

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS DE LA CULTURA FÍSICA Y EL DEPORTE
"MANUEL FAJARDO" FACULTAD DE VILLA CLARA
DEPARTAMENTO DE TEORÍA Y PRÁCTICA DEL DEPORTE



Programa Doctoral en Ciencias de la Cultura Física (Especialidad Deporte)

**SISTEMA ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE DE PROCESOS PARA
MEJORAR LA GESTIÓN EN EL DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO EN LA
PROVINCIA DE VILLA CLARA**

TESIS EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE DOCTOR EN CIENCIAS DE LA
CULTURA FÍSICA

Autor: M. Sc. Carlos Roger Hurtado Fuentes

Santa Clara
2014

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS DE LA CULTURA FÍSICA Y EL DEPORTE
"MANUEL FAJARDO" FACULTAD DE VILLA CLARA
DEPARTAMENTO DE TEORÍA Y PRÁCTICA DEL DEPORTE



Programa Doctoral en Ciencias de la Cultura Física (Especialidad Deporte)

**SISTEMA ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE DE PROCESOS PARA
MEJORAR LA GESTIÓN EN EL DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO EN LA
PROVINCIA DE VILLA CLARA**

**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE DOCTOR EN CIENCIAS DE LA
CULTURA FÍSICA**

Autor: M. Sc. Carlos Roger Hurtado Fuentes

Tutores: Dr. C. Rogelio Montero Delgado
Dr. C. Neida G. Aragón González
Dr. C. Alberto Sánchez Oms

Santa Clara
2014

Pensamiento:

El corazón se agria cuando no se le reconoce a tiempo la virtud. El corazón virtuoso se enciende con el reconocimiento, y se apaga sin él, muda o muere. Y a los corazones virtuosos, no hay que hacerlos mudar: ni que dejarlos morir.

Criticar no es morder ni tenacear ni clavar en la áspera picota, no es consagrarse impíamente a escudriñar con miradas avaras en la obra bella los lunares y manchas que la afean; es señalar con noble intento el lunar negro y desvanecer con mano piadosa la sombra que oscurece la obra bella. Criticar es amar.

José Martí, Sobre los oficios de la alabanza (Obras completas, vol.1, Cuba. Política Revolución 1, 1869-1892, p. 369).

Agradecimiento:

A la Revolución Cubana, por admitir que un campesino tenga la posibilidad de aspirar al grado científico de Doctor en Ciencias de la Cultura Física.

A mis tutores:

Dr. C.Rogelio Montero Delgado, por su idea y concepción de la investigación.

Dr. C.Neida Galdina Aragón González, bien pudiera ser considerada “La autora de la investigación”.

Dr. C.Alberto Sánchez Oms, por su oportuna intervención en los momentos necesarios.

Dr. C.Magda Mesa Anoceto, por su apoyo incondicional desde los primeros momentos.

A mis compañeros:

Del Departamento de Teoría y Práctica del Deporte, por su apoyo incondicional.

De la Sub-dirección de Actividades Deportivas del INDER, por enseñarme el camino del éxito y los secretos de la actividad deportiva.

A mis amigos.

Dedicatoria:

“A mis padres, que han sabido conducirme por el camino del deber con infinito cariño y amor”.

“A mis hijos, por ser mi inspiración y servirme de aliento en los momentos más difíciles”.

“A mi esposa, por su consagración y apoyo necesario en todo momento”.

