).

El propósito de un SGI es brindar una estructura para un sistema de gestión total que integre los aspectos comunes de los sistemas individuales para evitar duplicaciones. Abarcar los aspectos comunes de estos sistemas para mejorar la eficacia y eficiencia del negocio. En la práctica muchas organizaciones mantienen sus sistemas como Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud del trabajo separados, donde se adicionan costos y se reduce la efectividad. Una de las razones es la percepción de dificultades en lograr la integración”.

Un SIG es aquel sistema de gestión que integra todos los componentes de la organización en un sistema coherente, que permite el cumplimiento de su propósito y misión, los cuales deben estar enfocados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas, tanto externas como internas de la organización. Para ello, todo lo que tenga un efecto en los resultados a alcanzar por la institución debe ser parte del SIG.

Según Madrigal (2001) citado por Antúnez (2016), un SIG trata de integrar sistemas tradicionalmente gestionados por separado en una única gestión. Es desde luego muy deseable evitar la duplicidad de procedimientos para actividades comunes, aunque correspondan a diferentes aspectos de la actividad de la empresa.

Un sistema de gestión se puede definir como el conjunto interrelacionado de elementos (como procedimientos, instrucciones, formatos y elementos similares), mediante los que la organización planifica, ejecuta y controla determinadas actividades relacionadas con los objetivos que desea alcanzar, Heras et al. (2007).

Un SIG es aquel que unifica todos los componentes de la organización en un sistema coherente, que permite el cumplimiento de su propósito y misión, los cuales deben estar enfocados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas de la organización, tanto externas como internas. Para que un sistema sea integrado no basta con que estén alineados los subsistemas uno al lado del otro, sino

que deben entrelazarse para formar un todo armónico, Guerra. (2007) citado por Antúnez (2016).

Zayas Ramos, et. al. (2008), plantea que un SIG tendría una estructura de árbol, con un tronco común, y tres ramas correspondientes a las tres áreas de gestión: calidad, medio ambiente y seguridad y salud laboral. El tronco contendría el sistema de gestión común a las áreas especificadas, teniendo en cuenta todos los elementos, desde la política, a la asignación de los recursos, entre otros, pasando por la planificación y el control de las actuaciones y terminando con la auditoria y la revisión del sistema. Cada rama específica de gestión recogería de forma complementaria las cuestiones particulares que la incumben, teniendo siempre en cuenta los aspectos comunes del tronco.

González. (2008) citado por Antúnez (2016), lo define como el conjunto de la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la política de la empresa.

Se trata de conjugar el verbo perfeccionar en términos organizativos y de planificación, para evitar duplicidades, optimizar recursos y simplificar al máximo la gestión de todos los sistemas; con un enfoque integrador en bien de la eficiencia y la eficacia, perdurable en el tiempo y con la mejora continua como fuente de inspiración, Cuendias de Armas. (2009) citado por Antúnez (2016)

Los SIG, enfocados al logro de unos determinados resultados, en relación con los objetivos de la Seguridad y Salud, la Calidad y el Medio Ambiente, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda, Fraguera, J. A., et. al (2011).

SIG es un sistema único que se rige por los requisitos de varias normativas, posibilitando de esta forma una mayor planificación, organización y coherencia de las actividades y procesos que se desarrollan en una organización, generando sinergias y logrando una toma de decisiones basadas en una visión integral, en función de lograr una mayor satisfacción de los clientes y demás partes interesadas y una posición más competitiva en el mercado, Antúnez. (2014)

Una vez analizadas las definiciones que tratan diferentes autores en la bibliografía consultada sobre los SIG, el autor arriba a la conclusión de que un SIG es aquel instrumento o estructura funcional que abarca varios procesos, para contribuir al logro del correcto funcionamiento de los mismos, mediante la normalización de su gestión, llevando a integrar diferentes ramas con el fin de alcanzar la equidad de exigencias y estandarización de resultados a escala mundial.

### **1.2.1 Características e importancia del Sistema Integrado de Gestión (SIG)**

El SIG, tendrá las siguientes características, Mejías, O. (2015):

- Integralidad: las acciones en pro del mejoramiento institucional son integrales, por lo tanto, atienden todas las dimensiones definidas en las normas que regulan los sistemas antes citados.
- Compatibilidad: condición bajo la cual los cumplimientos de los requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad permiten la implementación, sin conflictos, de otro sistema de gestión o de control, es decir es posible implementarlos de manera integrada.
- Complementariedad: debe existir complementariedad en todas las acciones de mejoramiento institucional.
- Transversalidad: una acción de mejoramiento institucional se puede desarrollar transversalmente en dos o más elementos de los sistemas que integran el SIG.
- Representatividad: para efecto de las auditorías internas o externas, cada una de las acciones de desarrollo del SIG, representan el desarrollo de los sistemas que lo conforman, bajo los principios de la eficiencia y la economía.

### **1.2.2. Importancia, ventajas y desventajas de los SIG.**

En un mundo cada vez más competitivo, el desarrollo de habilidades tanto personales como organizacionales, se transforma en una herramienta indispensable para afrontar una difícil y cambiante realidad. Los problemas y las circunstancias que se presentan son cada vez más complejos y en ese contexto, diariamente, los directivos tienen que afrontar decisiones de planificación de actividades, de coordinación y organización, de asignación de recursos, de dirección y de control.

Un sistema de gestión integrado es una herramienta que no puede estar ausente en la vida de una organización, pues tiene como finalidad la mejor y más eficiente asignación de los recursos de los que dispone, con el objetivo de obtener los mejores resultados posibles.

En este sistema de gestión, la etapa de control es, sin lugar a dudas, la más relevante y está destinada a proporcionar ayuda a los diferentes niveles de decisión de una empresa, a través de los diferentes estándares establecidos, la comparación del desempeño con esos estándares y la detección de las causas que las originaron, se dispondrá de información para realizar acciones correctivas y preventivas que permitan que los resultados finales estén cercanos a los objetivos esperados, en los distintos plazos establecidos.

Por lo tanto, un sistema integrado de gestión es un instrumento que permite a los directivos organizacionales mantener una situación de equilibrio con el contexto, adoptando una postura de adecuación a los cambios sufridos por el entorno, utilizando de la mejor manera los recursos disponibles. Un sistema integrado de gestión posee un conjunto de ventajas y desventajas que deberán considerarse para su implementación.

### **Ventajas:**

- Una empresa puede estar integrada con todos o solo con algunos de los sistemas de gestión, eso depende mucho de su público.
- Los estándares de gestión tienen fundamentos comunes: orientación a la satisfacción de las partes involucradas, innovación y mejora continua y un enfoque basado en procesos.
- Los Sistemas Integrados de Gestión ayudan a las organizaciones a una mejora permanente de la calidad de los productos y servicios ofrecidos.
- Una organización que adoptó un sistema de gestión de calidad o del medioambiente es más permeable a incorporar otros sistemas.
- Se facilitan los procesos de evaluación y auditoría.
- Se produce una unificación en las metodologías de comunicación, formación y control de las empresas.

- Favorece una reducción en el tiempo de realización de las auditorías, en los costos de certificación y en el de mantenimiento de los sistemas.
- Se establecen sinergias entre los diferentes sistemas de gestión.
- Aceptación generalizada por parte del público objetivo por mejoras en la gestión y reducciones de tiempo.
- Alineación de los sistemas con la estrategia empresarial (objetivos, toma de decisiones, cumplimiento de requisitos legales, mayor implicación del personal, optimización de recursos y procesos, mejores prácticas, orientación a la calidad total, aumento de la productividad y modernización en la estructura de la empresa).

Entre las desventajas se encuentran (Garmendía, 2008; Madrigal, 2001; Cuendias, 2009; Meizoso y Guerra, 2009; Montesino y García, 2009; Casadesús, Heras y Karapetrovic, 2009; Antúnez, 2011) citados por Antúnez (2016):

- El costo de implantación que es mucho mayor, comparado con el desarrollo de un sistema de gestión individual.
- Por otro lado, se requiere de un mayor esfuerzo en materia de formación, organización y cambio de cultura organizacional.

Parámetros que deben cumplir los SGI (INSHT, 1996) citado por Esquivia (2018)

- Debe existir el compromiso y liderazgo de la Dirección de la organización. Sólo si la Dirección de la organización, está comprometida, no sólo con palabras, sino con hechos, se logrará el éxito. No debe tratarse sólo como un problema técnico, como era la tendencia clásica.
- Es un proyecto permanente. Las metas no pueden ser estáticas. El Sistema de Gestión debe estar inmerso en un proceso de innovación y mejora continua, ante la dinámica del mercado y de los procesos y la aparición de nuevos riesgos empresariales.
- Se basa fundamentalmente en la acción preventiva y no en la correctiva. Es prioritario actuar antes de que los fallos acontezcan, en lugar de controlar sus resultados, aunque también estos han de ser considerados. La eficacia debe medirse fundamentalmente por las actuaciones.



- Ha de aplicarse en todas las fases del ciclo de vida de los productos y en todas las etapas de los procesos productivos. Es prioritario prevenir fallos tanto en las condiciones normales como anormales que puedan acontecer.
- Debe ser medible el sistema. Sólo será eficaz, si se es capaz de medir y evaluar la situación en la que estamos, y a dónde vamos. En las tres áreas, las técnicas de evaluación son similares, e incluso algunas idénticas. Es muy importante que las mediciones se realicen sobre indicadores prospectivos.
- Es tarea de todos. Está claro que sin una implicación de todas las personas que trabajan en una organización, es improbable obtener éxitos en calidad, medio ambiente o seguridad, ya que es un proceso continuo e integrado en toda la estructura de la organización.
- Se logra mediante la formación. La formación es la clave principal de todos los aspectos que se desarrollan en las organizaciones. Partiendo de la base de que sólo cuando se tiene dominio de lo que hay que hacer se puede empezar a asegurar algo.

Después de un análisis de las definiciones expresadas por diferentes autores sobre los SIG, el autor de esta investigación define al SIG como un instrumento capaz de integrar de manera adecuada diferentes procesos de una organización a través de una gestión eficiente.

### **1.3 Servicios deportivos**

Los servicios deportivos son los bienes deportivos, las instalaciones destinadas para tal fin (canchas, estadios, gimnasios), equipos deportivos, artículos y ropa o indumentaria para su práctica. Mientras que son servicios deportivos, la organización de competencias como espectáculos, los procesos de formación y preparación de atletas y los procesos de enseñanza y orientación de la práctica deportiva en general. Kuzmak y Osintev citado por (González Orb, 2015), presentan una visión estatista basada en el modelo de la extinta Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), donde: el servicio proveniente de la cultura física y el deporte, como actividad laboral de los trabajadores de este campo, consiste fundamentalmente en su contribución a la satisfacción de las necesidades de la población en cuanto a su desarrollo físico, lo que a su vez genera un incremento de la producción material.

La situación de los países con un sistema socialista (Cuba, Corea del Norte y Vietnam), en los cuales, al menos en teoría, la producción de bienes y servicios de cualquier naturaleza no genera plusvalía o rentabilidad, sino que se orienta en función de las necesidades básicas de la población y la satisfacción de éstas. Por lo tanto, en las naciones con este modelo, el deporte como una actividad más del sector de los servicios, se encuentra totalmente bajo el control y tutela del Estado.

La gran contribución del deporte en la economía se ve reflejada, desde el aporte al fisco que hacen los equipos profesionales y las empresas organizadoras de eventos deportivos, hasta la compra de los más diversos artículos de esta área, por parte de los aficionados y de la población en general. En esta dirección, investigaciones empíricas realizadas por Brunet (1992); Weber (1996); Heinemann (1998); Pedrosa y Salvador (2003) citado por (San Martín Martínez, 2018) demuestran los efectos macro y microeconómicos de la actividad deportiva en general en toda su extensión.

A modo resumen se puede mencionar que los servicios deportivos es un pilar muy importante a la hora practicar deportes ya que si el no sería posible su práctica porque representa la base de todo deporte.

### **1.4 La administración y gestión deportiva**

A partir de los trabajos desarrollados por Taylor y Fayol en la primera mitad del siglo pasado y que marcaron los cimientos del Enfoque clásico tradicional de la administración, se considera que el mismo puede desdoblarse en dos orientaciones bastante diferentes y hasta ciertos puntos opuestos entre sí, pero que se complementan con relativa coherencia (Claudio Pérez, 2011):

1.- De un lado, la escuela de la administración científica, desarrollada en los Estados Unidos, a partir de los trabajos de Taylor. La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, en el nivel de los operarios. De allí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo operario, toda vez que las tareas del cargo y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización. En este sentido, el enfoque de la administración científica es un enfoque de abajo hacia arriba (del operario hacia el

supervisor y gerente) y de las partes (operarios y sus cargos) para el todo (organización empresarial).

2.- De otro lado, la corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización, desarrollada en Francia, con los trabajos pioneros de Fayol. Esta es la corriente llamada Teoría Clásica. La preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. En este sentido, el enfoque de la corriente anatómica y fisiologista es un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos). Fue una corriente eminentemente teórica y “administrativamente orientada”. El énfasis en la estructura es su principal característica.

El objetivo básico es alinear el área o profesionales de RR.HH, con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra *con* las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades.

### **1.4.1 Historia de la administración y gestión deportiva e importancia**

En la sociedad de nuestros días ha crecido significativamente el número de practicantes regulares de actividad física en relación a épocas pasadas (García-Ferrando 2001), además, la práctica de actividad física ya no tiene una finalidad competitiva predominante, sino que ha aumentado la práctica con objetivos recreativos o de salud.

En este momento no se entiende que en un equipo deportivo no se practique una gestión planificada y eficaz, una planificación y programación de actividades, cursos y acontecimientos, así como una búsqueda constante de la optimización de los recursos que se poseen (Gómez, 2003).

La gestión del deporte es una práctica profesional asociada al deporte moderno, aunque ha sido en las últimas décadas cuando se han integrado en la gestión del deporte aspectos educativos, de investigación y profesionales específicos, así como otras cuestiones éticas, políticas y científicas (García-Ferrando, 2002).

El Consejo de Europa conceptualiza la gestión del deporte como “el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y la regulación dentro de una organización de recursos - personas, manifestaciones o instalaciones - a fin de realizar unos objetivos determinados” (Consejo Superior de Deportes, 1995), además, este organismo europeo señala que el análisis, la planificación, la toma de decisiones, la acción, el control y la evaluación son las fases propias del proceso de gestión.

Para Peiró (1995), la gestión deportiva abarca diversos aspectos especializados, no sólo relativos a los equipamientos deportivos sino también relacionados con la dirección de clubes deportivos, las tareas gerenciales en las organizaciones que se encargan de regular y coordinar competiciones, el área del marketing deportivo o incluso de la consultoría deportiva. Estos autores consideran la gestión deportiva como “un conjunto de funciones que abarcan la planificación, organización, evaluación y control de actividades que se desarrollan en una organización”. También ponen de manifiesto una relación de sinonimia entre los términos gestión, dirección y gerencia deportiva, aunque en algunos casos pudieran presentar ciertos matices diferenciales. Además, señalan que la consideración de las funciones propias de la gestión deportiva de una manera más global permite dar una representación más clara de lo que se entiende por este concepto.

En la línea de la globalidad del concepto de gestión deportiva destaca la aportación de Mestre (2006), considerándolo como “el proceso de planificar y llevar a la práctica la amplitud de acciones, variedad de competencias y ejercicios de la totalidad de los estamentos y de los miembros de la organización deportiva, de forma coordinada y racional, buscando, ante todo sus propios fines como asociación de una especialidad deportiva, la eficacia colectiva, la cualidad de los resultados y la rentabilidad de los recursos invertidos”. Para este autor la planificación se convierte en la principal herramienta de la gestión deportiva, de ahí que en ocasiones se utilicen indistintamente.

La administración deportiva surge debido al enorme incremento cuantitativo en la demanda del deporte, actividad física, recreación y aprovechamiento del tiempo libre por parte de la sociedad en general, se hizo necesario que las instituciones de educación superior pensarán seriamente en ofertar programas para que personas idóneas administraran y no se dejara en manos de personas empíricas, inexpertas o darle la responsabilidad a los profesores de educación física, los cuales se atribuyeron ese rol.

La administración deportiva adquiere un carácter deportivo cuando las habilidades de Administración y gestión son aplicadas en aquellas entidades e instituciones deportivas que lo requieren para la consecución pertinente de sus objetivos, igualmente para cuando se hace necesario desarrollar programas, proyectos, programas y eventos con fines deportivos, de recreación, de actividad física, ocio y de aprovechamiento del tiempo libre.

La búsqueda de una gestión de calidad, así como la toma de conciencia de quienes se encuentran al frente de las entidades deportivas, son tratadas con motivo de hacer de estas instituciones modelos eficientes y de calidad. Algunos de los aspectos determinantes de la gestión, así como la responsabilidad del dinamismo a sus estructuras como modelo de eficiencia, se someten a crítica para hacer de las organizaciones deportivas modelos con proyección internacional, con miras de asumir retos organizativos de envergadura (Valls Figueroa, 2009).

Las actuales políticas del sector deportivo pretenden lograr una mejora cualitativa y cuantitativa de su proceso. Para alcanzar estos propósitos, no basta con capacitar a los técnicos y aumentar la jornada laboral destinada a prestar atención a las demandas del deporte, sino que también es necesario contar con diagnósticos vigentes que permitan obtener información sobre su gestión.

Algunas de las funciones que éstos desarrollan habitualmente, de cuyo éxito depende el buen desarrollo de las organizaciones, están relacionadas, entre otras cosas, con procesos de planificación, organización, control y supervisión técnica, y de manejo de recursos financieros. La observación de estas funciones permite configurar una visión de la labor del directivo. De tal manera que al evaluar formativamente la gestión

desarrollada donde se destaca tanto los aciertos como los puntos débiles surgidos durante el ejercicio de su función resultan fundamentales. En la actualidad es posible configurar un cuadro evaluativo en el que se aprecian las áreas deficitarias del ejercicio desarrollado. Consecuentemente, a partir de esta panorámica específica de su dirección, se puede contar con una visión colectiva de deficiencias producidas en los procesos de dirección que permitan detectar aquellos aspectos susceptibles de mejora. La problemática de la calidad de la gestión deportiva debe ser abordada de tal manera de forma ordenada, completa y científica, donde es fundamental establecer aproximaciones conceptuales en referencia a aquellos aspectos que se relacionan con su labor como directivo. Ello permite efectuar un acercamiento y contar con una mayor comprensión de la magnitud e importancia de indagar acerca del ejercicio del cargo administrativo en las organizaciones deportivas.

El modo de conducir una entidad deportiva en la actualidad debe ser dinámico y eficiente, donde cada uno de los integrantes de la organización desarrolle con sentido autocrítico establecer aquellos aspectos deficientes de la gestión desarrollada. Lo enunciado otorga a los responsables de dirección de las entidades deportivas la responsabilidad de buscar los mecanismos para preparar de la forma adecuada a los cuadros directivos. La búsqueda de una óptima gestión nos lleva a relacionar las estructuras con las vías de comunicación. La eficiencia de la labor de dirección en las organizaciones deportivas depende del tipo de diseño estructural otorgado y de las vías de comunicación utilizadas, entre otros aspectos importantes, cuya responsabilidad de diseño recae en quién se encuentra al frente de la entidad, dado que cada organización debe adquirir sus propias modalidades de desenvolvimiento, acordes a sus exigencias y realidades. En tal sentido el análisis de ambos aspectos es importante, pues permite efectuar un acercamiento para establecer la calidad de dirección.

Se debe tener presente que las organizaciones deportivas se encuentran en constante evolución donde se le da lugar al requerimiento de personas cada vez más calificadas y preparadas para desarrollar la labor de dirección. En tal sentido es preciso analizar algunos elementos relacionados con los responsables de su dirección, que en los

modernos modelos de gestión demandan el implementar sistemas de dirección de calidad.

El dirigir implica, entre otras cosas, el distinguir perfectamente los asuntos importantes, saber evitar los errores y superar los obstáculos que se presentan habitualmente en el ejercicio del cargo. Para lograr resultados positivos lo primero que se debe hacer, es evitar los errores que impiden obtener un rendimiento adecuado de la organización, es decir, dirigir es desarrollar una gestión de calidad. Lo que se logra en la medida en que se dé un correcto cumplimiento a los procesos de dirección, planificación, organización, supervisión y control.