SÍNTESIS

El objetivo general de esta investigación es diseñar un sistema organizacional con enfoque de procesos para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara; se analizaron teóricamente criterios de autores y aspectos relacionados con la temática. Se utilizó una metodología estructurada en ocho etapas que permite una adecuada construcción del sistema organizacional mediante la utilización de métodos científicos y técnicas. Para la aplicación de los métodos y técnicas se usaron muestras y poblaciones de directivos y metodólogos de las direcciones provinciales y municipales de deporte en Villa Clara. Se diagnosticó el estado actual del Sistema Organizacional que existía y se diseñó el Sistema Hipotético que propicia la elaboración del Sistema Organizacional definitivo que finalmente se evalúa a partir del criterio de expertos para su implementación. El Sistema Organizacional diseñado se distingue por la utilización del enfoque de procesos para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara, a partir de la identificación de los procesos clave de éxito deportivo y sus relaciones con los procesos de la gestión. Los resultados obtenidos de la valoración realizada por los expertos evidencian la calidad formal y utilidad social del sistema diseñado, así como su importancia y viabilidad para su implementación que se realiza en el Departamento de Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. CONCEPCIÓN SISTÉMICA DE LA ORGANIZACIÓN QUE PERMITE MEJORAR LA GESTIÓN EN EL DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO EN LA PROVINCIA DE VILLA CLARA	11
1.1 Los sistemas organizacionales. Evolución y conceptos	12
1.2 Sistemas organizacionales con enfoque de procesos	18
1.3 Procedimientos para organizar sistemas con enfoque de procesos	20
1.4 La gestión de los sistemas organizacionales con enfoque de procesos	23
1.5 Seguimiento y mejora de la gestión del sistema organizacional	25
1.6 La gestión de sistemas organizacionales en el deporte	26
1.7 El Deporte de Alto Rendimiento	30
1.7.1 El Deporte de Alto Rendimiento como proceso	32
1.7.2 El Deporte de Alto Rendimiento en el mundo	34
1.7.3 El Deporte de Alto Rendimiento en Cuba. Antecedentes	36
1.7.4 El Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara	39
1.8 Necesidad de un sistema organizacional con enfoque de procesos para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara	40
1.9 Conclusiones del Capítulo I	43
CAPITULO II: PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS EN EL DISEÑO DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE DE PROCESOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN EL DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO EN VILLA CLARA	44
2.1 Poblaciones y muestras	44
2.2 Metodología utilizada para el diseño del sistema organizacional	45
2.2.1 Análisis sistémico del comportamiento de la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara	47

(diagnóstico)	
2.2.2 Intervención para mejorar el funcionamiento del objeto	52
2.2.3 Elaboración del modelo que representa el sistema nuevo (sistema hipotético)	56
2.2.4 Interrelación entre los subprocesos clave de éxitos deportivos y los subsistemas del Deporte de Alto Rendimiento	57
2.2.5 Elaboración del sistema definitivo	58
2.2.6 Evaluación e implementación del sistema diseñado	58
2.2.7 Identificación de indicadores de gestión del sistema	60
2.2.8 Seguimiento y mejora del sistema	67
2.3 Características generales del sistema organizacional propuesto	70
2.4 Conclusiones del Capítulo II	72
CAPÍTULO III: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE DE PROCESOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN EL DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO EN VILLA CLARA	73
3.1 Análisis sistémico del comportamiento de la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara (diagnóstico)	73
3.2 Intervención para mejorar el funcionamiento del objeto	80
3.3 Elaboración del modelo que representa el sistema hipotético	84
3.4 Interrelación entre los subprocesos clave de éxito deportivo y los subsistemas del Deporte de Alto Rendimiento	86
3.5 Elaboración del sistema definitivo	89
3.5.1 El entorno	90
3.5.2 La entrada	91
3.5.3 El proceso	92
3.5.4 La salida del sistema	93
3.5.5 La retroalimentación	94

3.6 Evaluación e implementación del sistema diseñado	95
3.7 Identificación de indicadores de gestión	102
3.8 Seguimiento y mejora continua del sistema	105
3.8.1 Plan de acciones para mejorar la gestión del sistema	110
3.9 Conclusiones del Capítulo III	113
CONCLUSIONES GENERALES	114
RECOMENDACIONES	116
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En el escenario deportivo universal se manifiestan nuevas tendencias que se caracterizan por el incremento desmedido del profesionalismo y la comercialización, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Modificaciones en la Carta Olímpica, que permiten la participación de atletas profesionales en los eventos deportivos del Ciclo Olímpico, entre otras.
- Intereses empresariales y crecimiento de los patrocinios a los atletas, equipos y deportes.
- Ofertas de posibilidades de emigrar para que compitan en representación de otros países.
- Altas exigencias tecnológicas, siempre crecientes, para lograr y mantener elevados resultados deportivos que no están al alcance de todos.
- Marcada intencionalidad de enmascaramiento en el dopaje de atletas.
- Incremento de récords y rendimientos competitivos mundiales, así como aparición de las ligas profesionales en diferentes deportes y países.
- Cambios en los reglamentos competitivos en función del espectáculo, para concentrar la calidad y elevar los niveles de excelencia deportiva.
- Mayor rivalidad, que exige precisión en los detalles técnicos y competitivos.
- Incremento de las fuentes de talentos desde las categorías juveniles, surgimiento de los Juegos Olímpicos de la Juventud.

Estas tendencias traen consigo la necesidad de modificar los niveles de exigencias y ajustarlas al escenario deportivo actual, sin perder la identidad que manifiesta el deporte socialista cubano, que se caracteriza por ser un deporte humanista y de valores, así como enfatizar en las nuevas formas de gestión que deben implementar las organizaciones deportivas para asumir el reto.

Ante este nuevo reto se tiene en cuenta que desde la década de los 90 del siglo XX se produjo en Cuba un proceso de concientización en cuanto a la necesidad de perfeccionar los sistemas de dirección y gestión de los Organismos de la Administración Central del Estado, destacándose la introducción de nuevas tecnologías en la medida en que el país avanzaba en la capacitación y formación de dirigentes, consultores y especialistas en dicha materia, lo cual se ha

continuado haciendo hasta hoy. En estas circunstancias el Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (Inder) confeccionó su Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica (SCIT) en el año 1998, en el que se hace referencia a la importancia de implementar nuevos requisitos en las organizaciones para su gestión, que permitan el mejoramiento continuo de sus procesos; se insertan elementos de gestión más contemporáneos como son: la planificación estratégica, elementos de dirección por objetivos y el enfoque de valores; se asume como forma organizativa de llevarla a cabo los proyectos de trabajo. Estas formas de gestión provienen del contexto administrativo general y son utilizadas en organizaciones que prestan este tipo de servicios deportivos como es el caso del Inder, sin una adaptación previa a las características específicas de las organizaciones deportivas.

Estas formas de gestión son aplicadas en todos los subsistemas del organismo deportivo, incluyendo el Deporte de Alto Rendimiento, en el que se utilizan para planificar, organizar, regular y controlar su desarrollo en los niveles (nacional, provincial, municipal y de base) y las escuelas de formación de atletas que se le subordinan. Se ejecutan mediante sistemas de reuniones, visitas a las áreas subordinadas, métodos y procedimientos de actuación directiva, supervisión, inspección o control de los modos de actuación y de los resultados del trabajo.

Relacionado con este tema se consultaron criterios de importantes autores, entre ellos Slack (1994), Martínez del Castillo (1996), Slack (1997) quienes plantean la necesidad de realizar cambios y transformaciones en la gestión de las organizaciones deportivas, pero no hacen propuestas concretas de cuáles pudieran ser esos cambios o transformaciones. Otros autores como Campos (2000), Mestre, Brotóns y Manzano (2003), Paulas (2008a), Montero y Del Toro (2008), abordan el tema de la gestión en organizaciones deportivas, pero desde un enfoque general, no hacen referencias a cómo desarrollar una gestión específica en el Deporte de Alto Rendimiento que es una de las salidas fundamentales de los sistemas deportivos.

Montero (2007) aborda el tema relacionado con la planificación estratégica de las organizaciones deportivas en Cuba y plantea entre sus líneas futuras de

investigación “La gestión de las organizaciones deportivas desde el enfoque de procesos”, que sirve de antecedente a la realización de la presente investigación, con el propósito de contribuir al perfeccionamiento del Sistema de Dirección y Gestión de la Organización Deportiva Cubana, mediante la introducción de nuevas tecnologías que se adecuen a las características del Deporte de Alto Rendimiento y permitan su mejora continua.

La gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara se realiza en correspondencia con las orientaciones de la dirección nacional del Inder, a partir de la utilización de las formas de gestión planteadas anteriormente. Su planificación se lleva a cabo mediante una estrategia deportiva dirigida hacia los próximos Ciclos Olímpicos, con carácter inmediato por cuatro años y con carácter de reserva deportiva por doce años, un ejemplo de ello lo constituye la “Estrategia del Deporte de Alto Rendimiento de la Provincia de Villa Clara para el Ciclo Olímpico 2013-2016”. Se organiza y ejecuta mediante indicaciones técnicas, metodológicas y organizativas que se transmiten a las estructuras funcionales que atienden esta actividad en los centros provinciales de alto rendimiento y direcciones municipales de deportes con sus correspondientes combinados deportivos, mediante seminarios que se realizan, como actividad preparatoria, antes del inicio de cada curso escolar. Es regulada por el Departamento de Deporte de Alto Rendimiento, que cuenta con los siguientes grupos de trabajo en su estructura:

- Proyección, control y evaluación de la preparación estratégica.
- Iniciación y desarrollo del deporte en la comunidad.
- Control y evaluación de las reservas deportivas.
- Trabajo de formación integral, valores y trabajo político e ideológico.