Las organizaciones deportivas eficientes se caracterizan, entre otras cosas, por contar con directivos que ejercen controles minuciosos de los recursos económicos, prestan asesoría, desarrollan labores de supervisión y orientan su actuación al tratar de incrementar la participación. Esto da como resultado una gestión participativa y de calidad cuyos logros se proyectan tanto de forma interna como externa.

Lograr resultados positivos y satisfactorios es una función básica y prioritaria de todo directivo. Sin resultados positivos todo queda en buenas voluntades, en expectativas posibles, en excusas injustificadas, de tal manera que resulta aconsejable establecer criterios de eficiencia que señalen cuándo una gestión es o no de calidad.

Por lo general, a un directivo/a se le valora de forma positiva en la medida que obtiene buenos resultados, es decir, los resultados son importantes, aunque no siempre son consecuencia directa de la capacidad de dirección. Aunque parezca ilógico, se pueden hacer bien las cosas y no conseguir los resultados previstos o viceversa, ya que el logro depende de diversos factores sobre los cuales no siempre se puede tener control total. Los aspectos anteriormente enunciados son importantes debido a que afectan la labor de dirección y determinan la calidad de gestión de las organizaciones deportivas. En tal sentido, dada su particular importancia, las desarrollaremos más detenidamente a continuación. Uno de los aspectos de mayor preocupación en la actualidad, radica en cómo hacer mejor el ejercicio de la dirección de las entidades deportivas, es uno de los caminos el detectar las deficiencias que se presentan durante su desempeño.

Algunas de las directrices de trabajo del Modelo para la Gestión Deportiva Competitiva son (León Reyes, 2018):

- a) Filosofía de gestión organizacional extrapolada de las ciencias de la administración empresarial al deporte competitivo.
- b) Proceso sistemático que abarca el período preparatorio, competitivo y de tránsito de la preparación de los atletas.
- c) Los componentes de la preparación deportiva se conciben de manera integrada, con énfasis en la transfuncionalidad, en aras de alcanzar la forma deportiva óptima en el momento esperado.
- d) La toma de decisiones se produce en “tiempo real” ante circunstancias cambiantes internas y externas, en los niveles estratégico, táctico y operativo.
- e) Estricta observancia a los cambios en el reglamento, a los posibles rivales y las novedades de métodos y medios de entrenamiento que emerjan mundialmente.
- f) Se fijan metas a corto, mediano y largo plazo con herramientas eficaces de control sistemático.
- g) Retroalimentación constante individual, grupal y colectiva acerca de la motivación, liderazgos, conflictos, percepción de actitudes y clima sociológico general del colectivo.
- h) Se involucra en el proceso, el colectivo pedagógico, los atletas, sus familiares, directivos y aficionados.

La administración y gestión deportiva es una obligación llevarla a cabo correctamente ya que representa todos los niveles de una organización desde los recursos humanos hasta el control para así poder lograr cada objetivo previsto, esta función se debe llevar a cabo por una persona capaz y que presente conocimientos del tema para así lograr una elevada eficiencia en las actividades.

### **Conclusiones Parciales**

1. Con el desarrollo de este capítulo se sentaron las bases teóricas metodológicas que sustenta el desarrollo de la presente investigación. Se precisó en las características e importancia de los SIG y se explicaron las distintas definiciones que recoge la literatura, quedando concebido así la propia definición que ofrece el autor acerca de



Sistema Integrado de Gestión. Se definen las normativas más utilizadas en la literatura que forman parte de los Sistemas Integrados de Gestión.

2. La integración se vuelve más necesaria para la dirección de las empresas cubanas, debido a que, el adecuado funcionamiento de la economía socialista demanda que prevalezcan siempre los intereses estratégico del país, lo que significa que a escala nacional se trabaje con un criterio de prioridad en cuanto al uso de recursos disponibles por lo que es necesario integrar el sistema de Dirección, de modo que sus elementos o subsistemas estén todos diseñados para facilitar las relaciones que le permitan a la empresa alcanzar su visión de futuro, satisfacer las necesidades esenciales de la población, y asegurar desarrollo del país.
3. La DE desde su origen está enfocada principalmente a conducir una empresa u organización sobre una base estratégica, lo que le permite regular y controlar todos sus procesos ya sean productivos o no con el fin de ser eficientes ante las adversidades del entorno.
4. El análisis prospectivo respalda a la organización ante la toma de decisiones y la previsión de los medios a utilizar en el posible mañana, pues se enfoca en realizar investigaciones previas de un futuro incierto, lo que permite identificar y comprender con anticipación los posteriores escenarios.
5. Un Sistema Integrado de Gestión es el elemento mediante el cual se pretende vincular los aspectos comunes de los sistemas individuales para lograr mayor efectividad en la empresa mediante la eliminación de las duplicaciones, trata de ver las interrelaciones para construir un sistema único de dirección.
6. La administración deportiva es aplicada en aquellas entidades e instituciones deportivas que lo requieren para la consecución pertinente de sus objetivos, no es más que la aplicación del proceso administrativo utilizado por la Administración de Empresas en General (Planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar).

## **CAPITULO II. DISEÑO METODOLÓGICO DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS PROSPECTIVO SOBRE LA BASE DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA**

El objetivo de este capítulo es ilustrar el diseño de un procedimiento para el análisis prospectivo sobre la base de un Sistema de Gestión Integrada. El procedimiento específico introduce el SGI y este a su vez necesita de otras actividades y fases de apoyo que se explican en este capítulo.

### **2.1. Procedimiento para el análisis prospectivo sobre la base de un Sistema de Gestión Integrada**

A partir de los conceptos, elementos e insuficiencias identificadas en la teoría estudiada en el capítulo anterior, se hace necesario incorporar actividades de administración deportiva dentro del proceso de dirección estratégica. Esto se realiza para fortalecer el carácter proactivo de la dirección estratégica y así contribuir a mejorar la integración del sistema de dirección de la OD objeto de estudio. A continuación, se describen sus fases y pasos, de esta manera se estarán evaluando las acciones que lleva a cabo la organización y la estructura del procedimiento metodológico se puede observar en el Anexo 1.

#### **Fase I. Definición del sistema**

En esta primera fase es donde se realiza el diseño estratégico básico para indicar el rumbo estratégico, emprender un perfeccionamiento de alto impacto y donde es necesario la preparación inicial de jefes y trabajadores para entender la necesidad del salto, lograr el compromiso de todos y expresarlo en metas medibles.

#### **Paso I.1. Conformación del equipo gestor de trabajo**

Se conforma un equipo gestor formado por directivos y especialistas con diversos conocimientos sobre la gestión empresarial. Este equipo debe ser preparado en técnicas de dirección empresarial relacionadas con la dirección estratégica, enfoque de procesos, integración del sistema de dirección de la empresa, así como las técnicas y métodos específicos del procedimiento propuesto. Este equipo gestor es quien debe guiar la implementación de las demás actividades del procedimiento (Bolaño Rodríguez, 2014). Para la conformación del equipo de trabajo se tiene en cuenta aspectos

identificados por los autores (Hernández Nariño, 2010, Negrín Sosa, 2009.) los que se muestran a continuación:

- El grupo debe estar integrado entre 7 y 15 personas, en función del tamaño de la organización.
- 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.

Con anterioridad a la formación del grupo gestor, se debe mencionar y preparar a dichos trabajadores para que adquieran los conocimientos necesarios previos a la investigación.

### **Paso I.2. Definición de las principales variables corporativas de la organización deportiva**

En este paso a través del trabajo grupal se definen y revisan las principales variables corporativas de la OD objeto de estudio. El objetivo es diseñar o actualizar las variables de la proyección estratégica: misión, visión, políticas organizacionales, las competencias distintivas de la organización se recogerán mediante la tormenta de ideas y deben basarse en el punto en el cual se hace la diferencia con los competidores o el resto de las organizaciones del sector objeto de estudio y la estructura organizacional.

### **Paso I.3. Análisis de los procesos de la organización deportiva**

Para el análisis de los procesos es preciso realizar una revisión documental de los documentos rectores de la OD y de su manual de procedimientos y de calidad. Es necesario la identificación de los procesos y subprocesos de la organización para llegar hasta la confección del Mapa General de Proceso (MGP), las fichas de procesos al menos de los estratégicos que son los que intervienen directamente en el proceso de dirección.

#### **Actividad I.3.1. 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 especialistas externos.

De no tener identificados los procesos de la empresa, se sugiere la clasificación proporcionada por el modelo APQC o el modelo EFQM (Raventós Chaviano, 2018)., una vez escogido el tipo de clasificación se pasa a la identificación y la conformación del MGP. Es recomendable tener en cuenta en la denominación de los procesos Hernández Nariño (2010) 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).

### **Actividad I.3.2 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 dirección el MGP; los procesos se clasifican de la siguiente forma:

- Proceso estratégico: incluye las actividades de definición de política, objetivos, planes, control de los resultados, medición, análisis y mejoras, revisión del sistema, asignación de recursos, control de documentos, datos y el desarrollo de las comunicaciones.
- Proceso clave: dentro de sus objetivos establecen cumplir con los requisitos de calidad de los clientes, conservar el medio ambiente, la seguridad y salud de los trabajadores, mejorar continuamente los procesos y crear valor para las partes interesadas.

- Proceso de Soporte o apoyo: incluyen garantizar los recursos materiales e insumos y servicios, así como el personal competente requerido para el desarrollo de los procesos y actividades.

De no estar elaboradas las fichas se procede a su elaboración teniendo en cuenta el Anexo 2 que se recomienda la estructurada por Medina León 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 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.

### **Fase II. Construcción de la base analítica**

En esta fase es donde se realiza el mayor aporte de esta investigación ya que brinda un marco de trabajo para la coordinación de las relaciones entre los procesos claves y funcionales, cuyo efecto es un mayor nivel de integración del sistema de dirección.

#### **Paso II.1. Diagnóstico estratégico de la organización deportiva**

El diagnóstico estratégico está delimitado por los factores internos (fortalezas y debilidades), externos (amenazas y oportunidades) (ver figura 2.1). Se recomienda la construcción de la matriz DAFO con la ayuda de entrevistas al Consejo de Dirección de la OD para la determinación de los factores que intervienen y a través de la tormenta de ideas llegar a la identificación y listado final de los factores de la OD objeto de estudio.



Figura 2.1. Factores internos y externos de la organización. Fuente: Raventós Chaviano (2018)

Luego de identificar los aspectos internos y externos, se puede pasar a confeccionar la matriz DAFO a través del entrecruzamiento, según el nivel de importancia establecido por el grupo de trabajo se determinará la situación de la organización y reflexionar sobre las acciones requeridas que permitan determinar la estrategia de la OD.

Después de evaluar el impacto se conforma el problema y la solución estratégica general. En la figura 2.3 se muestra la estrategia en cada uno de los cuadrantes de la matriz DAFO y que según las confluencias de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades identificadas, se sientan las bases para el diseño o rediseño de la estrategia en la OD objeto de estudio.

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

OPORTUNIDADES					subtotal	AMENAZAS					subtotal
FORTALEZAS	O1	O2	.....	On		A1	A2	.....	An		
F1	Se evalúa en que medida la Fortaleza permite aprovechar la oportunidad					Se evalúa en que medida la Fortaleza permite disminuir el efecto de la amenaza					
F2											
.....											
Fn	Estrategias Ofensivas					Estrategias Defensivas					
subtotal											
DEBILIDADES											
	O1	O2	.....	On		A1	A2	.....	An		
D1	Se evalúa en que medida la debilidad no permite aprovechar la oportunidad					Se evalúa en que medida la debilidad potencia el efecto de la amenaza					
D2											
.....											
Dn	Estrategias Adaptativas					Estrategias de Supervivencia					
subtotal											

Figura 2.3. Ubicación de la estrategia por cuadrantes. Fuente: elaboración propia.

**Paso II.2. Determinación de la estructura del sistema y delimitación del sistema de la organización deportiva, identificando sus variables internas y externas y las relaciones entre éstas a través del análisis estructural.**

Para identificar la estructura de las relaciones entre las variables cualitativas, cuantificables o no, que caracterizan el sistema estudiado, mediante el uso de una matriz que interconecte todos los componentes del sistema y que permita identificar sus variables esenciales.

El análisis estructural tiene dos objetivos complementarios. En primer lugar, lograr una representación lo más exhaustiva posible del sistema estudiado que permita, en una segunda fase, reducir la complejidad del sistema a sus variables esenciales.

**Actividad II.2.1. Delimitación del sistema de la organización deportiva, identificando sus variables internas y externas y las relaciones entre éstas a través del análisis estructural.**

Para la construcción del análisis estructural se tuvo inicialmente en cuenta la información obtenida para el marco contextual (capítulo 1), sobre:

- 1) Descripción y evolución del Sistema de la OD.
- 2) Descripción y evolución de la normatividad y de las problemáticas que intervienen en la OD.
- 3) Antecedentes históricos y normativos de la OD.

**Actividad II.2.2. Determinación de las variables esenciales primaria y secundaria a partir de una matriz de impactos cruzados (MICMAC).**

La identificación y el conocimiento del comportamiento de las variables del sistema, fruto de aplicar el análisis estructural, sienta las bases para aplicar un modelo de simulación prospectiva, considerando que:

- 1) La previsión-cuantificación se substituye por una prospectiva global que tenga en cuenta todos los parámetros cualitativos, cuantificables o no, que actúan en mayor o menor medida sobre el sistema estudiado.
- 2) Al considerar tan solo variables cuantitativas, los modelos demuestran su incapacidad de prever los cambios provocados por la evolución de las variables cualitativas.
- 3) En prospectiva, el futuro es la clave de explicación del presente.

Por eso, se hace obsoleta la extrapolación de tendencias y los modelos econométricos que no integran los proyectos de los actores.

- 1) El futuro es múltiple, y esta pluralidad lo hace incierto.
- 2) A fuerza de simplificar la realidad por el placer de utilizar las matemáticas, se acaba por transformar los modelos en esquemas deformadores de la realidad. No se trata pues de rechazar las cifras y la elaboración de modelos, sino de utilizarlas con precaución.

La previsión parcelaria, las variables cuantitativas, las relaciones estáticas, la explicación del futuro por el pasado, la búsqueda de un futuro único y predeterminado con la ayuda de modelos deformadores de la realidad (Maurice, 1989) son otras tantas causas de errores específicos en la previsión clásica, que se derivan de una actitud pasiva o adaptativa frente al futuro.

La prospectiva milita a favor de una previsión global, cualitativa y múltiple de un futuro incierto. Se esfuerza en tener en cuenta los proyectos y el comportamiento de los actores, preconiza una actitud voluntarista y no experimentada frente al futuro (Godet, 1996). Para la identificación de las variables que componen el sistema se propone realizar entrevistas no dirigidas y por separado al Consejo de Dirección de la OD e



identificar coincidencias en las respuestas y listar estas variables para llegar a consenso con el equipo de trabajo a través del trabajo grupal.

Se requiere del uso de un software denominado MICMAC o “Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación” para jerarquizar las variables de la siguiente manera:

- 1) Por orden de motricidad, teniendo en cuenta el número de caminos y bucles de longitud 1, 2,...n salidos de cada variable;
- 2) Por orden de dependencia, teniendo en cuenta los caminos y bucles de longitud 1,2,...n, que llegan a cada variable.

Para ejecutar el MICMAC se requiere convertir los datos de la matriz de análisis estructural (MAE) como se muestra en la tabla 2.1.

Tabla 2.1. Datos de la matriz de análisis estructural (MAE)

CALIFICACION -MAE	CALIFICACION -MICMAC
-	N
P	P
1	D
2	M
3	F

Fuente: elaboración propia

En donde las relaciones entre las variables se expresan como N=ninguna, P=potencial, D=débil, M=mediana y F=fuerte.

El paso siguiente consiste en seleccionar un código del sistema binario (0,1) debido a la asignación de letras, para significar el tipo de influencia según la siguiente tabla:

Tabla 2.2. Ejemplificar el código del sistema binario significar el tipo de influencia

Nombre	Código	OPCIONES						
		1	2	3	4	5	6	7
Ninguna	N							
Débil	D							
Mediana	M							
Fuerte	F							

Potencial P

Fuente: elaboración propia.

Lo anterior significa “correr” siete veces la Matriz de Impactos Cruzados, con el fin de resaltar en cada una las siguientes opciones

Tabla 2.3. Opciones de la implementación de la Matriz de Impactos Cruzados

OPCIONES	PROPOSITO
1	Cruzar solo las relaciones fuertes entre las variables del sistema.
2	Tiene en cuenta solo las relaciones fuertes y las medianas.
3	Tiene en cuenta todas las relaciones actuales (fuertes, medianas y débiles) entre las variables.
4	Solo explora las relaciones que en el presente se muestran como potenciales para el futuro.
5	Cruza solo las relaciones fuertes y las potenciales.
6	Cruza las relaciones fuertes, medianas y potenciales.
7	Tiene en cuenta todo tipo de relaciones (fuertes, medianas, débiles y potenciales)

Fuente: elaboración

propia.

Cada una de las variables del sistema de la OD y su entorno lleva aparejado un indicador de motricidad y un indicador de dependencia sobre todo el sistema. El conjunto de las variables puede por tanto situarse en un plano de motricidad-dependencia (directa, indirecta o potencial) después de haber “corrido” cada una de las siete opciones. Este plano tiene la siguiente estructura:

- Variables Determinantes: se encuentran en la zona superior izquierda del plano de influencia y dependencia, son las variables que según su evolución a lo largo del periodo de estudio se convierte en frenos o motores del sistema. Estas pudieran ser propulsoras o inhibidoras del sistema. El objetivo es que sean propulsoras y determinen las conductas adecuadas del Sistema.
- Variables Clave: son las variables que se encuentran en la zona superior derecha del plano de influencia y dependencia también nombradas variables reto del sistema. Son muy motrices y muy dependientes, perturban el funcionamiento normal del sistema, estas variables sobre determinan el propio sistema. Son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema. En resumen, deben

continuamente tener retos que propicien el cambio del sistema a un nivel más óptimo. Son las que mantienen lubricado el sistema.

- Variables Entorno: son las variables con escasa dependencia del sistema, pueden ser consideradas un decorado del sistema, se encuentran en la zona media de la parte izquierda del plano de influencia y dependencia.
- Variables Reguladoras: son las variables situadas en la zona central del plano de influencia y dependencia se convierten en llave de paso para alcanzar el cumplimiento de las variables clave. Determinan el buen funcionamiento del sistema en condiciones normales. Se sugiere evaluar de manera consistente y con frecuencia periódica.
- Palancas Secundarias: son las variables complementarias a las variables reguladoras, actuar sobre ellas significa hacer evolucionar las variables reguladoras que a su vez afectan a la evolución de las variables clave. En el plano de influencia y dependencia se encuentran ubicadas debajo de las reguladoras.
- Variables Objetivo: son las variables que se ubican en la parte central a la derecha en el plano de influencia y dependencia. Son muy dependientes y medianamente motrices, de ahí su carácter de tratamiento como objetivos, puesto que en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea.
- Variables Resultado: son variables que se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia se encuentran en la zona inferior derecha del plano de influencia y dependencia, y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente sino a través de las que dependen en el sistema. Estas variables requieren un seguimiento y monitoreo estrecho que permita verificar la efectividad del sistema en general.
- Variables Autónomas: son variables poco influyentes o motrices y poco dependientes, se corresponden con tendencias pasadas o inercias del sistema o bien están desconectadas de él. En el plano de influencia y dependencia se encuentran en la zona inferior izquierda. No constituyen parte determinante para el futuro del sistema. Se constata frecuentemente un gran número de acciones de

comunicación alrededor de estas variables que no constituyen un reto. Hay que alinear estas variables a la estrategia Lean de la empresa. Se sugiere dar más valor a esas variables. En este momento son poco influyentes en el sistema.