Además del departamento y sus grupos de trabajo, existen otras organizaciones que intervienen de manera directa en la gestión y ejecución de las actividades que se realizan en el Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara como son:

- Las comisiones deportivas provinciales.
- Las direcciones municipales de deportes.
- Las comisiones deportivas municipales.

- Las escuelas provinciales de formación de atletas.
- Los combinados deportivos.

Como parte del control y evaluación del cumplimiento de la estrategia, los directivos de la provincia de Villa Clara realizan un análisis de los resultados al finalizar el Ciclo Olímpico 2009-2012 que permite conocer la existencia de insuficiencias en la sistematización de las actividades que se desarrollan en el Deporte de Alto Rendimiento, donde no se logra una adecuada integración entre los diferentes niveles de actuación; escuela y área deportiva, combinado deportivo y escuelas provinciales de formación de atletas, lo que se manifiesta negativamente en la identificación, detección, selección, promoción y retención de talentos deportivos.

También plantean que los directivos no poseen una formación específica para ejercer sus responsabilidades, interactúan con sus subordinados a partir de su experiencia personal y con los métodos que consideran más efectivos, es decir, se manifiesta carencia de armonía en los modos de actuación de los distintos niveles de dirección y gestión del Deporte de Alto Rendimiento, relacionados con las formas organizativas que requiere una actividad que, en la medida en que evoluciona, se hace más compleja.

Otro aspecto negativo detectado en el análisis de los resultados al finalizar el Ciclo Olímpico 2009-2012, fue el enfoque excesivo hacia el resultado competitivo, en detrimento de la formación integral del deportista; los directivos y entrenadores continúan la práctica empírica tradicional, no la transforman, las estrategias no se articulan con la gestión de los procesos que se encuentran fraccionados entre departamentos, instituciones u organismos; se complican las operaciones por estar cargadas de documentación, incluyen actividades duplicadas a modo de chequeo y resulta complicado introducir nuevas tecnologías que permitan la mejora continua de los procesos para alcanzar las salidas deseadas.

Estas insuficiencias, entre otras, han provocado un retroceso en importantes indicadores de rendimiento deportivo durante los últimos tres Ciclos Olímpicos (2005-2008), (2009-2012) y (2013-2016), lo que se muestra en la tabla del anexo 1, como son:

- Aporte de principales figuras a las delegaciones que representan a Cuba en eventos fundamentales como: Juegos Olímpicos, Juegos Panamericanos, y Juegos Centroamericanos y del Caribe.
- Resultados deportivos en competencias nacionales como: Juegos Escolares y Juegos Juveniles.

A partir del año 2002 se realizan investigaciones relacionadas con la gestión de organizaciones deportivas de alto rendimiento, que abordan la temática de las estrategias a realizar en Villa Clara, entre otras están:

Estrategia de la provincia de Villa Clara hacia los próximos Ciclos Olímpicos. (Hurtado, 2004).

Estrategia para el desarrollo del Boxeo en Villa Clara. (Heredia, 2009).

Estrategia del Deporte de Lucha en Villa Clara. (Fuentes, 2011).

Estas investigaciones caracterizan los factores que inciden en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara y trazan un plan de acción en correspondencia con los proyectos de trabajo establecidos; pero no abordan consecuentemente los procesos que intervienen, sus relaciones, nexos, su accionar de manera sistémica que permita la mejora continua de los procesos y subprocesos en particular y del sistema organizacional de forma general para alcanzar la mejora continua deseada.

Fernández (2008) plantea que el propósito de la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento es extraer las mejores enseñanzas y experiencias para trabajar por la excelencia en la conducción de los procesos integrantes del sistema de trabajo técnico y metodológico en el Deporte de Alto Rendimiento, lo que hace necesario que exista en el sistema organizacional el proceso en el cual pueda realizarse este trabajo.

El autor tiene en cuenta los modelos organizacionales de Katz y Kahn, (1990), el modelo sociotécnico Tabistok, entre otros, las mejores prácticas en el campo investigativo y su experiencia personal en la temática para considerar que no se alcanza el propósito planteado por Fernández (2008) con las formas de gestión que se utilizan actualmente, pues es necesario transformarlas, diseñar y aplicar formas particulares o específicas de gestión que respondan a las necesidades del

Deporte de Alto Rendimiento que tengan en cuenta sus características y complejidades, que se establezca una relación funcional entre los factores externos, la tecnología y los procesos internos de la organización, ya que las existentes no tienen correspondencia con las exigencias actuales y no reportan los beneficios esperados en la provincia de Villa Clara, donde las peculiaridades de la gestión del Deporte de Alto Rendimiento, desde otros enfoques, no han sido suficientemente investigadas. Si se consideran los criterios anteriormente expresados, se aprecia una manifiesta contradicción entre las formas de la gestión que se aplican en el Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara, ante un entorno cambiante y la carencia de formas específicas de realizarla con eficacia y eficiencia.