### **Actividad II.2.3. Análisis de la estrategia (“juego”) de los actores institucionales.**

A partir de la información de la teoría de los juegos de estrategia, y al software resultante lo denominaron MACTOR. Para el análisis de la estrategia de los actores, este considera cinco etapas:

- 1) Identificar los actores que controlan o influyen sobre las variables clave del análisis estructural: listado de actores.
- 2) Identificar los objetivos estratégicos de los actores respecto a las variables clave: listado de objetivos.
- 3) Evaluar las influencias directas entre los actores: jerarquización de actores mediante un cuadro de influencias entre actores (MAA o Matriz de Actores x Actores).
  - 4: el actor  $A_i$  puede cuestionar la existencia del actor  $A_j$
  - 3: el actor  $A_i$  puede cuestionar las misiones del actor  $A_j$
  - 2: el actor  $A_i$  puede cuestionar los proyectos del actor  $A_j$
  - 1: el actor  $A_i$  puede cuestionar, de manera limitada (durante algún tiempo o en algún caso concreto) la operativa del actor  $A_j$ .
  - 0: el actor  $A_i$  no tiene ninguna influencia sobre el actor  $A_j$

Se determina la influencia que un actor A ejerce sobre un actor B y esta es la llamada influencia directa. Si ejerce esta influencia sobre un actor C el cual él mismo influye sobre el actor B, se tratará de una influencia indirecta. El programa MACTOR mide las influencias y dependencias directas e indirectas mediante indicadores sumando los términos de la matriz MIDI ( $I_i$  y  $D_i$ , respectivamente).

La matriz MIDI permite obtener las influencias directas e indirectas de orden 2 entre actores. El interés de esta matriz es el de aportar una visión más completa del juego de relaciones de fuerza (un actor puede limitar el abanico de elección de un segundo actuando sobre él mismo a través de un actor relevó). En el caso particular de esta investigación la matriz de orden 2 coincide en términos generales con la matriz de orden 1. Mediante la MIDI se calculan dos indicadores:

El grado de influencia directa e indirecta de cada actor ( $li$ , sumando por líneas). El grado de dependencia directa e indirecta de cada actor ( $Di$ , sumando por columnas). Elementos de cálculo:

La Matriz de Influencias Directas e Indirectas (MIDI) se calcula de la manera siguiente:  $(MIDI)_{ij} = (MID)_{ij} + \sum_k \text{Min} ((MID)_{ik}, (MID)_{kj})$ . En el segundo término de la ecuación, " $(MIDI)_{ij}$  expresa la influencia directa que el actor  $i$  ejerce sobre el actor  $j$  y " $\sum_k \text{Min} ((MID)_{ik}, (MID)_{kj})$ " representa la suma de todas las influencias indirectas que el actor  $i$  ejerce sobre el actor  $j$  y que pasan por un actor relevo  $k$ . Para éste último valor, sólo se tienen en cuenta influencias indirectas de orden 2, es decir, influencias que transitan sólo por un actor relevo cada vez. Las influencias indirectas de orden 3, de orden 4 ..., de orden  $n$  (transitan por 2, 3 actores relevo, ... antes de llegar al actor  $j$ ) no se tienen en cuenta. Se considera que un actor  $i$  que desee influir indirectamente sobre un actor  $j$  no puede integrar en sus cálculos las decenas, incluso centenares de influencias indirectas que se alternan por varios actores formando una cadena. Por el contrario, este actor puede ejercer varias influencias indirectas de orden 2, cada una de ellas transitando por un sólo actor relevo a la vez (MACTOR).

- La influencia directa e indirecta neta del actor  $i$  ( $li$ ) se calcula sumando las influencias que este actor tiene sobre los otros actores, es decir, sin tener en cuenta las influencias indirectas que pueda tener sobre él mismo:  $li = \sum_k 1i (MIDI)_{ik}$ .
- La dependencia directa e indirecta neta del actor  $i$  ( $Di$ ) se calcula sumando las influencias que este actor recibe de otros actores, es decir, sin tener en cuenta las influencias indirectas que él pueda recibir de él mismo:  $Di = \sum_k 1i (MIDI)_{ki}$ .

1) Conocer el posicionamiento de los actores respecto a los objetivos. Describir la actitud actual de cada actor respecto a cada objetivo (opuesto, neutro, indiferente o favorable). Representación matricial Actores x Objetivos.

Signo positivo: el actor es favorable al objetivo.

Signo negativo: el actor es desfavorable al objetivo.

Punto 0: el actor, es neutro cara al objetivo

**Ponderado**

- 4: el objetivo cuestiona la existencia del actor o es imprescindible para la existencia del actor;
- 3: el objetivo cuestiona el cumplimiento de las misiones del actor o es imprescindible a sus misiones;
- 2: el objetivo cuestiona el éxito de los proyectos del actor o es imprescindible para estos proyectos;
- 1: el objetivo cuestiona, de una forma limitada en el tiempo y espacio los procesos operativos (gestión, entre otras) del actor o es imprescindible para estos procesos operativos.
- 0: el objetivo tiene poca o ninguna incidencia.

- 2) Conocer el grado de convergencia y de divergencia entre los actores y el plano de la distancia que existe entre los diferentes objetivos del sistema (MACTOR).

**Fase III. Elaboración de escenarios**

En la tercera fase se diseñan y aplican las acciones que permitirán mejorar el proceso de Dirección Estratégica en la entidad caso de estudio. Tiene por objetivo analizar el problema expuesto y delimitar el sistema a estudiar. Se trata, en este momento, de situar el método prospectivo en su contexto socio-organizacional, con el fin de iniciar y de simular el conjunto del proceso con la ayuda de los talleres de prospectiva y la determinación de los diferentes escenarios en los que se podrá mover la estrategia de la organización objeto de estudio a través del software MORPHOL.

Estas etapas son las siguientes:

- Identificar las variables clave, este es el objetivo del análisis estructural
- Analizar el juego de actores con el fin de plantear las preguntas clave para el futuro.
- Reducir la incertidumbre sobre las cuestiones claves y despejar los escenarios del entorno más probables gracias al análisis del equipo gestor.

**Paso III.1. Construcción del árbol de competencia.**

Se basa en elaborar una radiografía completa de la empresa desde el Know-How hasta las líneas de producto, materializado en el árbol de competencias. Este esquema

integrado de la prospectiva estratégica, está destinada en primera instancia a las organizaciones en las cuales es posible detallar una representación bajo forma de árbol de competencias. Se divide en dos actividades que se describen a continuación.

**Actividad III.1.1. Identificación de los componentes del Sistema de Gestión Integrada.**

En esta actividad se analiza con el equipo gestor y a partir de la revisión documental los componentes que se deben incluir en el SGI de la OD.

**Actividad III.1.2 Evaluación de acciones de mejoras.**

A partir de los elementos que forman parte de la situación problema de la organización respecto a cada una de las fases, se determinan las líneas de acción de mejoras. Una línea de acción de mejora puede estar encaminada a perfeccionar el desempeño de la organización, respecto a varios elementos.

Para las líneas de acción de mejoras determinadas, se debe valorar la importancia y la viabilidad de implementación de las mismas. Para ello se utiliza la matriz de posición: importancia vs viabilidad (ver figura 2.3). Se analiza la importancia de cada línea de acción de mejora dándole un valor de 1 a 10, donde 10 es la máxima importancia. La viabilidad se analiza dándole un valor de 1 a 10, siendo 10 la máxima viabilidad.

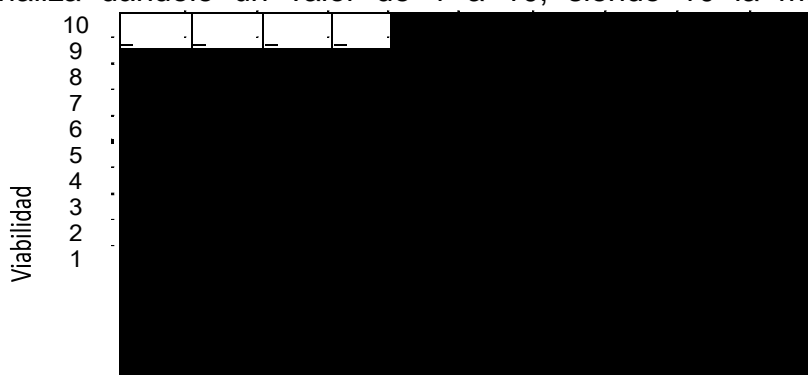


Figura 2.3. Matriz de posición: viabilidad vs impacto. Fuente: Hernández Rodríguez (2011)

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

Los valores de importancia y viabilidad se ubican en la matriz de la figura 2.4. Se analizan las líneas de acción de mejoras de acuerdo al cuadrante de posición. Las líneas de acción de mejoras que se encuentren ubicadas en el cuadrante I, deben tenerse en cuenta para la implementación. Las del cuadrante II, podrán tenerse en cuenta si la organización puede conseguir el financiamiento, pero si requiere de un tiempo mayor podrán implementarse en un plazo mayor.

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

### **Paso III.2 Selección del escenario deseado.**

Este paso intenta comprender la dinámica de la retrospectiva de la organización, de su entorno, de su evolución, de sus fuerzas y debilidades en relación a los principales actores de su entorno estratégico. El análisis de los campos de batalla y de los retos estratégicos permite descubrir las cuestiones clave para el futuro.

Se busca reducir la incertidumbre que pesa sobre las cuestiones clave de futuro. Se utilizan eventualmente los métodos de entrevista dirigida a los especialistas, para poner en evidencia las tendencias de peso, los riesgos de ruptura y finalmente descubrir los escenarios de entorno más probables. Se pone en evidencia los proyectos coherentes, es decir, las opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la organización y con los escenarios más probables de su entorno.

### **Fase IV. Despliegue del SGI de la organización deportiva**

En la cuarta y última fase se lleva a cabo el monitoreo de la implantación de las acciones propuestas y evaluar su impacto y para ello se valora el nivel de integración del sistema de dirección y el desempeño de la OD.

#### **Paso IV.1 Determinación de los objetivos estratégicos**

En este paso se consagra a la evaluación de las opciones estratégicas; un estudio racional incitaría a apoyarse en un método de elección multicriterio, pero raramente es



este el caso; con el que se finalizará la fase de reflexión previa antes de la decisión y la acción.

En este paso del proyecto, es la elección de la estrategia, es la etapa crucial porque se trata de pasar de la reflexión a la decisión. Las apuestas estratégicas y la jerarquización de objetivos son resultado de la decisión del Consejo de Dirección de la OD.

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

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

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

En esta etapa se recogerá mediante la tormenta de ideas, 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.

### **Paso IV.2 Mapa estratégico**

Con toda certeza, el mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el CMI. La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia de la organización.

El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las organizaciones, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y, de hecho, no expresan relación matemática alguna y no es algo determinista.

La Infraestructura organizativa es un elemento clave para un correcto diseño, de ahí lo necesario que es emplear adecuadamente los medios tecnológicos con los que las organizaciones pueden contar, el mantenimiento de un clima organizativo óptimo, la propuesta de programas formativos para el personal con el objeto de solidificar sus funciones y tareas y, en definitiva, una gestión de RR.HH. adaptada y acorde a las necesidades de la organización objeto de estudio. El modelo de cuatro perspectivas para describir la estrategia de creación de valor de una organización proporciona un lenguaje que el equipo de trabajo puede usar para discutir la dirección y las prioridades de la OD. Pueden ver a sus indicadores estratégicos no como indicadores de desempeño en cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de relaciones causa y efecto entre objetivos de las cuatro perspectivas del CMI. El mapa estratégico es una representación visual de las relaciones causa efecto entre los componentes de la estrategia de la organización.

### **Paso IV.3 Desarrollo de los planes de acciones**

Esta actividad se dedica enteramente a la elaboración y puesta en marcha del plan de acción. A partir de la situación actual del Proceso de Dirección Estratégica en la organización caso de estudio y las líneas de acción propuestas en la fase anterior, se proyectan mejoras para el cierre de brecha existente entre el Proceso de Dirección estratégica de la OD.

Con las líneas de acción de mejoras que pertenecen a los cuadrantes I y II de la matriz de posición, se elabora el plan de acciones de mejoras. Este plan incluye las acciones de mejoras, el tiempo de ejecución, los responsables, participantes y los recursos. Luego de diseñar las actividades de mejoras del Proceso Dirección Estratégica, se integran en un programa general de implantación. Esto permite al equipo que trabaje en función de introducir las mejoras dar un seguimiento y control al desarrollo de estas mejoras en función de los resultados organizativos y de desempeño de la organización. Dando como resultado el Plan de Acciones de Mejoras del Proceso de Dirección Estratégica en la organización caso de estudio.

### **Paso IV.4 Despliegue del Cuadro de Mando Integral para la organización deportiva**

Es este paso es donde se detallada el CMI, resulta necesario e imprescindible que todos los implicados en el proceso de diseño y seguimiento del mismo comprendan la esencia de este, así como su estrecha relación con el proceso de formulación y revisión de la estrategia, para lo cual se utilizan tres elementos comunicación de abajo-arriba y viceversa, fijación de objetivos y vinculación de los objetivos con los incentivos.

De hecho, el objetivo principal del CMI, es ayudar a la toma de decisiones efectivas y oportunas mediante el establecimiento y uso adecuado de un conjunto de indicadores, que integren todas las áreas de la organización, controlen la evolución de los FCE derivados de la estrategia y lo hagan, además, de forma equilibrada atendiendo a las diferentes perspectivas que lo forman.

Se determinan los indicadores a controlar, los fundamentales en aras de cumplir con la misión propuesta. Se identifica como control estratégico, su pregunta guía es ¿Cómo vamos? (Claudio Pérez, 2011), centra su atención en la obtención de indicadores para la gestión de la organización objeto de estudio pueden ser clasificados como financieros o no financieros

#### **Actividad IV.4.1. Determinación de las dimensiones del control estratégico.**

Las dimensiones para el control estratégico se resumen a criterio del equipo de trabajo. Es el proceso de evaluación que sirve para retroalimentarse de las desviaciones que puedan tener lugar y hacer las correcciones pertinentes, convirtiéndose en un proceso sistemático que permita a los directivos adoptar decisiones que faciliten el cumplimiento de la estrategia de desarrollo organizacional. Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización y gestionar la retroalimentación que soporte las estrategias emergentes. Se identifican las cuatro perspectivas del CMI:

1. Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento: Esta perspectiva es la que incluye los activos intangibles de la organización, los cuales son las fuentes definitivas de la creación de valor sostenible. Sus objetivos describen la combinación de personas, tecnologías y entorno organizativa que servirán de soporte a la estrategia y engloba la satisfacción, retención y la productividad del cliente interno, por lo que

proporciona la infraestructura que permite alcanzar los objetivos ambiciosos para conseguir un resultado excelente en el CMI.

2. **Perspectiva de Procesos Internos:** La perspectiva del proceso interno analiza la adecuación de la operativa interna de la organización de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y el beneficio económico para saber qué tan bien va el negocio y si los productos o servicios cumplen con los requisitos del cliente.
3. **Perspectiva de Clientes:** La razón fundamental de una empresa se basa en las relaciones con sus clientes, de nada servirá todo el esfuerzo invertido en el desarrollo de un producto o servicio novedoso si nadie lo conoce o nadie lo necesita. El CMI, mediante su perspectiva del cliente, permite definir las estrategias necesarias para seleccionar, conseguir, satisfacer y retener a los futuros o existentes clientes que sostienen la razón de ser de la organización.
4. **Perspectiva Financiera:** Desde el punto de vista de CMI, esta perspectiva mostrará los resultados de las decisiones estratégicas que se hayan tomado en las otras tres perspectivas. Se trata de describir lo que los dirigentes de la organización esperan con respecto al crecimiento, rentabilidad, riesgos financieros, cantidad máxima permisible de cuentas por cobrar, entre otros.

### **Actividad IV.4.2. Determinación de los indicadores de control estratégico.**

En esta actividad se pone de manifiesto las relaciones causa-efecto que existen entre los indicadores seleccionados, los que se basan en la hipótesis de que, si se actúa sobre la perspectiva de los empleados, estos serán el motor de la mejora de los procesos, lo que redundará en unos clientes más satisfechos y por lo tanto, los resultados financieros para la organización serán mejores.

Cada uno de los responsables de las perspectivas, debe determinar los factores claves para la consecución de los objetivos estratégicos de dichas perspectivas y por consiguiente de la organización, así como las relaciones causa-efecto entre ellas.

Como resultado de esta actividad se obtienen los indicadores necesarios para medir la actuación de los factores clave en cada una de las cuatro perspectivas, con el fin de determinar el grado de consecución de los objetivos estratégicos, los cuales no deben sobrepasar la cifra de los 25 indicadores (Kaplan & Norton, 1999) para evitar el exceso

de datos que pueda encarecer y dificultar su utilización; sin embargo, esto es relativo ya que está en dependencia del tipo de organizaciones en particular.

El CMI debe ser claro y sencillo, lo ideal en los indicadores clave es: registrar los valores históricos, comparar con una meta, comparar con el valor que surge de las "mejores prácticas" (empresas del sector, líderes para facilitar su comprensión por parte de todo el personal implicado en el proceso de toma de decisiones del mercado o la competencia, si es posible). Asimismo, la información se debe presentar en tablas, gráficos y/o textos que permitan una rápida interpretación y un análisis completo.

Las dimensiones de control estratégico para la organización, a su vez, en cada dimensión de control son identificados los indicadores de control más relevantes, los cuales se les brinda tres opciones de comportamiento, siguiendo con el proceder o teoría del semáforo, donde la opción roja sería la más crítica, la amarilla a manera de llamada de alerta y la verde indicando buenos resultados o resultados esperados.

### **2.2 Métodos, técnicas y herramientas a utilizar en la investigación**

La información elemental para el progreso de la investigación se obtiene a través de métodos teóricos y empíricos de investigación, los mismos se especifican seguidamente:

- Analítico – sintético: para fichar los elementos relacionados con los diferentes enfoques y criterios relacionados con el objeto de investigación, para logro de los objetivos y el cumplimiento de las tareas de investigación. El análisis es la identificación y separación de los elementos fundamentales. Se descomponen, se desintegran las ideas. La síntesis de un texto conduce a su interpretación holística.

Esto es, a tener una idea cabal del texto como un todo.

Este método tiene la ventaja de disciplinar al investigador para poder escoger los diferentes elementos o partes de un fenómeno y está relacionado con la capacidad sensorial. La síntesis es un esfuerzo psicológico mayor que requiere resumir, concentrar y por lo tanto abstraer de esas partes los elementos comunes que le permitan expresar en una sola categoría o expresión lingüística. Es la capacidad de síntesis la que pone a prueba todo el razonamiento lógico que el investigador debe

desarrollar para educar sus propios pensamientos y es utilizada en el despliegue del marco teórico de la investigación.

- Inductivo – deductivo (Rodríguez, 2012): posibilitará la sistematización de la información basadas en el procesamiento de datos provenientes de aforos vehiculares, parámetros inherentes a las corrientes vehiculares, utilizando un procesamiento matemático y probabilístico, además de los diferentes criterios sobre el tema con el estudio de elementos y contextos particulares para lograr la elaboración de conclusiones generales.

La inducción: es el proceso que va de lo particular, específico hacia lo más general o universal. También significa, de lo más simple a lo más complejo. Como procedimiento es también recomendable porque el ser humano percibe más rápidamente los hechos captados sensorialmente y como tal puede señalar cómo se inicia un determinado fenómeno.

La deducción: es el fenómeno inverso por el cual se parte de lo general o universal para llegar a lo más específico, pero de una manera lógica que tiene en cuenta la secuencia y el orden para ir desglosando sus diferentes elementos.

- Histórico – lógico: este método permitió elaborar una descripción de los precedentes históricos y los antecedentes teóricos referentes a los dispositivos de control, tanto en el ámbito nacional como en el internacional. El método histórico estudia la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el recorrido de su historia. El método lógico investiga las leyes generales de funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. Lo lógico no repite lo histórico en todos sus detalles, sino que reproduce en el plano teórico lo más importante del fenómeno, lo que constituye su esencia: lo lógico es lo histórico mismo, pero liberado de las contingencias de la forma histórica.

El método lógico y el histórico no están divorciados entre sí, sino que, por el contrario, se complementan y están íntimamente vinculados. El método lógico para poder descubrir las leyes fundamentales de un fenómeno, debe basarse en los datos que le proporciona el método histórico, de manera que no constituya un simple razonamiento especulativo. De igual modo, el método histórico debe descubrir las leyes, la lógica

objetiva del desarrollo histórico del fenómeno y no limitarse a la simple descripción de los hechos.

- Enfoque sistémico: el enfoque en sistema proporciona la orientación general para el estudio de los fenómenos como una realidad integral formada por componentes, que cumplen determinadas funciones y mantienen formas estables de interacción entre ellos. Por esta razón, el conocimiento del enfoque en sistema presenta una importancia fundamental para los que se inician en el campo de la investigación científica.

Un sistema no es un conglomerado de elementos yuxtapuestos mecánicamente, sino que presentan leyes de totalidad, esto es, cualidades generales inherentes al conjunto. Estas cualidades generales del sistema se diferencian de las características individuales de los componentes que la integran.

Es justamente la interacción entre los componentes del sistema lo que genera sus cualidades integrativas generales. Un ejemplo de enfoque en sistema se demuestra claramente en el funcionamiento de una empresa, la cual está constituida por un conjunto de partes relacionadas entre sí, en función de un resultado. La organización es un sistema conectado y en interacción constante con su entorno.

- Análisis de la documentación: permite analizar el comportamiento de la organización en períodos de tiempo mediante la revisión directa de documentos como el Manual de Procedimientos Internos de la organización, impresos o en soporte digital. Se destacan entre estos los estados financieros, los documentos primarios relacionados con la gestión de compras e inventarios y la explotación de la información que el software puede brindar.
- Observación: la observación puede ser directa y por observadores entrenados, que formaran un equipo capacitado y entrenado capaz de elaborar un modelo con la información que indispensablemente para utilizar en los diferentes estudios de los dispositivos de control.
- Las entrevistas serán de tipo directiva centrada, pues tienen el objetivo de conocer las opiniones de diferentes personas y su nivel de preparación con respecto al objeto de investigación. A partir de los fines de la investigación puede ser entendida

como la conversación que sostienen dos personas, celebrada por iniciativa del entrevistador. Con la finalidad específica de obtener alguna información importante para la indagación que realiza.

- Revisión bibliográfica: es la actividad que proporciona un contexto y una justificación de la investigación que se lleva a cabo, por lo que es uno de los elementos más importantes de las tesis de investigación. Sus principales objetivos son descubrir variables importantes, relevantes al tema a sintetizar y adquirir una nueva perspectiva, identificar la relación entre ideas y la práctica, establecer el contexto del tema o problema, relacionar ideas y teoría con las aplicaciones, identificar la metodología principal y las técnicas de investigación que se han usado hasta el momento.
- Matriz DAFO: se conforma delimitando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de las cuales se termina la incidencia que tienen sobre la organización combinándolas en filas y columnas. Esta herramienta se emplea en el paso 3, necesaria para definir el problema y la solución estratégica.
- Brainstorming o tormenta de ideas: es utilizada para posibilitar la generación de un elevado número de ideas, por parte de un grupo, y la presentación ordenada de estas, posee una serie de características que la hacen muy útil cuando se pretende obtener un amplio número de ideas sobre las posibles causas de un problema, acciones a tomar, o cualquier otra cuestión. Existen 3 modalidades para aplicarla: tira de papel, rueda libre y todos contra todos.
- Software Visio: constituye una herramienta de procesamiento de información representada en gráficos, utilizada para la confección del hilo conductor de la investigación, para representar el procedimiento para la evaluación del alineamiento estratégico y el organigrama de la empresa.
- Microsoft Office Excel: elemental para procesar todos los datos estadísticos de la investigación, permitiendo la realización de cálculos de forma más rápida y con menores probabilidades de errores.
- Software MIC-MAC o “Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada: a una Clasificación”. El MICMAC es un programa de multiplicación matricial aplicado a la



matriz de análisis estructural (MAE), el cual permite estudiar la difusión de los impactos por los caminos y bucles de reacción y, por consiguiente, jerarquizar las variables Caracterización de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas.

### **Conclusiones parciales**

1. Se diseñó un procedimiento para el análisis prospectivo a través del Sistema de Gestión Integrada en las organizaciones deportivas de gobierno elaborado con un enfoque de procesos que tiene incorporado una fase de diseño estratégico basado en proceso más allá de la fijación del rumbo estratégico, para fortalecer las relaciones entre los procesos de dirección funcional con los procesos clave que agregan valor, lo cual es un aporte sobre los modelos de dirección estratégica estudiados, y contribuye a la integración del sistema de dirección de la OD desde el dominio corporativo.
2. El procedimiento que se empleará consta de 4 fases y será capaz, a través de las técnicas que se utilizarán, de diagnosticar la situación de la organización deportiva actual, analizar sus procesos internos y será necesario la selección de variables claves y el establecimiento de los objetivos claves del servicio ya que permiten definir los escenarios deseados y de esta manera poder tomar las acciones pertinentes, hasta llegar a la propuesta del despliegue del CMI como herramienta de control; se utilizaron varias herramientas y métodos para darle cumplimiento a cada una de las fases como son: la observación, entrevista, el coeficiente de concordancia de Kendall, Matriz DAFO, software de prospectiva, Visio, entre otras.
3. El procedimiento propuesto presenta a la prospectiva como disciplina y como método, además de demostrar su validez y eficacia para generar información estratégica para la toma de decisiones, así como para el diseño, elaboración e implementación de actividades de mejora continua en los sistemas de trabajo de las organizaciones deportivas.

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS PROSPECTIVO A TRAVÉS DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA**

En el presente capítulo se refleja los resultados prácticos de la metodología del capítulo anterior: Diseño metodológico del procedimiento para el análisis prospectivo sobre la base de un Sistema de Gestión Integrada en las organizaciones deportivas. A continuación, se muestran los principales resultados de la aplicación del procedimiento propuesto en el capítulo II, con sus métodos y técnicas de apoyo.

### **3.1. Caracterización de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas**

La Dirección Provincial de Deportes de Matanzas se localiza en Avenida Martín Digo kilómetro cero y se subordina al INDER. Dicha organización cuenta con la planeación estratégica para el período del 2017-2020 desarrollado para el ciclo olímpico, la cual tiene como objetivo general o estratégico el siguiente: Garantizar el crecimiento humano de los matanceros de todos los grupos etéreos con el desarrollo de programas dirigidos al deporte para todos y el alto rendimiento que incluyan opciones para todos los gustos y preferencias.

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

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

Para cumplir con todos los servicios prestados con la mayor efectividad posible y poder lograr alcanzar todas las metas y estrategias establecidas, la organización cuenta con

una plantilla de 143 trabajadores, cubierta 119, la cantidad de trabajadores distribuidos por las diferentes instalaciones deportivas se evidencian en la figura 3.1b y el nivel de escolaridad muestra que existen un 67% de su claustro tiene un nivel escolar superior figura 3.1a.

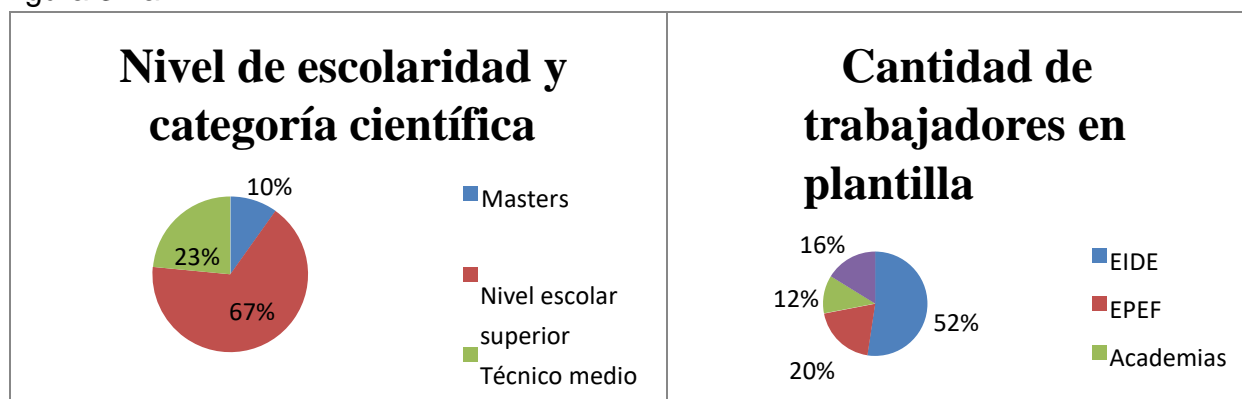


Figura 3.1a. Distribución del nivel de escolaridad y categoría científica de los trabajadores. Figura 3.1b. Distribución de los trabajadores en plantilla. Fuente: (Dirección Provincial de Deportes de Matanzas, 2018)

La dirección atiende a 13 municipios constituidos por 44 combinados. La matrícula deportiva actual cuenta con 14 767 alumnos, concentrándose la mayor parte en los municipios y le sigue le EIDE. Cuenta con 409 instalaciones de deporte en las diferentes disciplinas, siendo los deportes que poseen mayor cantidad de áreas el béisbol, voleibol, atletismo, fútbol y el baloncesto; el resto de los deportes cuentan con muy pocas instalaciones dentro de la provincia.

En cuanto al número de jueces y árbitros, la comisión provincial atiende a un total de 3 021 de ellos 821 son de sexo femenino. La mayor cantidad de árbitros participan en juegos municipales, lo que representa el 55%, mientras que solo el 1% participan en juegos internacionales.

### 3.1.1. Aplicación del procedimiento para el análisis prospectivo sobre la base de un Sistema de Gestión Integrada en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas

A partir de la propuesta del capítulo II de la presente investigación se recopilan y aplican las herramientas identificadas en el procedimiento a partir de cada una de las fases.

### **Fase I. Definición del sistema**

En la presente fase se lograran varios aspectos importantes para el desarrollo de esta investigación, en primer lugar la formación del equipo de trabajo (especialistas) considerando varios aspectos a tener en cuenta para su selección, a continuación tendremos el análisis de las variables corporativas en las que el autor considere que estén mal identificados y realizando un análisis profundo de cada de las propuestas, posteriormente se identificarán los procesos deportivos con sus respectivas áreas claves y clasificación de los procesos según el criterio del equipo de trabajo.

#### **Paso I.1. Conformación del equipo gestor de trabajo**

El consejo de dirección está conformado por 11 trabajadores de diversas áreas de la organización, de ellos solo 4 son mujeres debido a la alta representación del sexo masculino en el centro. Sus miembros poseen varios años de experiencias trabajando en el sector del Deportes y son licenciados 11 y 6 máster de formación profesional. A partir de la información recopilada se procede a la conformación del equipo de trabajo, quedando formado por 11 personas de los cuales 9 son miembros efectivos del Consejo de Dirección de la Dirección Provincial de Deportes, un metodólogo de docencia que durante años investiga sobre el tema objeto de estudio y una asesora externa profesora de la Universidad de Matanzas.

Existe una representación de todas las áreas de la organización, garantiza la diversidad de conocimientos de los miembros del equipo, se cuenta con personas que posean conocimientos de dirección, se dispone de la presencia de un experto externo, también se cuenta con la disponibilidad de los miembros para el trabajo para el desarrollo de esta investigación, además poseen pleno conocimiento del tema a tratar y se les capacita sobre algunas técnicas que se aplican y algunos elementos esenciales. Los miembros del equipo gestor de trabajo quedan representados en la tabla 3.1.

Tabla 3.1. Listado del equipo gestor de trabajo.

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

Fuente:

elaboración propia.

### **Paso I. 2. Definición de las principales variables corporativas de la organización deportiva**

En este paso se analizan las variables corporativas de la organización, las cuales son revisadas por el equipo gestor de trabajo y a través de la tormenta de ideas se reelaboran algunas de estas variables quedando como propuesta de mejora las siguientes variables:

- Misión:

En cuanto a la misión se parte del análisis de la que tienen en su planeación estratégica elaborada para su ciclo olímpico hasta el 2020: elevar la calidad de vida del pueblo matancero, mediante el desarrollo de la Cultura Física, perfeccionar el capital humano y la explotación de las posibilidades en el orden científico técnico de la Facultad de

Cultura Física, el Instituto de Medicina Deportiva, el Centro de Informática y las Escuelas Provinciales de alto rendimiento propiciando la formación del atleta de nuevo tipo, la estabilidad y el mejoramiento de los resultados deportivos y el aporte al alto rendimiento, alcanzando de esta forma la categoría de Provincia de Referencia, velando por el cuidado del entorno y el medio ambiente.

A partir de la tormenta de ideas y del trabajo con el grupo científico investigativo se les propone una nueva misión para la OD: elevar la calidad de vida del pueblo matancero, mediante el desarrollo de la Cultura Física y a través de las Escuelas Provinciales de alto rendimiento propiciando la formación del atleta de nuevo tipo, en busca de la estabilidad y el mejoramiento de los resultados deportivos y el aporte al alto rendimiento, siendo una provincia reconocida por su Potencial Deportivo y velando por el cuidado del entorno y el medio ambiente.

- Visión:

Después de identificadas las ARC de la OD: ARC1. Deporte para todos, ARC2. Formación deportiva, ARC3. Docencia, Ciencia Tecnología y medio ambiente y ARC4. Dirección y gestión; se procede a la definición de la visión que es el estado que se quiere alcanzar en un futuro deseado. A través del trabajo en equipo se analizan la visión definida en su planeación estratégica y en sesión plenaria se confecciona la visión de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas quedando redactada de la forma siguiente:

La Dirección Provincial de Deportes de Matanzas contribuye a elevar la calidad de vida de la población a través de la práctica del deporte para todos, formación deportiva, la docencia, medio ambiente y la dirección y gestión sustentada en la aplicación de la Ciencia y la Tecnología del deporte, alcanzando de esta forma la categoría de Provincia de Referencia, en las nuevas condiciones del siglo XXI.

- Competencias distintivas:

Las competencias distintivas de la organización se identificaron mediante la tormenta de ideas y el equipo gestor se basó en el punto en el cual se hace la diferencia con el resto de las organizaciones del sector deportivo en la provincia de Matanzas, además

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

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

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

- Políticas organizacionales

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

1. Brindarles a sus clientes los servicios con estándares de calidad y el apoyo de la tecnología.
2. Capacitar a todo el personal vinculado a la OD.
3. Respeto a los Clientes.
4. Garantizar los principios de honestidad y transparencia en la OD.

La OD tiene definido y elaborado su sistema de dirección teniendo en cuenta los elementos de la PE elaborada para este ciclo olímpico e incorporan elementos como la comunicación, el sistema informativo, pero le faltan elementos como el enfoque a procesos, sistema integrado y el sistema de gestión de la calidad.

#### **Paso I. 3. Análisis de los procesos de la organización deportiva**

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

documentos reglamentarios de la OD) de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas se afirma que sus procesos están definidos por cada una de las ARC. A continuación, se muestran los procesos, así como su clasificación utilizando el método EFQM y como se especifica en la Actividad I.3.1. del capítulo II.

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

	<b>Procesos</b>	<b>Áreas de Resultado Clave</b>	<b>Clasificación</b>
1	Cultura Física	ARC 1 Cultura Física	Clave
2	Formación Deportiva	ARC 2 Formación Deportiva	Clave
3	Docencia	ARC 3 Docencia	Clave
4	Gestión Económica	ARC 4 Dirección y gestión	Soporte
5	Control Interno	ARC 4 Dirección y gestión	Estratégico
6	Inspección	ARC 4 Dirección y gestión	Estratégico
7	Atención a la población	ARC 1 Cultura Física	Soporte
8	Organización y Archivos	ARC 4 Dirección y gestión	Estratégico
9	Cuadro	ARC 4 Dirección y gestión	Estratégico
10	Seguridad y Protección	ARC 4 Dirección y gestión	Soporte
11	Defensa Nacional	ARC 4 Dirección y gestión	Soporte
12	Seguridad Informática	ARC 4 Dirección y gestión	Soporte
13	ATM	ARC 4 Dirección y gestión	Soporte
14	Colaboración	ARC 4 Dirección y gestión	Soporte

Fuente: elaboración propia.

Una vez identificados se revisan por el equipo gestor, verificando que responden a las estrategias 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 sus procesos, quedando aprobado por el equipo gestor y dando cumplimiento a la Actividad 1.3.2 Confección del mapa general y de las fichas de procesos del capítulo II.

En la organización se trabajó con los procesos definidos anteriormente; se confeccionaron las fichas de procesos y el mapa, sobre la base de la propuesta mostrada en el capítulo anterior. Se le recomienda a la entidad que identifique al proceso Inspección como un subproceso de Control Interno; y además que considere la unión de los procesos Seguridad y Protección con Defensa Civil; debido a que presentan relación entre ellos, lo que permite un mejor manejo de los mismos. Se les insertaron los riesgos y se alineó con el sistema de control interno, como establece en



la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, quedando conformado las fichas de los procesos estratégicos y se capacita al equipo de trabajo y al especialista de control interno de la OD para que continúen actualizando y elaborando el resto de las fichas de procesos.

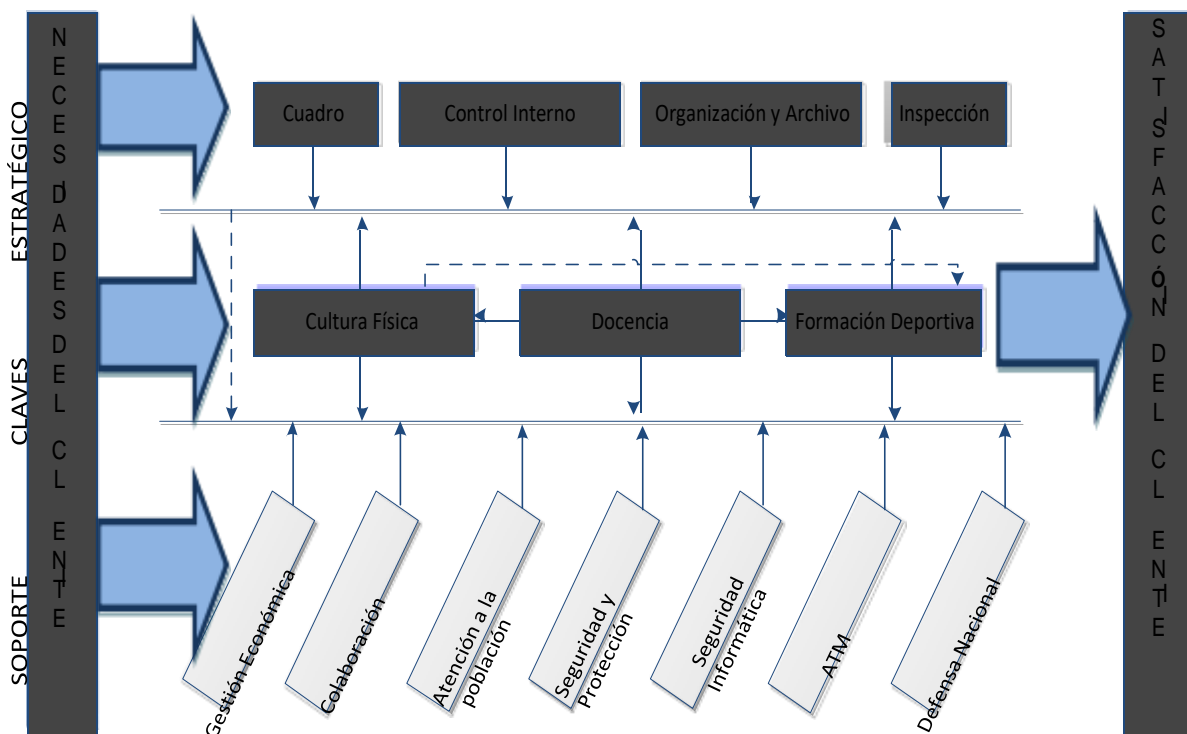


Figura 3.1. MGP de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas. Fuente: elaboración propia.

### Fase II. Construcción de la base analítica

En la presente fase fue muy importante la revisión bibliográfica y documental, primeramente, para realizar un diagnóstico estratégico para delimitar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización, de segundo tenemos la determinación de los ejes estratégicos y sus variables correspondientes, luego se pasa a la realización del cuadro estratégico donde abre camino para el análisis prospectivo en el software MICMAC y el MASTOR.