De estas incongruencias entre las formas de gestión utilizadas en el Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara, las características del entorno y los resultados alcanzados, se deriva la **situación problemática** de la investigación, la cual se plantea como sigue: existen insuficiencias en el sistema organizacional actual que no ayudan a realizar una gestión que mejore de manera continua el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.

De lo anterior se deriva el siguiente *problema científico*: ¿Cómo mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara?

El objeto de estudio es la gestión del proceso de Deporte de Alto Rendimiento y el *campo de acción* es la gestión con enfoque de procesos para el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.

Lo expuesto anteriormente permite trazar el siguiente **objetivo general**: Diseñar un sistema organizacional con enfoque de procesos para mejorar la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.

El objetivo propuesto indujo a formular, como guía para el desarrollo de la investigación, las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Cuáles son los requerimientos teóricos y metodológicos que sustentan una concepción sistémica para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento?

2. ¿Cuál es el estado actual de la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara?
3. ¿Qué elementos componen el sistema organizacional y sus relaciones en la organización de la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento?
4. ¿Qué valoración realizan los expertos de: la calidad formal, coherencia metodológica y utilidad social del sistema organizacional con enfoque de procesos para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara?
5. ¿Qué resultados se obtendrán de la implementación de un sistema organizacional con enfoque de procesos para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara?

Para dar solución al objetivo general y al problema científico se enuncian las siguientes **tareas científicas**:

1. Análisis de las fuentes de información disponibles para determinar los requerimientos teóricos y metodológicos que sustentan el diseño de un sistema organizacional con enfoque de proceso para mejorar la gestión del Deporte de Alto Rendimiento.
2. Diagnóstico del estado de la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.
3. Determinación de los elementos componentes del sistema organizacional y la interrelación entre ellos, que permitan su elaboración mediante una metodología que guíe su organización con enfoque de procesos.
4. Evaluación del sistema organizacional diseñado. Se realiza la valoración de su calidad formal, coherencia metodológica y utilidad social, mediante el criterio de expertos.
5. Implementación, seguimiento y mejora continua del sistema organizacional diseñado para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.

Para el trabajo investigativo se utiliza como método general el materialista dialéctico; la indagación se centra en los hechos y su comprensión en las complejas interrelaciones que se dan en la realidad del contexto en que

interactúan los sujetos; se transita de lo general a lo particular e inversamente, y se toma la práctica como criterio de la verdad Hernández (2004a); además de diversos métodos y técnicas de investigación, entre los que se encuentran los del nivel teórico, del nivel empírico y los estadísticos matemáticos.

Dentro del nivel teórico se utilizan:

Histórico-lógico: para constatar la evolución de la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en el mundo, en Cuba y en Villa Clara, sus leyes generales de funcionamiento y desarrollo, que permiten hacer inferencias teóricas y prácticas que sirven de base a la gestión del sistema que se propone.

Enfoque de sistema: para los análisis de las relaciones más importantes de los procesos y subprocesos en el Deporte de Alto Rendimiento y los sistemas de gestión estudiados, así como para la elaboración de la propuesta.

Analítico-sintético: permite la revisión de las fuentes de información disponibles, la bibliografía, la opinión de autores, para arribar a criterios y a las conclusiones expuestas en la tesis, así como la valoración del objeto de estudio en su totalidad y en sus partes.

Inducción-deducción: a partir de las experiencias sobre el tema objeto de estudio que permiten hacer generalizaciones de las regularidades derivadas de este acercamiento al objeto.

Modelación: como un recurso auxiliar de la búsqueda teórica, (García, 2004), permitió el diseño del modelo que representa el sistema organizacional con enfoque de proceso para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara, a partir de la función aproximativa y sustitutiva de los modelos. Se realiza un acercamiento paulatino al sistema hasta llegar a uno más acabado que sustituya la realidad existente.

Los métodos empíricos utilizados son:

La encuesta: permite recoger datos para diagnosticar y, a la vez, profundizar en el estudio de los problemas que presenta la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.