#### Paso II.1. Diagnóstico estratégico de la organización deportiva

En esta actividad se procede a la identificación de las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la Dirección Provincial de Deportes de

Matanzas, debido a que la organización contaba con un diagnóstico actualizado a finales del 2018. Los aspectos internos y externos se encontraban clasificados en fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. A través de la entrevista y la tormenta de ideas, herramientas elementales para el desarrollo de la investigación objeto de estudio, se pudo corregir algunos de los aspectos declarados en la organización como se muestran a continuación:

Tabla 3.2. Identificación de los factores internos y externos de la organización deportiva.

Factores internos	Factores externos
<p><b>Fortalezas</b></p> <p>F1. Consagración del componente humano a pesar de las difíciles condiciones actuales.                      F2. Potencialidad deportiva de la provincia y sus municipios.                      F3. Contar con la Facultad de Cultura Física.                      F4. Voluntad y decisión para desarrollar la infraestructura.                      F5. Sentimiento de pertenencia.</p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1. Política del PCC y el Estado.                      O2. Facilidades del Sistema Educacional.                      O3. Desarrollo social, económico y convenios de trabajo con las organizaciones.                      O4. Facilidades de divulgación del deporte, la Cultura Física y la Recreación.                      O5. Impacto social por las principales figuras y glorias del deporte.</p>
<p><b>Debilidades</b></p> <p>D1. Carencia de un sistema del componente humano.                      D2. Déficit de fuerza técnica y de cursos de superación para los trabajadores.                      D3. Pobre implementación de la ciencia e innovación tecnológica.                      D4. Débil Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos.                      D5. Deficiencia de la Formación Integral del atleta de nuevo tipo.</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>A1. El éxodo del personal para otros sectores de mayor remuneración y estimulación.                      A2. Carencia de implementos deportivos para el desarrollo de la actividad.                      A3. Déficit de recursos financieros para la construcción y práctica del deporte.                      A4. Situación existente con el horario escolar para las prácticas del deporte con los nuevos programas.                      A5. El profesionalismo y la comercialización del deporte.</p>

Fuente: elaboración propia.

Luego de determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se realizará el entrecruzamiento entre ellas y se identifican las de mayor puntuación para definir posteriormente el problema estratégico y la solución estratégica general de la OD

- Fortalezas principales:

F1. Consagración del capital humano a pesar de las difíciles condiciones actuales.  
 F3. Contar con la Facultad de Cultura Física y otros Centros de Investigaciones.

- Debilidades principales:

D1. Carencia de un sistema del capital humano  
 D2. Débil Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos.

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

- Oportunidades principales:

O1. Política y apoyo del Partido y el Estado.

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

- Amenazas principales:

A2. Carencia de implementos deportivos y de condiciones materiales.

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

Luego de planteado los elementos principales, se elabora el problema y la solución estratégica general siguiente:

- Problema estratégico general: Si la carencia de implementos deportivos y de condiciones materiales, unido al déficit de recursos financieros para el desarrollo de actividades deportivas siguen acrecentándose y la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas no es capaz de solucionar las debilidades derivadas de la débil implementación de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos; así como la formación integral de los atletas de nuevo tipo y la inexistencia de un sistema de componentes humanos, entonces a pesar de la consagración de los trabajadores contar con la Facultad de Cultura Física y el resto de los Centros de Investigaciones de la provincia, no se podrán aprovechar las oportunidades que ofrece la política y apoyo del Partido y el Estado, el desarrollo económico, social y los convenios de trabajo con las organizaciones y organismos de la provincia.
- Solución estratégica general: Centrar recursos y esfuerzos en solucionar las debilidades derivadas de la débil Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos, la planificación de un sistema de componentes humanos y la planificación integral del atleta de nuevo tipo y a la vez potenciar al máximo la consagración de los trabajadores del sector y utilizar óptimamente las posibilidades de la Facultad de Cultura Física y el resto de los Centros de Investigaciones, todo lo cual permitiría aprovechar el apoyo de la política del Partido y el Estado en relación con el deporte y el desarrollo económico y social

de la provincia, materializando en los convenios de colaboración y de esta forma atenuar los efectos de las amenazas que tienen que ver con la carencia de implementos deportivos y de condiciones materiales y el déficit de recursos financieros para el desarrollo del deporte.

Después de completado cada casilla se determina el cuadrante de mayor puntuación, encontrándose la organización en el cuadrante IV donde debe superar al máximo sus debilidades y atenuar los efectos de las amenazas para cumplir la misión de la organización, siguiendo una estrategia de supervivencia. A través del trabajo de equipo y con ayuda de la tormenta de ideas se define la estrategia a seguir por la OD teniendo en cuenta las metas propuestas por la organización objeto de estudio: Continuar desarrollando los Programas de Desarrollo del Movimiento Deportivo Cubano que favorezcan el mantenimiento e incremento de los resultados alcanzados en el desarrollo de la población matancera a través de la formación continua del capital humano y el uso consciente de las tecnologías más avanzadas en el deporte y en el alto rendimiento.

#### **Paso 2.2 Determinación de la estructura del sistema y delimitación del sistema de la organización deportiva, identificando sus variables internas y externas y las relaciones entre éstas a través del análisis estructural.**

Partiendo de esta revisión, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las revisiones variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema. Para el listado de las variables se realizó un análisis bibliográfico y una revisión documental general de toda la documentación relacionado con los procesos y el sistema de dirección de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas y con ayuda del metodólogo de docencia se determinaron las variables que a través de entrevista al equipo de trabajo fueron reevaluadas las variables listadas a partir de su relación con los ejes temáticos por los que trabaja la OD.

#### **Actividad 2.2.1 Delimitación del sistema de la organización deportiva, identificando sus variables internas y externas y las relaciones entre éstas a través del análisis estructural.**

En el presente paso después del fruto del análisis de la estructura de la organización se conoce e identifica el comportamiento de las variables del sistema sentando las bases

para la aplicación de un modelo de simulación prospectivo teniendo en cuenta: la previsión-cuantificada y variables cuantitativas. Para la revisión de relaciones entre variables y la revisión de variables claves también fueron revisadas por el equipo gestor a través del trabajo grupal identificando aquellas que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas). Posteriormente por cada pareja de variables, se plantean la relación de influencia directa entre las variables a partir de la escala que se presenta en el capítulo II.

Cuadro 3.2 Relación ARC-Ejes temáticos-Variables-Clasificación de variables

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

Fuente:

elaboración propia.

**Actividad II.2.2. Determinación de las variables esenciales primaria y secundaria a partir de una matriz de impactos cruzados (MICMAC).**

La interpretación del gráfico Plano de Influencia y Dependencia permite una lectura completa del sistema según resulten ser las variables motrices o dependientes. Es decir, para cualquier variable su valor estratégico estaría determinado por la suma de

su valor de motricidad y de su valor de dependencia. La combinación de ambos resultados es la que definitivamente define a las variables según su tipología. Su disposición en el plano en relación a las diagonales nos ofrece una primera clasificación, tal y como queda reflejado en la Figura 3.2. Aquí podemos observar 8 categorías (círculos) de variables formadas de acuerdo al resultado que proporcionó el software del análisis MICMAC. En el siguiente apartado de resultados se describe de manera detallada la reflexión del análisis en el estudio de investigación de acuerdo a las categorías definidas por el método MICMAC y sus supuestos.

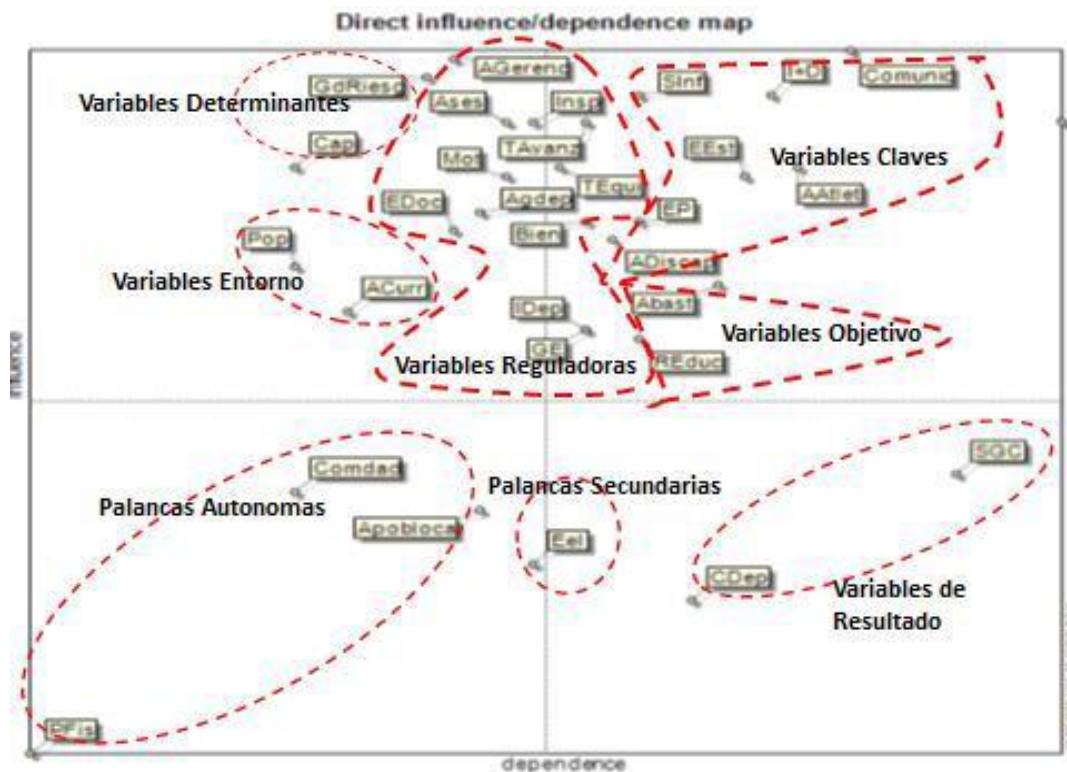


Figura 3.2. Delimitación de las variables según la categoría. Fuente: elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MICMAC.

Aquí en la figura 3.2 podemos observar 8 categorías (círculos) de variables formadas de acuerdo al resultado que proporcionó el software del análisis MICMAC. En el siguiente apartado de resultados se describe de manera detallada la reflexión del análisis en el estudio de investigación de acuerdo a las categorías definidas por el método MICMAC y sus supuestos como se muestra a continuación:

- Variables Determinantes: Gestión de Riesgo y Capacitación.

- Variables Entorno: Planeación, organización, programación de las actividades académicas, deportivas, recreativas y curriculares y Actualización curricular.
- Variables Reguladoras: Actitud gerencial, Asesoría, Inspección, Motivación, Atención a glorias deportivas, Evaluación docente, Tecnología avanzada, Bienestar, Gestión económica, Trabajo en equipo y Instalaciones deportivas.
- Palancas Secundarias: Espacios e Instalaciones.
- Variables Objetivo: Abastecimiento y Recursos Educativos.
- Variables Clave: Sistemas de Información, Innovación + Desarrollo, Comunicación, Atención a atletas, Evaluación estudiantil, Atención a discapacitados y Enfoque por proceso.
- Variables Resultado: Competición deportiva y Sistema de Gestión de Calidad.
- Variables Autónomas: Comunidad, Planta física y Atención a la población local.

#### **Actividad II.2.3. Análisis de la estrategia (“juego”) de los actores institucionales**

Después del análisis de la información de la teoría de los juegos a través del software MACTOR se identifican los 10 actores pertinentes al sistema de la OD y su entorno. Como se puede apreciar los actores principales fueron personas de las áreas internas de la OD: Comisionados, Enfoque a procesos, Grupo Metodológico, Atletas y Organización deportiva y del entorno: Ciencia Tecnología e Innovación, Gobierno Provincial, INDER, Comunidad y Universidad de Matanzas.

Los objetivos organizacionales son listados que resultaron de la planeación estratégica y su reevaluación, fueron el punto de partida para el análisis con el MACTOR. El consenso del equipo gestor de cada área involucrada en el sistema se expresó de manera numérica en el software MACTOR. En esta etapa 2 se listan los objetivos para la búsqueda de la excelencia operativa de la OD. En esta etapa se detallaron cuatro objetivos que fueron definidos en base a la planeación estratégica y su actualización del 2019.

- 1) Satisfacer las necesidades de la población, incrementando las opciones para la práctica sistemática de actividades físicas – deportivas - recreativas en las instalaciones escolares y la comunidad encaminada a la formación de valores y a la calidad de vida de la población.

- 2) Incrementar la calidad y la formación deportiva de atletas patriotas que respondan a los principios de la revolución y el deporte socialista cubano, así como la potencialidad de los resultados.
- 3) Elevar la calidad y la formación de docentes del deporte que respondan a los principios de la revolución, conscientes de la necesidad del desarrollo sostenible y la aplicación de la ciencia y la tecnología.
- 4) Perfeccionar el sistema de ciencia, tecnología e innovación logrando nuevos y mejores conocimientos generalizando e introduciendo los resultados científicos.

La etapa 3 del MACTOR mediante indicadores sumando los términos de la matriz MIDI (Ii y Di, respectivamente) como se muestra en la (tabla 3.3). Los valores representan las influencias directas e indirectas de los actores entre ellos, cuanto más importante es la cifra mayor influencia del actor sobre otro. El actor que ejerce mayor influencia sobre los otros actores es CTI y le sigue el CAP, es decir, sin tener en cuenta las influencias indirectas que puedan tener ellos sobre ellos mismos. La dependencia directa e indirecta neta de los actores: Enfoque a proceso, Comisionados, Grupo Metodológico y Gobierno Provincial y se calculó sumando las influencias (Di) que este actor recibe de otros actores, es decir, sin tener en cuenta las influencias indirectas que estos puedan recibir de ellos mismo.

Tabla 3.3. Matriz de Influencias Directas e Indirectas (MIDI)

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

Fuente: elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

© LIPSOR-EPITA-MACTOR



En la figura 3.3 se identifica gráficamente que las variables influyentes sería la Comunidad, Universidad de Matanzas, INDER Nacional, Atletas, Grupo metodológico, Comisionados, Gobierno Provincial y Organizaciones deportivas tienen una alta influencia y dependencia en el sistema se encuentran en el cuadrante superior derecho son los actores de enlace del sistema. Es en esta zona del cuadrante superior derecho en donde se puede presentar el conflicto. Es importante realizar acuerdos que logren maximizar los resultados esperados. El área de Enfoque a Proceso tiene poca influencia y mediana dependencia se encuentra en el cuadrante inferior derecho conocido como el actor dominado.

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



Figura 3.3. Plano de influencias y dependencias entre actores. Fuente: elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Se puede observar (figura 3.4) que las áreas de Comunidad, Atletas, INDER, Ciencia, Tecnología e Innovación y Organizaciones deportivas convergen fuertemente, luego le sigue el departamento de Enfoque a Proceso, Comisionados, Grupo metodológico y Gobierno Provincial por último se puede apreciar poca convergencia con el actor Universidad de Matanzas. La convergencia en términos simples sugiere la coincidencia de ideas, tendencias e intereses entre los diferentes actores del sistema.

Como se mencionó anteriormente, en el caso particular de esta investigación la matriz de orden 2 coincide en términos generales con la matriz de orden 1. Es por eso que no se anexan los planos de convergencias entre actores de orden 1 y 2. Los cambios no fueron significativos prácticamente se obtuvo el mismo resultado.

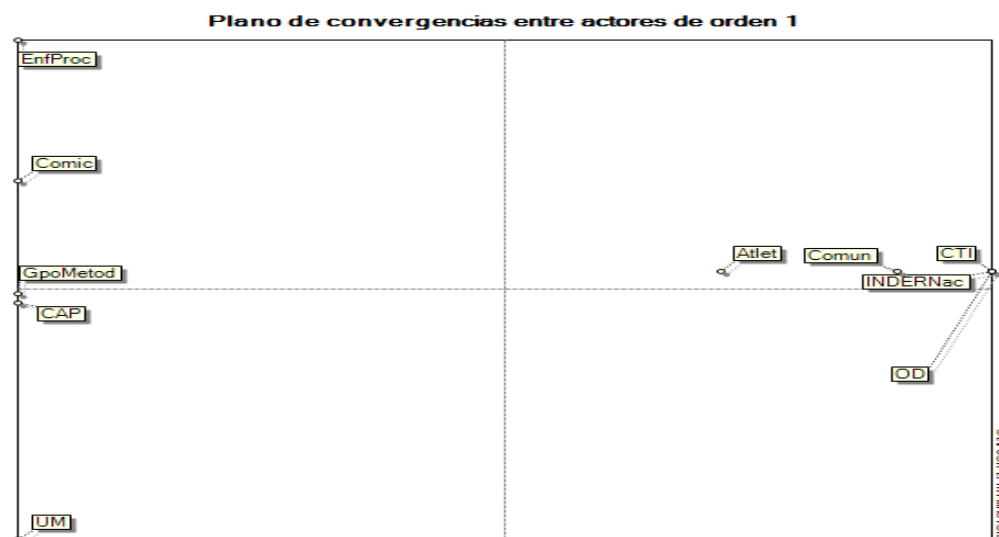


Figura 3.4. Plano de Convergencias entre los actores del sistema. Fuente: elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

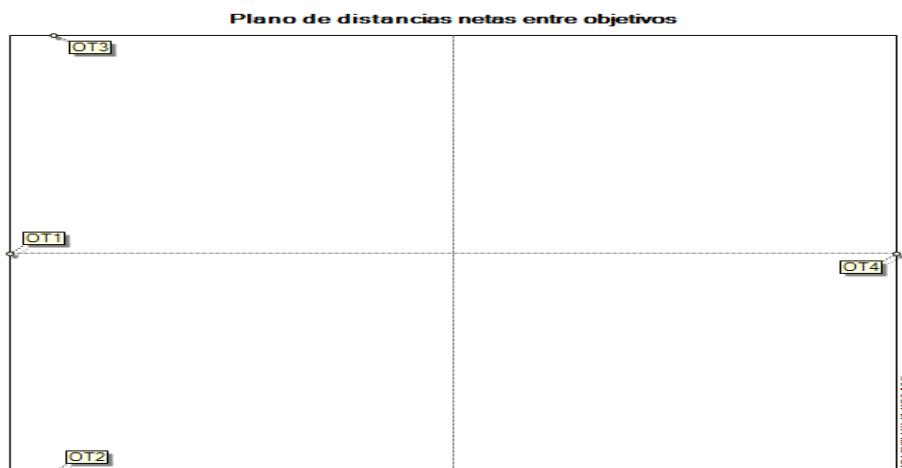


Figura 3.5. Plano de distancias entre los actores del sistema. Fuente: elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

El plano de distancias netas entre objetivos se presenta en la figura 3.5 este plano nos permite obtener los objetivos sobre los cuales los actores están posicionados de la misma manera (en acuerdo o en desacuerdo). Aquí podemos observar que el objetivo de CTI está muy alejado a los otros objetivos provocando distracción en estos y no logrando las metas de mediano y largo plazo. Los otros tres OT se encuentran a la misma distancia uno de otro.

**Fase III. Elaboración de los escenarios.**

En el presente paso se analiza el problema expuesto y se delimita el sistema a estudiar, teniendo en cuenta que la hipótesis de un escenario debe cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia.

**Paso III.1. Construcción del árbol de competencia.**

Las tres etapas establecidas en el capítulo II y se describen los resultados a través de la utilización del programa prospectiva MORPHOL, este programa tiene la capacidad de generar unos escenarios probables de acuerdo a los criterios establecidos por el equipo gestor sobre el futuro de la OD, arrojando los siguientes resultados: De acuerdo a la identificación de nueve escenarios probables de preferencia para la OD, con una serie de posibilidades que se constituyen a través de hipótesis, se establecieron como principales parámetros a partir de las variables claves identificadas: Sistemas de

Información, Innovación + Desarrollo, Evaluación estudiantil, Atención a discapacitados, Atención a atletas, Comunicación, Enfoque por proceso a través de Factores para su desarrollo, que serían la inversión, docencia, deporte, formación deportiva y direccionamiento. De este proceso se establecieron 3 hipótesis por cada variable y dominio para llevar a cabo el ejercicio prospectivo, como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 3.4. Descripción de los escenarios

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

Fuente: elaboración propia del software MORPHOL.

Gracias a este procedimiento, se generaron 30 escenarios que pueden articular los objetivos y alcances donde las hipótesis establecidas conjugan la interacción de cada uno de los sectores, se llevan los escenarios posibles en los que puede actuar la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas.

Finalmente de acuerdo a la interacción de las hipótesis y los 30 escenarios, se conjugaron 50 proximidades que nos permiten concluir que el escenario más probable de acuerdo a la influencia de cada uno de los sectores sería el 1212112 que sería la proximidad número 38, donde las interacciones de los actores sociales, permitirán ver que es el escenario donde las hipótesis esperadas por los sectores son las más próximas a desarrollarse de acuerdo al objeto de las actividades a desarrollarse y su influencia en cada uno de los sectores.

De acuerdo a este ejercicio de buscar el escenario más probable, se puede resaltar la gran empatía que tienen las hipótesis que tienen los sectores en interacción dado que la mayoría de los escenarios son próximos y muy pocos alejados de las expectativas de los actores sociales involucrados. De esta manera, es satisfactorio el ejercicio en cuanto los sectores y las hipótesis planteados fueron coherentes para denotar un escenario con resultados favorables para la OD, en este caso, el escenario 1212112

que en la interacción tuvo mayor proximidad a las expectativas de los representantes. El escenario más probable quedó redactado de la siguiente forma:

Se cuenta en la OD con un sustento bajo para la aplicación de la CTI en función del logro de resultados superiores, así como la implementación eficiente de las evaluaciones integrales de los estudiantes ayuda al mejoramiento e identificación de los mejores estudiantes y atletas con los que se cuenta en la provincia. No se realiza una atención diferenciada ni se identifican a los atletas de alto rendimiento lo que aparecería la desmotivación de estos y esto evidenciaría descenso en los resultados competitivos de la provincia. El enfoque de proceso internacionalmente es complejo y difícil de aplicar para estudiar la OD, ya que constituye un cambio en la forma de pensar, por lo que se hace necesario emplear diferentes enfoques los cuales cada uno de ellos tiene sus ventajas y desventajas y se tratará de identificar las posibilidades de mejora.

**Actividad III.1.1. Identificación de los componentes del sistema de gestión integrada.**

A partir de la revisión documental se realiza una propuesta de los componentes que se deben incluir en el SGI de la OD los cuales se les presenta al equipo gestor y a través de la tormenta de ideas se listan estos componentes (tabla 3.5), teniendo en cuenta las variables claves de la organización y los objetivos de trabajo propuesto para cumplir durante el ciclo olímpico.

Tabla 3.5. Listados de los componentes del Sistema de Gestión Integrada de la Organización Deportiva.

Componentes del SGI de la OD	
1. Formación deportiva	7. Recursos Humanos
2. Competición deportiva	8. Control interno
3. Docencia	9. Direccionamiento
4. Deporte para todos	10. Abastecimiento
5. Gestión Económica	11. Infraestructura
6. Inversiones	

Fuente:

elaboración propia.

**Actividad III.1.3. Evaluación de acciones de mejoras**

En la presente actividad se parte de la situación problemática de la organización y determinan las líneas de acción de mejoras (tabla 3.6) por el equipo gestor y estos

valoran la importancia y la viabilidad de implementación de las mismas en la organización a corto plazo. Para el desarrollo de la valoración de la importancia y la viabilidad de las mismas se utiliza la matriz de posición: importancia vs viabilidad propuesta en el capítulo II. Los valores de importancia y viabilidad obtenidos se ubican en la matriz de la figura 3.6.

Tabla 3.6. Listado de las líneas de acción de mejoras de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas.

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

Fuente: elaboración propia.

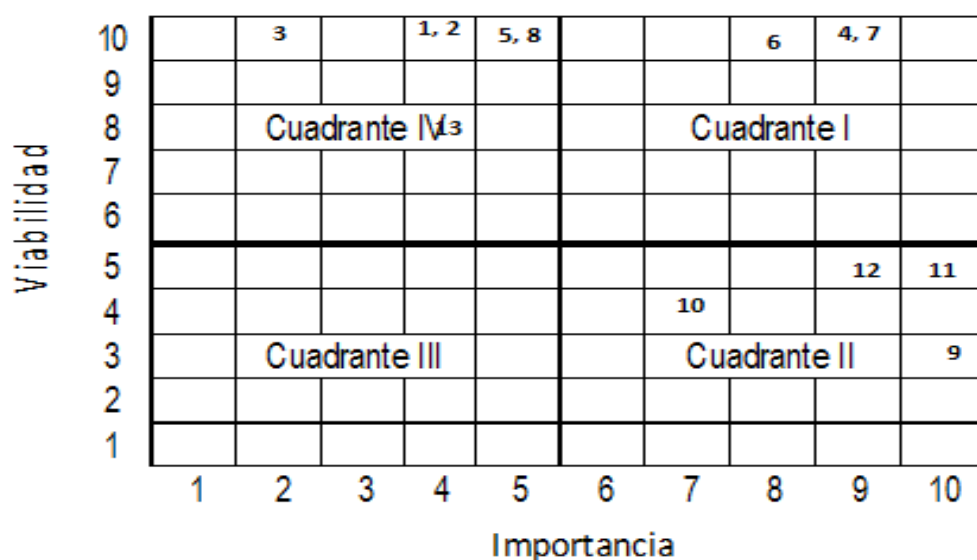


Figura 3.6. Matriz de posición: viabilidad vs impacto de las líneas de acción de mejoras de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas. Fuente: elaboración propia.

Con la ubicación de los valores obtenidos por la escala propuesta se ubican en la matriz las líneas de acción: en el cuadrante I (6, 4 y 7) y en el cuadrante II están (9, 10, 11,12) .

Las líneas de acción de mejoras de los cuadrantes III y IV son 13, 2, 3, 5 y 8.

**Fase IV. Despliegue del SGI de la organización deportiva**

En esta fase cuatro se valora el nivel de integración con el SGI y el desempeño de la OD a través del monitoreo al plan de acciones y el control de los indicadores identificados en por cada perspectiva del CMI.

**Paso IV.1. Determinación de los objetivos estratégicos de la organización deportiva**

En esta actividad se determinan los objetivos estratégicos mediante evaluación de las opciones estratégicas donde con esta etapa finaliza la fase de reflexión previa antes de la decisión y la acción. Se elige la estrategia ya que esta es una etapa crucial porque se trata de pasar de la reflexión a la decisión donde las apuestas estratégicas y la jerarquización de los objetivos son resultado de la decisión del Comité de Dirección de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas como se muestra en el cuadro 3.3.

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Estrategia</b>
<p>Satisfacer el crecimiento humano de los matanceros de todos los grupos etéreos con el desarrollo de programas dirigidos al deporte para todos y el alto rendimiento que incluyan opciones para todos los gustos y preferencias.</p>	<p>Continuar desarrollando los Programas de Desarrollo del Movimiento Deportivo Cubano que favorezcan el mantenimiento e incremento de los resultados alcanzados en el desarrollo de la población matancera a través de la formación continua del capital humano y el uso consciente de las tecnologías más avanzadas en el deporte y en el alto rendimiento.</p>

Cuadro 3.3. Definición del objetivo estratégico y la estrategia de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas. Fuente: elaboración propia.

### **Paso IV.2. Mapa estratégico**

En este paso se construye el mapa estratégico como uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el CMI y se tienen en cuenta los ejes estratégicos y las variables de identificadas por el equipo gestor y se interrelacionan con las cuatro perspectivas del CMI como se muestra en el Anexo 4.

### **Paso IV.3. Desarrollo de los planes de acciones**

Esta actividad se dedica enteramente a la elaboración y puesta en marcha del plan de acción. A partir de la situación actual del Proceso de Dirección Estratégica en la organización caso de estudio y las líneas de acción propuestas en la fase anterior, se proyectan mejoras para el cierre de brecha existente entre el Proceso de Dirección estratégica de la OD.

Con las líneas de acción de mejoras que pertenecen a los cuadrantes I y II de la matriz de posición, se elabora el plan de acciones de mejoras. Este plan incluye las acciones de mejoras, las fechas de cumplimiento y los responsables. Se muestra el plan de acciones de mejoras en el Anexo 5.

### **Paso IV.4. Despliegue del Cuadro de Mando Integral**

Para la puesta en marcha de un sistema de coordinación y de seguimiento se desarrolla a través de una metodología integrada donde se realiza una propuesta de apropiación teniendo en cuenta a los cuadros dirigentes y al personal de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas. En este paso es donde se detalla el CMI, con el objetivo de ayudar a la toma de decisiones efectivas y oportunas mediante el establecimiento y uso adecuado de una propuesta de indicadores, que integren todas las áreas de la organización, controlen la evolución de los FCE derivados de la estrategia y lo hagan, además, de forma equilibrada atendiendo a las diferentes perspectivas que forman el CMI.

#### **Actividad IV.4.1. Determinación de las dimensiones del control estratégico.**



Las dimensiones para el control estratégico se resumen a criterio del equipo gestor y consideran necesario mantener las cuatro perspectivas del CMI: Aprendizaje y crecimiento, de Procesos Internos, de Clientes y Financiera. Se hace necesario especificar el procedimiento para obtener cada uno de los indicadores para su mejor entendimiento. En esta fase se realiza una descripción exhaustiva de cómo, cuándo y por quién será introducida la información en el CMI. El cómo responde al soporte, informático, o sea, a través de la Intranet, directamente al CMI, etcétera. Se definió además la periodicidad con la cual deberá ser suministrada, especificando fechas límites. Por otra parte, se precisó un responsable por información a introducir, de modo que, aunque este delegue sus funciones en alguna otra persona, deberá responder por la inserción oportuna y correcta de los datos.

#### **Actividad IV.4.2. Determinación de los indicadores de control estratégico.**

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

Como resultado de esta actividad se obtienen los indicadores necesarios para medir la actuación de los factores clave en cada una de las cuatro perspectivas y determinar el grado de consecución de los objetivos estratégicos, definiéndose un total de 17 indicadores por las cuatro perspectivas, los cuales se muestran en el Anexo 6.

Con la información que se brinda permiten una rápida interpretación y un análisis completo de la situación real de la organización, de los indicadores de control no existe ninguno con buen desempeño, con evaluación de regular se encuentra la satisfacción de los usuarios que solo se midió en el mes de marzo con un 75%, en la perspectiva de proceso se cuenta con un 82% de cumplimiento de practicantes y de cumplimiento de las inspecciones, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento están regular los indicadores: completamiento de las reservas de cuadro con un 84%, estabilidad de los cuadros con un 85%, el resto de los indicadores su desempeño es bajo y dos

indicadores de la última perspectiva que no se pudieron calcular por no contar con los datos para su medición.

**Conclusiones parciales**

1. En este proceso de evaluación del método MICMAC, diez expertos fueron invitados para realizar el análisis prospectivo, resultaron ocho categorías de variables formadas de acuerdo al resultado del análisis del estudio y se describió de manera detallada la reflexión del análisis de investigación de acuerdo a las categorías definidas por el método MICMAC.
2. El método MACTOR tuvo como objetivo interesarse por los actores que de cerca o de lejos mandan señales sobre las variables claves para el futuro del sistema de la OD identificado los actores y objetivos de mayor implicación para el servicio, con respecto a las investigaciones futuras, y que surgieron del análisis estructural. En este análisis se pudo observar que las áreas de Comunidad, Atletas, INDER, Ciencia, Tecnología e Innovación y Organizaciones deportivas convergen fuertemente. Aquí se precisarán los roles y las responsabilidades de los diferentes actores del sistema. En el plano de distancias netas entre objetivos se pudo observar que el objetivo de CTI está muy alejado a los otros objetivos de mediano y largo plazo provocando distracción en estos y no logrando las metas de mediano y largo plazo requeridas para la OD.
3. Con la utilización del software MORPHOL se identificó el escenario más probable: Se cuenta en la OD con un sustento bajo para la aplicación de la CTI en función del logro de resultados superiores, así como la implementación eficiente de las evaluaciones integrales de los estudiantes ayuda al mejoramiento e identificación de los mejores estudiantes y atletas con los que se cuenta en la provincia. No se realiza una atención diferenciada ni se identifican a los atletas de alto rendimiento lo que aparecería la desmotivación de estos y unos descensos en los resultados competitivos de la provincia. El enfoque de proceso internacionalmente es complejo y difícil de aplicar para estudiar la OD, ya que constituye un cambio en la forma de pensar, por lo que se hace necesario emplear diferentes enfoques los cuales cada

uno de ellos tiene sus ventajas y desventajas y se tratará de identificar las posibilidades de mejora.

4. Con las líneas de acción de mejoras propuestas que pertenecen a los cuadrantes I y II de la matriz de posición, se elabora el plan de acciones de mejoras. Que incluye las acciones de mejoras más importantes que debe cumplir la organización para alcanzar el escenario más deseado
5. Se realiza la puesta en marcha de un sistema de seguimiento a través del despliegue del CMI, con el objetivo de ayudar a la toma de decisiones efectivas y oportunas mediante el establecimiento y uso adecuado de una propuesta de indicadores, que integran todas las áreas de la organización, controlen la evolución de los FCE derivados de la estrategia y lo hagan, además, de forma equilibrada atendiendo a las diferentes perspectivas que forman el CMI.

### Conclusiones generales

1. El estudio de los elementos teóricos relacionados con el análisis prospectivo permitió identificarlo como un proceso válido para su aplicación en las organizaciones deportivas que pretenda crear una visión consensuada del largo plazo, para identificar las líneas que deben seguirse para estar mejor preparado y así afrontar los acontecimientos que se produzcan.
2. En la literatura consultada acerca de los SGI resalta su vigencia y aplicabilidad a múltiples ramas de la economía, de ahí que la transferencia de estos temas, conceptos y herramientas hacia las organizaciones deportivas, en muchos casos, constituye una adecuación para lograr la pertinencia y la utilidad requerida.
3. El procedimiento propuesto para el análisis prospectivo sobre la base de un Sistema de Gestión Integrada, unido a los softwares de prospectiva y despliegue de un CMI constituyen un herramental metodológico útil para la mejora de la gestión de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas.
4. En el desarrollo práctico de la investigación se utilizaron un conjunto técnicas entre las que se destacan: el análisis estructural y morfológico con la utilización de software de prospectivas y la destacada participación del equipo gestor se identificó los escenarios más probables y el deseado por el mismo con un grupo de acciones propuestas para alcanzar el escenario más probable que posibilita la mejora en un futuro cercano la gestión de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas y un seguimiento al comportamiento de los principales indicadores de gestión de esta organización deportiva.
5. Los resultados obtenidos en la aplicación realizada brindan una orientación y monitoreo integrado de la gestión de la organización dado por: la definición de variables clave y actores, el trazado y selección de escenarios y estrategias, y la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para su control.

### Recomendaciones

1. Se le propone a la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas que continúen con la elaboración de las fichas de procesos por cada una de sus clasificaciones.
2. Generalizar el análisis prospectivo en otras organizaciones deportivas de la provincia.
3. Crear una monografía para los métodos de prospectiva y difundir el método de escenarios, donde se expliquen las técnicas y los softwares existentes para la mejor comprensión y aplicación de este tema para las organizaciones cubanas.
4. Proponer a la organización deportiva la actualización de los datos que son introducidos en los softwares prospectivos a medida que pasa el tiempo para la eliminación o modificación de variables que repercutan en la situación en que se esté presente y repetir los análisis morfológicos tantas veces como cambios inesperados y/o componentes irregulares o aleatorios ocurran con el fin de determinar nuevos escenarios que debe enfrentar la organización.
5. Actualizar los indicadores de gestión y llenado de los datos en el Excel propuesto para la implementación total del CMI en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas.

### Referencias Bibliográficas

- ALFONSO ROBAINA, D. 2007a. *Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
- ALFONSO ROBAINA, D. 2007b. *Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa*. Dissertation/Thesis, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
- AMUZARRAIN, M. 1999. *La gestión por procesos*, España, Editorial Mondragón Corporación Cooperativa.
- ANPP, A. N. D. P. P. 2017a. Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- ANPP, A. N. D. P. P. 2017b. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Antúnez,V.2014. Gestión integrada de la calidad en la industria biofarmacéutica cubana.Tesis de doctorado.Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.Universidad de La Habana.
- Antúnez,V. 2016. Sistema Integrado de Gestión de la teoría práctica de las empresas en Cuba.Cojín Habana 2016.Volumen II. No 2. p 1-28.
- ASTIGARRAGA, E. 2016. Prospectiva.
- BOLAÑO RODRÍGUEZ, Y. 2014. *Modelo de Dirección Estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
- BRODIE, D. S. T., J.J. 1983. *Microcomputing in sport and physical education.*, West Yorkshire, Lepus Books, Wakefield.
- CASTILLO, Y. 2012. *Aplicación de un procedimiento para evaluar el nivel de integración del sistema de dirección de la coordinación de ingreso, prosecución y egreso estudiantil de la Universidad Bolivariana de Venezuela eje Barinas basado en la lógica difusa compensatoria* Tesis presentada en opción al título de Máster en Dirección, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
- CLAUDIO PÉREZ, E. 2011. *Sistema integral para la gestión de entrenamiento y competición del equipo masculino de Baloncesto de Matanzas, primera categoría*. Tesis en opción al Título de Master en Administración de Empresas. Mención en Dirección.Tesis de Maestría., Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
- CLAUDIO PÉREZ, E. & GONZALEZ COLOMÉ, G. 2009. *Evaluación del Grado de Pertinencia de la Planeación Estratégica Hotel Meliá Las Antillas*. Tesis de diploma, Universidad de Matanzas.
- CLOKE, K. & GOLDSMITH, J. 2001. *El Fin del Management y el Surgimiento de la Democracia Organizacional*, Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED), La Habana. Cuba.
- CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES 1995. *El trabajo del Consejo de Europa en materia del deporte.1967-1991*, Madrid, Consejo Superior de Deportes.
- CONTI, C. 2001. *Dirección Estratégica*.

**MSc. Luis Raúl Ponte de los Reyes Gavilán**

## Referencias Bibliográficas

- DIRECCIÓN PROVINCIAL DE DEPORTES DE MATANZAS. 2018. Manual para la organización de competencias del departamento de organización y programación deportiva.
- Esquivá, D. 2018. Diferencias entre Sistemas de Gestión. Trabajo final para optar por el título de Master Universitario en Prevención de Riesgos Laborales. Madrid.
- Flaguela et al. 2011. La integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial. *Dyna*, volumen 78, número 167. p 44-49.
- GARCÍA-FERRANDO, M. 2001. Los españoles y el deporte: prácticas y comportamientos en la última década del siglo XX (Encuesta sobre los hábitos deportivos de los españoles, 2000)
- GARCÍA-FERRANDO, M. 2002. Presente y futuro de la Gestión Deportiva Municipal.
- GARCÍA MUJICA, A. 2015. *Aplicación del Modelo DEISDE en el Proceso de Dirección Estratégico de FLETMAR SHIPPING Co. Ltd.* Tesis en opción al título de máster en dirección, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
- GODET, M. 1996. *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia.* , Bogotá, Editorial Alfaomega.
- GODET, M. & DURANCE, P. 2007. *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*, Paris, Prospektiker — Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia - Parque Empresarial de Zuatzu- Donostia-San Sebastián.
- GÓMEZ, A. M. 2003. El rol del gestor deportivo municipal en la Comunidad Valenciana, pasado, presente y futuro.
- GONZÁLEZ ORB, M. 2015. Gestión Deportiva, Tres Ejes de la Calidad, más allá de las personas y de los gobiernos. *Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación Chile Académico Departamento de Educación Física Deportes y Recreación.*
- GONZÁLEZ SOLÁN, O. 2012. *Modelo de evaluación del alineamiento estratégico en universidades cubanas.* Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas Universidad de Camagüey y Universidad Autónoma de Madrid.
- GUERRAS MARTÍN, L. A. & NAVAS LÓPEZ, J. E. 2007. *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones.*, Aranzadi.
- HENDERSON, J. C. & VENKATRAMAN, N. 1989. Strategic alignment: a process model for integrating information technology and business strategies.
- HENDERSON, J. C. & VENKATRAMAN, N. 1993. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32, 4.
- HERNÁNDEZ NARIÑO, A. 2010. *Contribución a la gestión 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".
- HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, A. A. 2011. *Diseño de un procedimiento para el tratamiento de problemas cualitativos. Aplicación en la introducción del modelo ARISDE en la Empresa de Soluciones Mecánicas de Pinar del Río.* . Tesis presentada en opción al título de máster en dirección. Tesis de maestría, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana,.
- HESKETT, J., SASSER, W. E. & SCHLESINGER, L. 2010. The Value Profit Chain.

**MSc. Luis Raúl Ponte de los Reyes Gavilán**

## Referencias Bibliográficas

- HOFFER, C. H. & SCHENDEL, D. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, Estados Unidos, West Publishing.
- ISO 9001 2015. Sistemas de gestión de la Calidad. Requisitos. *ISO copyright office*.
- LABRAÑA PÉREZ, C. D. L. 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.
- 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".
- LEÓN REYES, Y. 2018. Procedimiento para medir y evaluar el alineamiento estratégico entre los objetivos y procesos de las organizaciones de gobierno deportivo cubano. *Por publicar*.
- LEÓN REYES, Y., MIRANDA LORENZO, Y. & MARQUÉS LEÓN, M. 2018a. Aplicación del enfoque prospectivo para la gestión del desarrollo local en Matanzas.
- LEÓN REYES, Y., MIRANDA LORENZO, Y. & MARQUÉS LEÓN, M. 2018b. Aplicación del enfoque prospectivo para la gestión del desarrollo local en Matanzas.
- MACTOR.
- MARCANÉ, L. 2004. *La efectividad de la implementación de la Dirección Estratégica*.
- MAURICE, A. 1989. *Mathematical Charlatanry*.
- MEDINA LEÓN, A., NOGUEIRA RIVERA, D., COMAS RODRÍGUEZ, R. & HERNÁNDEZ NARIÑO, A. 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).
- Mejías, O. 2015. Conferencia : "Importancia de los Sistemas Integrados de Gestión en las Empresas". Campus Pereira-Cartago. Sala de prensa. Universidad Cooperativa de Colombia.
- MELÉNDEZ ROJAS, R. E. 2017. Prospective for Costa Rican education. An opportunity to transform the education system for the twenty-first century. *REDALYC, SCIELO*, 17, 1-24.
- MENGUZZATO, M. & RENAU, J. 1995. *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management.*, Barcelona.
- MENGUZZATO, M. & RENAL, J. 1991. *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque integral del management.*, Barcelona. España, Ediciones. Ariel.
- MESTRE, J. 2006. El procés de planificació en la gestió de l'esport municipal.
- MONTERO DELGADO, R. 2008. Antecedentes de la Dirección de la Cultura Física y el Deporte. *ISCF*.
- NEGRÍN SOSA, E. 2009. Contribución a las mejoras en la atención a clientes en el proceso de animación del Hotel Los Delfines de Varadero.
- OLIVERA, C. 2007. *Ejercicio estratégico: guía para el facilitador*, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
- OLIVERA RODRÍGUEZ, C. A. 2008. *Procedimiento para aumentar la eficiencia en el diseño de la estrategia basado en mapas estratégicos*. Tesis en opción al título de Master en Administración de Empresas, Mención: Dirección Tesis de Maestría, Universidad de Matanzas, Cuba.

**MSc. Luis Raúl Ponte de los Reyes Gavilán**

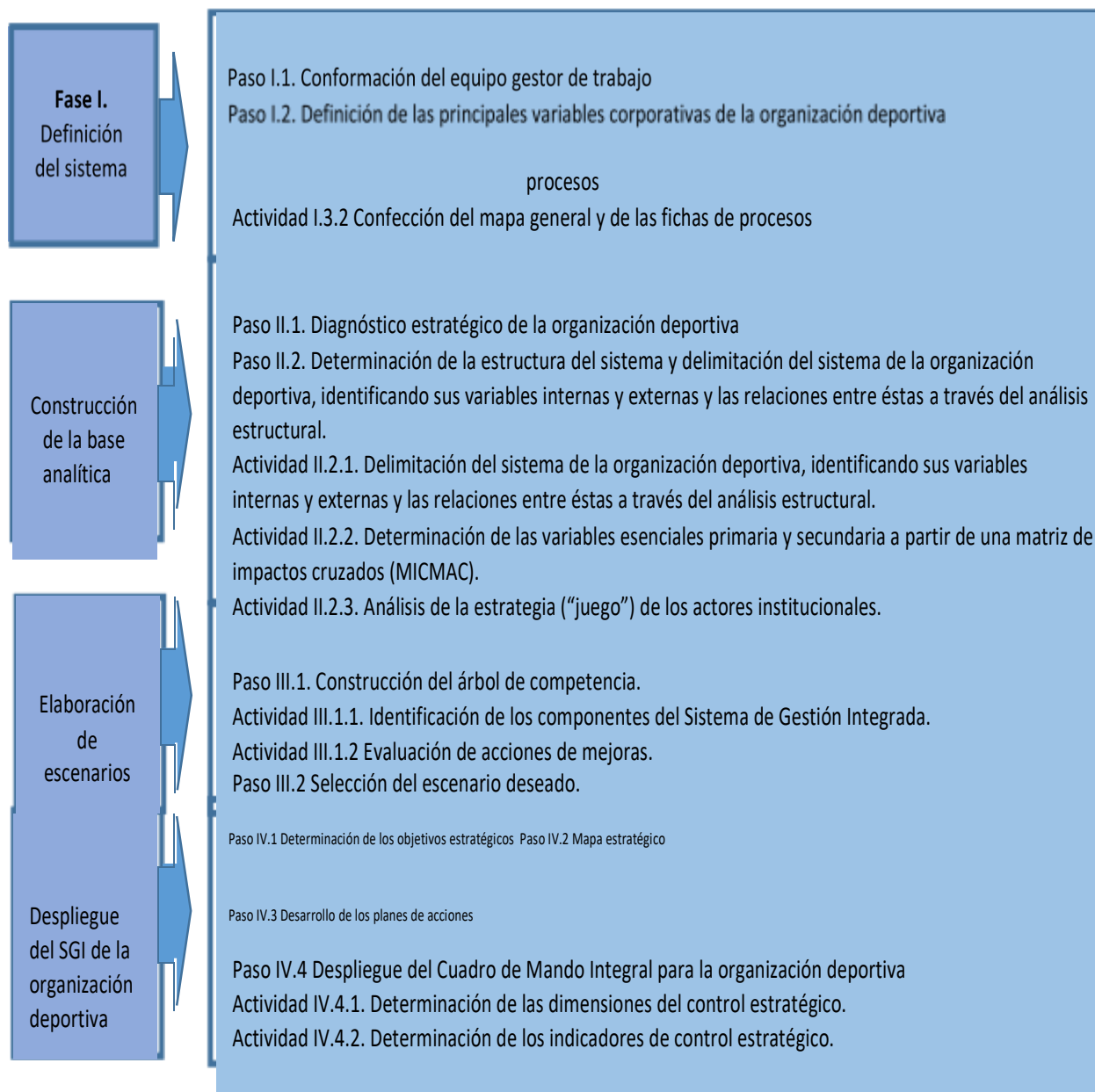


## Referencias Bibliográficas

- PEIRÓ, J. M., RAMOS, J., & MARTÍNEZ-TUR, V. . 1995. La gestión de las organizaciones deportivas y su problemática, En J.M. Peiró y J. Ramos (Directores), Gestión de instalaciones deportivas. Una perspectiva psicosocial.
- PONTE DE LOS REYES GAVILÁN, L. R. 2017. La Dirección y Gestión en las organizaciones deportivas contemporáneas. *Disponible en <https://cict.umcc.cu>* .
- RANGEL BLANCO, D. 2014. *Procedimiento para implementar un modelo de dirección estratégica en Empresa de Silos*. Pavón Hernández, Anivys, Universidad de Matanzas Sede “Camilo Cienfuegos” .
- RAVENTÓS CHAVIANO, A. 2018. *Evaluación del alineamiento estratégico entre los objetivos y los procesos en la Dirección Municipal de Deportes de Cárdenas*. Tesis presentada para optar por título de Licenciado en Economía. Tesis de Diploma, Universidad de Matanzas.
- RODRÍGUEZ, A. D. 2012. Aplicación del procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente en la actividad hotelera. Caso de Estudio Hotel Breezes Bella Costa.
- RONDA PUPO, G. 2007. *Dirección Estratégica, Constructo y Dimensiones*, Caracas, República Bolivariana de Venezuela, Ediciones Futuro.
- RONDA PUPO, G. A. & MARCANÉ LASERRA, J. Á. 2003. *Importancia de la dirección estratégica en la empresa*
- SAN MARTIN, D. 2014. MANUAL DEL SISTEMA DE GESTION INTEGRADO.
- SAN MARTIN MARTÍNEZ, A. A. 2018. *La Dirección Estratégica en la Empresa Industrial Ferroviaria José Valdés Reyes*. Universidad de Matanzas Sede Camilo Cienfuegos.
- SANTOS PÉREZ, O., MARQUÉS LEÓN, M., MORCIEGO ESQUIVEL, H., HASSAN MARRERO, N. & DELGADO RODRÍGUEZ, D. 2017. Diagnóstico del alineamiento estratégico entre el proceso de gestión integrada de accesibilidad y movilidad urbana y la estrategia de las entidades implicadas. Aplicación en la Ciudad de Matanzas.
- VALLS FIGUEROA, W. 2009. Gestión de la calidad o Calidad en la Gestión. *Departamento de Industrial*.
- VENKATRAMAN, N., HENDERSON, J. C. & OLDACH, S. 1993. Continuous strategic alignment: Exploiting information technology capabilities for competitive success. - 11, - 149.
- YU-YUAN, H., R., CHUNG, T. & BELLA YA-HUI LIEN, B. 2007. Organizational Process Alignment and Dynamic Capabilities in High-Tech Industry. *Total Quality Management*, 18, 1023-1034.
- Zayas Ramos, A.M. et al .2018. Los Sistemas Integrados de Gestión .Disponible en <http://www.eumed.net/ce>.

### Anexo 1

## Procedimiento para el análisis prospectivo sobre la base de un Sistema de Gestión Integrada en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas.



Fuente: elaboración propia.

**MSc. Luis Raúl Ponte de los Reyes Gavián**

**Anexo 2**

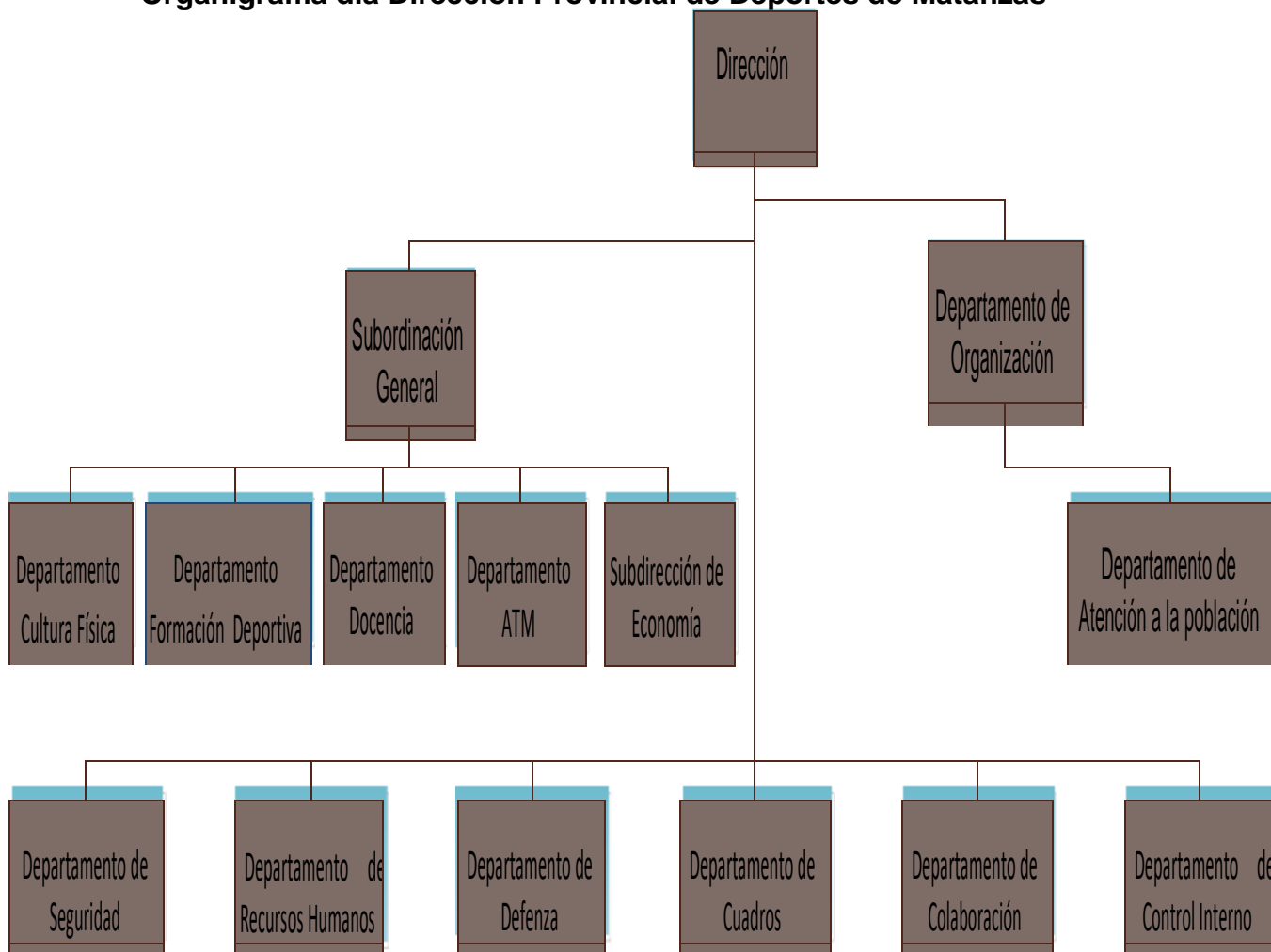
**Ficha de procesos propuesta para una efectiva gestión por procesos en las organizaciones.**

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:

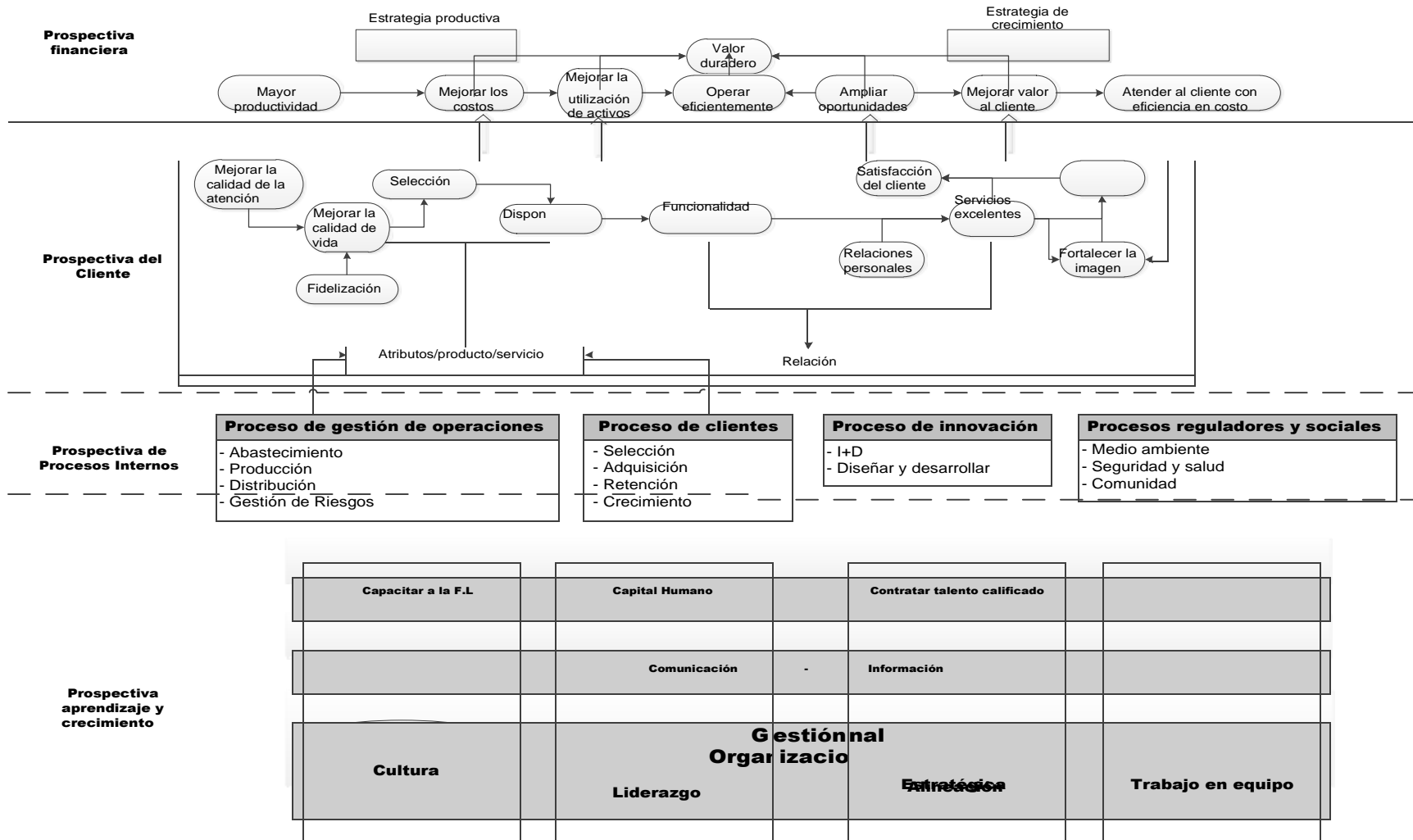
Medina León et al., (2014).

### Anexo 3 Organigrama de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas



Fuente: Manual de procedimientos del INDER Provincial de Matanzas

## Anexo 4 Mapa estratégico de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas



MSc. Luis Raúl Ponte de los Reyes Gavilán

Fuente: elaboración propia.

### Anexo 5

#### Propuesta del plan de acciones de mejoras para la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas.

	<b>ACCIONES</b>	<b>FECHA CUMP</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Realizar seminario y talleres a nivel provincial sobre medios alternativo y su importancia.	Septiembre	J. Dpto. A.F.C
2	Chequeo en la reunión de homologos sobre la creación de medios de enseñanza.	Octubre y Diciembre	J Dpto. A.F.C
3	Revisar y controlar los talleres y seminarios en los municipios medios alternativos.	Octubre y Diciembre	J. Dpto. A.F.C
4	.Visita de inspección a los municipios con vista a revisar los medios alternativos que sean creada hasta la fecha y su utilización en las clases de Actividad Física Comunitaria	Visitas Temáticas y de Inspección.	J. Dpto. A.F.C
5	Revisar la superación en los municipios medios alternativos	Visitas Temáticas y de Inspección.	J. Dpto. A.F.C
6	Realizar que en el evento de Fórum cada municipio presenten 3 medios alternativo que se pueden realizar en las clase de A.F.C	Mayo	J. Dpto. A.F.C
7	Revisar y controlar que los planes de trabajo estén firmados y aprobados.	JUNIO 2019	J Dpto. Rec. Física
8	Controlar estén contenidas todas las conciliaciones en los fondos de tiempo de los profesores.	JUNIO 2019	J Dpto. Rec. Física
9	Verificar estén en correspondencia la planificación de las visitas de jefes de departamentos con las actas de las actividades realizadas.	JUNIO 2019	J Dpto. Rec. Física
10	Revisar en visitas que se realice el cumplimiento de este aspecto.	Permanente.	J Dpto. Rec. Física
11	Controlar el nivel de correspondencia entre el plan de recreación y el nivel de las evidencias de lo realizado de forma práctica	JUNIO 2019	J Dpto. Rec. Física

**MSc. Luis Raúl Ponte de los Reyes Gavián**

**Anexos**

12	Verificar las evidencias del plan integral en centros y escuelas subordinadas.	SEPTIEMBRE 2019	J Dpto. Rec. Física
13	Realizar visitas para comprobar el cumplimiento de lo planificado en el plan integral.	Todos los meses	J Dpto. Rec. Física
14	Revisar los expedientes de eventos y su completamiento.	Visitas según plan 2019	J Dpto. Rec. Física
15	Realizar seminario sobre la confección de los expedientes competitivos en reunión de homólogos.	Septiembre 2019	J Dpto. Rec. Física
16	Realizar el emplantillamiento general por estilos de artes marciales. Reunión de artes marciales.	Junio 2019	J Dpto. Rec. Física
17	Revisar el emplantillamiento por municipios.	Visitas según plan	J Dpto. Rec. Física
18	Revisar y controlar el listado de los Jueces y Árbitros en los municipios.	Septiembre	.Metd. Prov. De A.M
19	Impartir talleres de código de puntuación a metodólogos municipales y a los jueces y árbitros de otros programas.	Octubre y Diciembre	Metd. Prov. De A.M
20	Impartir talleres de Diseño de Composiciones Gimnásticas a metodólogos municipales y a los jueces.	Octubre y Diciembre	Metd. Prov. De A.M
21	Revisar y controlar los talleres y seminarios en los municipios sobre Composiciones Gimnásticas.	Visitas Temáticas y de Inspección.	Metd. Prov. De A.M
22	Revisar la superación en los municipios los jueces y profesores de Educación Física.	Visitas Temáticas y de Inspección.	Metd. Prov. De A.M
23	Orientar a través de la reunión de homólogos a los metodólogos y coordinadores municipales sobre esta deficiencia y como darle salida para erradicarla.	24/05/2019	Metodóloga de Educación Física
24	Orientar a todos los metodólogos y coordinadores municipales en sus visitas deben revisar los Certificados Médicos de los Centros Escolares.	24/06/2019	Metodóloga de Educación Física

**MSc. Luis Raúl Ponte de los Reyes Gavilán**

25	En la Reunión Provincial de Directores de Educación se debe explicar todo lo que respecta a Certificados Médicos.	10/06/2019	Metodóloga de Educación Física
26	Continuar la evaluación en las Reuniones INDER-MINED la situación de los estudiantes eximidos.	27/05/2019	Metodóloga de Educación Física
27	Rediseñar el plan de temas de la preparación metodológica e incluirlo como un tema a debatir en los Seminarios para el inicio del próximo curso escolar.	28 2-3- y 294 de Julio/203019	Metodóloga de Educación Física
28	Continuar la realización de talleres metodológicos a todas las secretarias docentes y directores la metodología a seguir para dar entrada a los C.M en los centros escolares.	Permanente	Metodóloga de Educación Física
29	Convocar reunión con la Dirección Provincial de Salud para darle a conocer el Proyecto de resolución ministerial.	Permanente	Metodóloga de Educación Física
30	Activar el funcionamiento de las comisiones Minsap-Mined-Inder en los niveles provincial y municipal, tener la responsabilidad de evaluar aprobar e informar a las instituciones educativas los casos con Certificados Médicos que serán eximidos total o parcialmente de la Educación Física.	Permanente	Metodóloga de Educación Física
31	Coordinar desde la escuela conjunto con el C/D la atención a los alumnos con C.M	7/06/2019	Metodóloga de Educación Física
32	Garantizar la superación de los profesores que atienden las áreas y aulas terapéuticas. Coordinar con los departamentos de Docencia y Jefe de programa de A.F.	5/06/2019	Metodóloga de Educación Física
33	Plantear la importancia de la creación de aulas terapéuticas en aquellos centros escolares donde existan las condiciones mínimas, además de un profesor que esté capacitado para prestar este servicio, se da a conocer a la familia y a los alumnos con C.M las potencialidades de las mismas.	24/05/2019	Metodóloga de Educación Física
34	Revisar todo lo referente a C.M en los municipios.	Visitas	Metodóloga de Educación

**MSc. Luis Raúl Ponte de los Reyes Gavilán**



**Anexos**

		temáticas y de Inspección.	Física
35	Identificar los lineamientos que se ajusten al cronograma.	22/6/19	Metodólogo de Relaciones nacionales
36	Instrumentar los lineamientos a través de los planes de trabajo, y adecuarlo según la tarea	24/6/19	Metodólogo de Relaciones nacionales
37	Intercambiar en la reunión de homólogos sobre los lineamientos que se ajustan al programa de relaciones nacionales.	27/6/19	Metodólogo de Relaciones nacionales
38	Controlar a través de las visitas metodológicas y temáticas a los territorios la instrumentación de los lineamientos	Dic.2019	Metodólogo de Relaciones nacionales
39	Realizar despacho con los metodólogos, para evaluar la información estadística	26/6/19	Metodólogo de Relaciones nacionales
40	Controlar a través de las visitas metodológicas y temáticas el estado de la conciliación de los profesores deportivo con relación al número de activista que posee cada uno	Dic.2019	Metodólogo de Relaciones nacionales
41	Realizar seminario provincial con los homólogos de los municipios y centros provinciales con el fin de indicar todas las actividades específicas que se deben incluir en La Guías de Autocontrol	30/sept/2017	Sub director Doc.
42	Realizar visitas a CEPROMEDE, EIDE, Perico con el fin de comprobar si se adecuaron Las Guías de Autocontrol	31/julio/2018	Sub director Doc.
43	Chequear si existe control sobre lo indicado	31/julio/2017	Sub director Doc.
44	Realizar seminario provincial con los homólogos de los municipios y centros provinciales con el tema de Planes de Prevención.	30/sept/2017	Sub director Doc.
45	Realizar visitas a CEPROMEDE, EIDE, Perico con el fin de comprobar si se adecuaron los Planes de Prevención, si las medidas no reflejan su carácter	31/julio/2018	Sub director Doc.

**MSc. Luis Raúl Ponte de los Reyes Gavián**

	funcional y no se enmarcan las de control, así como faltan los riesgos específicos de la actividad.		
46	Chequear si existe control sobre lo indicado	31/julio/2018	Sub director Doc.
47	Realizar análisis de los resultados del aprendizaje con las estructuras docentes y deportivas de EIDE y EPEF	31/mayo/2017	Sub director Doc.
48	Realizar visitas a EIDE, EPEF dirigidas a comprobar los resultados del aprendizaje en la asignatura de matemática en primer y segundo año (EPEF), así como matemática y física en secundaria básica, en los deportes de balonmano y lucha(EIDE)	30/junio/2017	Sub director Doc.
49	Chequear y analizar los resultados de los indicadores de los centros	15/julio/2017	Sub director Doc.
50	Realizar un estudio del diagnóstico de las necesidades de superación de los técnicos medios	31/ julio /2017	Sub director Doc.
51	Realizar un taller con los homólogos de los municipios y centros provinciales con el tema de necesidades de superación de los técnicos medios y su continuidad de estudio a la educación superior.	30/sept/2017	Sub director Doc.
52	Establecer compromiso con los técnicos medios y su continuidad de estudio a la educación superior.	31/dic /2017	Sub director Doc.
53	Chequear el compromiso con los técnicos medios y su continuidad de estudio a la educación superior.	31/julio/2018	Sub director Doc.
54	Realizar un taller con los homólogos de los municipios y centros provinciales con el tema de la calibración de los instrumentos de medición.	30/sept/2017	Sub director Doc.
55	Realizar visitas a dirigidas a comprobar si se ha concretado la calibración de los instrumentos de medición	31/dic /2017	Sub director Doc.
56	Chequear y analizar los resultados de los indicadores de los centros	31/julio/2018	Sub director Doc.
57	Valorar la deficiencia dejar el análisis del tema sobre el cumplimiento del plan concluyendo con ejemplos concretos de la correcta elaboración del informe en: - Preparación metodológica general del mes de Junio 2017. - Reunión Prov.de Directores Mcpales y de Combinados Deportivos.	16/06/2017 15/06/2017	Jefe de Departamento de Organización y Asesoría

	- Reunión Prov. homólogos de Municipios y Centros Prov. del mes de Junio	27/06/2017	
58	Indicar en la Reunión Prov. de Directores y Consejo de Dirección la devolución y no aprobación del plan de trabajo individual del cuadro, funcionario o especialista que no tenga elaborada la valoración cualitativa de cumplimiento con la profundidad requerida	15/06/2017	Dtra, Sub Dtres prov. , J´Dpto Provinciales; y Dtres Mcples y de Centros Prov.
59	Analizar en el Consejo de Dirección los incumplidores de la indicación y de la entrega del plan fuera de fecha.	Mensual	Dtra, SubDtores y J´Dpto Provinciales; y Dtores Mcples y de Centros Provles
60	Chequear a través de visitas temáticas el cumplimiento de la indicación anterior	Mensual	Metodologos Provles y Mcpales de Organización
61	<u>Solicitar los perfiles de competencias de los cargos al CAP.</u>		
62	Revaluar los perfiles de cada uno de los cargos.		
63	Chequear cada 3 m los perfiles de los cargos.	30/5/2017	Jefe Departamento de Cuadro.
64	<u>Separar los datos de las reservas de los cuadros.</u>		Jefe Departamento de Cuadro.
65	Realizar la ficha de la reserva		
66	Chequear periódicamente los datos de las reservas de cuadros.	30/5/2017	Jefe Departamento de Cuadro.
67	Reunión con los Presidente de las Asociaciones, Directora Provincial del INDER y representante del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.	Junio	Jefe de Dpto. de Deporte para Discapacitados
68	Realizar visita a las asociaciones municipales en representación de algunos asociados.	Septiembre	Jefe de Dpto. de Deporte para Discapacitados

**Anexos**

69	Realizar por todos los centros educacionales para promocional nuestra actividad y realizar captación captaciones.	Septiembre	Jefe de Dpto. de Deporte para Discapacitados y Educación Física
70	Preparación Metodológica sobre la caracterización de los Atletas de <del>Perspectiva Inmediata a nivel provincial.</del>	Mayo	Jefe de Alto Rendimiento
71	Realizar taller metodológico sobre la forma de realizar un resumen de la caracterización de los Atletas de Perspectiva Inmediata a nivel provincial con la presencia de la estructura metodológica provincial, centro provincial y los municipios.	Junio	
72	Elaboración del informe resumen de la caracterización de los Atletas de <del>Perspectiva Inmediata detectados en la visita de Validación Provincial.</del>	Junio	
73	Realizar Seminario Provincial sobre las características y confección de los <del>calendarios deportivos a nivel de combinado y municipio</del>	29 al 31 Agosto 2017	Metodólogo de Sistema Competitivo
74	Entregar a los Municipios los procedimientos para la elaboración del Calendario Deportivo	31 de Mayo 2017	
75	Realizar visitas temáticas de ayuda metodológica a los municipios vinculadas directamente a los Calendarios Deportivos.	1 Trimestral a cada Municipio	Metodólogo de Sistema Competitivo
76	Realizar Seminario Provincial sobre las características Metodológicas de las <del>Visitas a Competencias.</del>	29 al 31 Agosto 2017	
77	Entregar a los Municipios los procedimientos para las Visitas a Competencias	31 de Mayo 2017	
78	Realizar seminario con los metodólogos del departamento de ATM con el fin de indicar todas las actividades específicas que se deben incluir en La Guías de Autocontrol por especialista.	30/06/17	Sub director ATM
79	Realizar visitas Temáticas a los municipios y centros con el fin de comprobar si se adecuaron Las Guías de Autocontrol	31/07/17	Sub director ATM
80	Chequear si existe control sobre lo indicado	31/07/17	Sub director ATM

**MSc. Luis Raúl Ponte de los Reyes Gavilán**

**Anexos**

81	Realizar seminario con los metodólogos del departamento de ATM con el tema de Visitas temáticas	30/06/17	Sub director ATM
82	Realizar visitas Temáticas a centros y municipios con el modelo oficial por parte de los metodólogos del departamento.	31/07/17	Sub director ATM
83	Chequear que se entreguen las copias a los diferentes centros municipios y al departamento de inspección.	31/07/17	Sub director ATM
84	Hacer un análisis por sub dirección sobre la base a la deficiencia detectada para su mejor accionar.	Del 3 al 12 de Julio del 2017.	Metodólogos de Inspección
85	Realizar secciones metodológicas con los Subdirectores y Metodólogos por subdirecciones, para ejemplificar un grupo de acciones y fechas de cumplimiento que se pueden desarrollar en cada programa	Los días 14, 21, 28, y 31 de Julio 2017.	
86	Evaluar en los despachos de los Subdirectores el seguimiento a la preparación y superación de la confección de las acciones y fechas de cumplimiento para el desarrollo del plan de medidas.	Del 1ero al 30 de Septiembre 2017.	
87	Realizar un debate con las área implicadas para su mejor accionar	Del 3 al 12 de Julio del 2017.	Metodólogos de Inspección
88	Efectuar despachos individuales con los metodólogos de las diferentes áreas, para la revisión del cumplimiento de las visitas temáticas realizadas en el plan de trabajo así como su profundidad.	Del 1ero al 30 de Septiembre 2017.	
89	Revisar en los controles cruzados por subdirecciones el seguimiento a la profundidad de las visitas efectuadas, así como el cumplimiento y evidencias.	Trimestralmente	
90	Analizar la deficiencia detectada con el personal encargado para su comprensión	Del 3 al 12 de Julio del 2017.	Metodólogos de Inspección
91	Orientar que se planifiquen acciones para el aseguramiento de actualización y registro de la información donde se indica su control mediante la incorporación a los planes de trabajo mensual e individual.	Mensualmente	Metodólogos de Inspección
92	Realizar chequeos a través de visitas temáticas al libro de expedientes de acciones de control.		
93	Realizar un rediseño del Plan de Prevención con apego a lo planteado en la R/60, la Ley 107 y su Reglamento.		Jefe de Control Interno

**MSc. Luis Raúl Ponte de los Reyes Gavilán**

**Anexos**

94	Supervisar en el desarrollo de los controles cruzados el seguimiento a la profundidad de las acciones y problemas derivados del cumplimiento de estas		Jefe de Control Interno
95	Realizar un rediseño de las guías de autocontrol Incorporándole a la misma los principales procesos y actividades específicas que se operan en la Dirección Provincial.		Jefe de Control Interno
96	Revisar en los controles cruzados el seguimiento a la profundidad en la aplicación y el desarrollo del informe de los resultados, así como la incorporación en la guía de todos los procesos y actividades específicas		Jefe de Control Interno
97	Evaluar en los despachos de los Subd y Directores de Centros Prov. con la Directora Provincial el seguimiento al cumplimiento de los resultados de los planes de medidas y de las visitas analizándose en las evaluación mensual del desempeño.		Jefe de Control Interno
98	Realizar chequeos a través de visitas sorpresivas al cumplimiento de las orientaciones que fueron dadas relacionadas con el seguimiento al cumplimiento de los resultados de los planes de medidas y de las visitas por subdirecciones.		Jefe de Control Interno

Fuente: elaboración propia

## Anexo 6

**Distribución de indicadores por las cuatro perspectivas del CMI en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas**

OBJETIVO GENERAL	Criterio de Medida	METAS	INDICADOR	OPERACIONALIZACIÓN	INDICADOR				% CUMPLIMIENTO	RANGOS DE CUMPLIMIENTO			RESULTADO
					IDEAL	ENERO	FEBRERO	MARZO		BUENO	REGULAR	MALO	
Administrar eficientemente los recursos, lo cual debe reflejarse en los resultados globales de la OD.	Eficiencia d los recursos económicos y contables de la organización deportiva	Alcazar el 2	Índice de solvencia	Activo circulante/ pasivo circulante	2	1,23	1,15	0,08	4%	2,01	2	1,99	
		Reducción de los gastos en un 2%	Gastos corrientes	Total de gastos corrientes	5.271.425,72	379.977,26	398.843,91	277.777,02	5%	98%	99%	100%	
		Alcanzar el 100% de cumplimiento del presupuesto	% de cumplimiento del presupuesto	Real/ Plan	100%	82%	90%	71%	71%	100%	95%	85%	
		Reducción de los gastos en un 5%	Total de gastos	Σ Gastos	5.354.835,59	412.879,09	431.696,33	311.114,33	6%	95%	97%	100%	
<b>TOTAL PERSPECTIVA FINANCIERA</b>													

MSc. Luis Raúl Ponte de los Reyes Gavilán

OBJETIVO GENERAL	Criterio de Medida	METAS	INDICADOR	operacionalización	INDICADOR				%	RANGOS DE CUMPLIMIENTO			RESULTADO
					IDEAL	ENERO	FEBRERO	MARZO		CUMPLIM			
Sensibilidad en las necesidades de los usuarios, optimizando el tiempo de servicio a partir de la mejora de la capacidad de respuesta a las reclamaciones.	Incremento de nuevos usuarios	Alcanzar una satisfacción de 85%	Satisfacción de los usuarios	Encuesta	85%			73%	86%	85%	84-80%	79%	
		Aumentar en un 20% la entrada de usuarios	Total de usuarios	número de usuarios	368682	334235	334237	334017	91%	61.447	34.659	26.780	



ORIENTIVO GENERAL	Criterios de medidas	METAS	INDICADOR	operacionalización	INDICADOR				%	RANGOS DE CUMPLIMIENTO			RESULTADO
					IDEAL	ENERO	FEBRERO	MARZO		CUMPLIM	BUENO	REGULAR	
Mantener un equilibrio en el mejoramiento continuo y la calidad de los servicios deportivos que brinda la organización	Aumento de la practica deportiva a nivel provincial	Alcanzar un 100% de la práctica deportiva	% práctica deportiva	Cantidad de practicantes/Total de la población*100	368682	302845	302845	302904	82%	100%	85%	60%	
	Incremento de auditorias satisfactorias tanto interna como externa	Cumplir en un 100% de inspecciones	% de cumplimiento de inspecciones	Cantidad de inspeccione realizadas	6	0	0	2	33%	96-100%	80-95%	-80%	
	Incremento de colaboraciones	Aumentar en 12 colaboraciones con las universidades	Colaboraciones universitarias	Cantidad de colaboraciones con universidades	20	2	2	6	30%	90-100%	70-89%	69%	
<b>TOTAL PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>													

OBJETIVO GENERAL	Criterio de medida	METAS	INDICADOR	operacionalización	INDICADOR				%	RANGOS DE CUMPLIMIENTO			RESULTADO
					IDEAL	ENERO	FEBRERO	MARZO		CUMPLIM	BUENO	REGULAR	
Desarrollar una cultura organizacional a través del fortalecimiento del conocimiento del personal, la innovación tecnológica	Realizar cursos de actualización para el manejo de nuevos servicios	Cumplir al 100% el plan de satisfacción	% de cumplimiento del plan de superación de la organización	Cantidad de acciones cumplidas / Total de acciones del plan	100	7	11	21	21%	100%	79%	59%	
	Se logra que las reservas de cuadro reúnan los requisitos para el cargo	Aumentar las reservas en un 5%	% de completamiento de las reservas de cuadro	Cantidad de reservas cubiertas/ Total de reservas	38	19	21	32	84%	100%	85%	65%	
	Se estabiliza la permanencia en el cargo de los cuadros	Lograr un incremento de un 10% en la estabilidad de los cuadros	% de estabilidad de los cuadros	Años promedios/ Cantidad d cuadros	68	58	58	58	85%	90%	85%	80%	
	Mantener promedio de años de permanencia en los cargos		Tiempo de permanencia en el cargo(años)	Sumatoria de la cantidad de años * Cuadros/ Total de cuadros	11	8	8	8	68%	100%	95%	90%	
	Actualizar tecnología de la información para la prestación de servicios	Actualizar al 50% la tecnología de la organización	% de actualización de la tecnología con la que cuenta la organización						####	100%	85%	65%	
	Avance de la composición de los cuadros	Aumentar los cuadros menores de 35 años en un 10%	% de cuadros menores de 35 años	Cuadros menores de 35 años/ total de cuadro	35	32	32	32	90%	100%	95%	90%	
	Se cumplen plan de evaluación de los cuadros en correspondencia con los resultados de trabajo en el ámbito en que dirigen	Aumentar al 100% el cumplimiento de evaluación	% de cumplimiento del plan de evaluación	Cantidad de cuadros evaluados/ Total de cuadros	100		100		100%	100%	95%	90%	
	Evaluar el grado de satisfacción de los trabajadores	Alcanzar en un 95% la satisfacción de los clientes	satisfacción de los trabajadores	Encuesta					####	90%	85%	80%	
<b>TOTAL PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>													

Fuente:

elaboración propia.

MSc. Luis Raúl Ponte de los Reyes Gavilán