La entrevista: permite recolectar criterios y opiniones acerca del funcionamiento de la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento e identificar los estilos de

dirección y el nivel motivacional que mayoritariamente se pone de manifiesto en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.

El análisis de documentos: se utiliza para conocer el funcionamiento y desarrollo de la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara durante los últimos tres Ciclos Olímpicos (2005-2008), (2009-2012) y (2013-2016).

Las técnicas grupales (tormenta de ideas): se aplican para diagnosticar y, a la vez, profundizar en el estudio de los factores internos y externos que presenta la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara y obtener información del personal especializado.

El criterio de expertos y el método Delphi: permiten valorar la calidad formal del sistema organizacional, a partir del análisis de la lógica interna, su coherencia metodológica, las características que reflejan integralmente su funcionamiento y su utilidad social, así como en la identificación de los procesos clave de éxito y los indicadores de gestión.

Los datos susceptibles de medición son procesados por métodos estadísticos matemáticos como son: distribución empírica de frecuencias y coeficiente de Kendall.

La **contribución a la teoría** se aprecia en la concepción del sistema organizacional con enfoque de procesos para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara y se concreta en:

- La determinación y el alcance de sus componentes, las relaciones principales dentro de la estructuración sistémica, así como sus niveles de jerarquización y subordinación que propician mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento.
- Se enriquece la metodología utilizada para la construcción de sistemas, al añadirle el enfoque de procesos, la identificación de los procesos clave de éxito deportivo para el Deporte de Alto Rendimiento, sus interrelaciones con los procesos de la gestión, la identificación de indicadores de gestión y el seguimiento y la mejora continua, como etapas de esta.
- Se establecen los indicadores de gestión que permitan el control, seguimiento y mejora de la gestión del sistema.

La significación práctica está en los procedimientos para realizar la gestión que se ofrecen como resultados de esta investigación y que pueden ser utilizados por otras provincias, municipios o combinados deportivos del país para el logro de sus objetivos globales, la identificación de los procesos clave de éxito deportivo con sus correspondientes indicadores, los procesos para la gestión, que proporcionan un soporte ágil y operativo que permite a la organización centrarse en la gestión de sus procesos clave de éxito, para obtener los resultados esperados.

Otro aporte de significación práctica es la adaptación realizada a la metodología que se utilizó para organizar sistemas con enfoque de procesos en el Deporte de Alto Rendimiento que manifiesta la manera de construirlos y puede ser empleada por otras organizaciones deportivas.

La novedad científica está en el diseño de un sistema organizacional, con enfoque de procesos para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara. Se concreta en la definición de los procesos clave de éxito deportivo, la adición de un proceso para el monitoreo de la gestión, el mejoramiento del trabajo técnico-metodológico y en sus relaciones con la planificación, control, aseguramiento y mejoramiento de su gestión, así como en la identificación de indicadores que permiten su valoración, no visto en sistemas precedentes.

La tesis se estructura en síntesis, introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos acordes con las normas vigentes para este tipo de investigación. En el primer capítulo se muestran los fundamentos para una concepción sistémica, con enfoque de procesos, para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento; en el segundo se declaran las poblaciones y muestras utilizadas en la investigación y se ofrece la metodología a utilizar para la elaboración del sistema, como cumplimiento a lo planteado en la segunda y tercera tareas investigativas. La realización de la cuarta y quinta tareas investigativas permite estructurar el tercer capítulo de la tesis; se valora por expertos el sistema organizacional con enfoque de procesos y se implementa en la Dirección de Deportes en la provincia de Villa Clara.

CAPÍTULO I: CONCEPCIÓN SISTÉMICA DE LA ORGANIZACIÓN QUE PERMITE MEJORAR LA GESTIÓN EN EL DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO EN LA PROVINCIA DE VILLA CLARA

En este capítulo se realiza un análisis de las fuentes de información que permiten el estudio y concepción del Sistema de la Organización para mejorar la Gestión en el Deporte de Alto Rendimiento, entre los que se encuentran: la Teoría General de Sistemas, las Normas ISO (*International Standar Organization*), la gestión con enfoque de procesos y el Deporte de Alto Rendimiento. El análisis del hilo conductor permite establecer el marco teórico referencial, posibilita así el tránsito de lo general a lo particular, a la vez que guía la investigación y contribuye a sustentar la novedad científica de los resultados obtenidos.

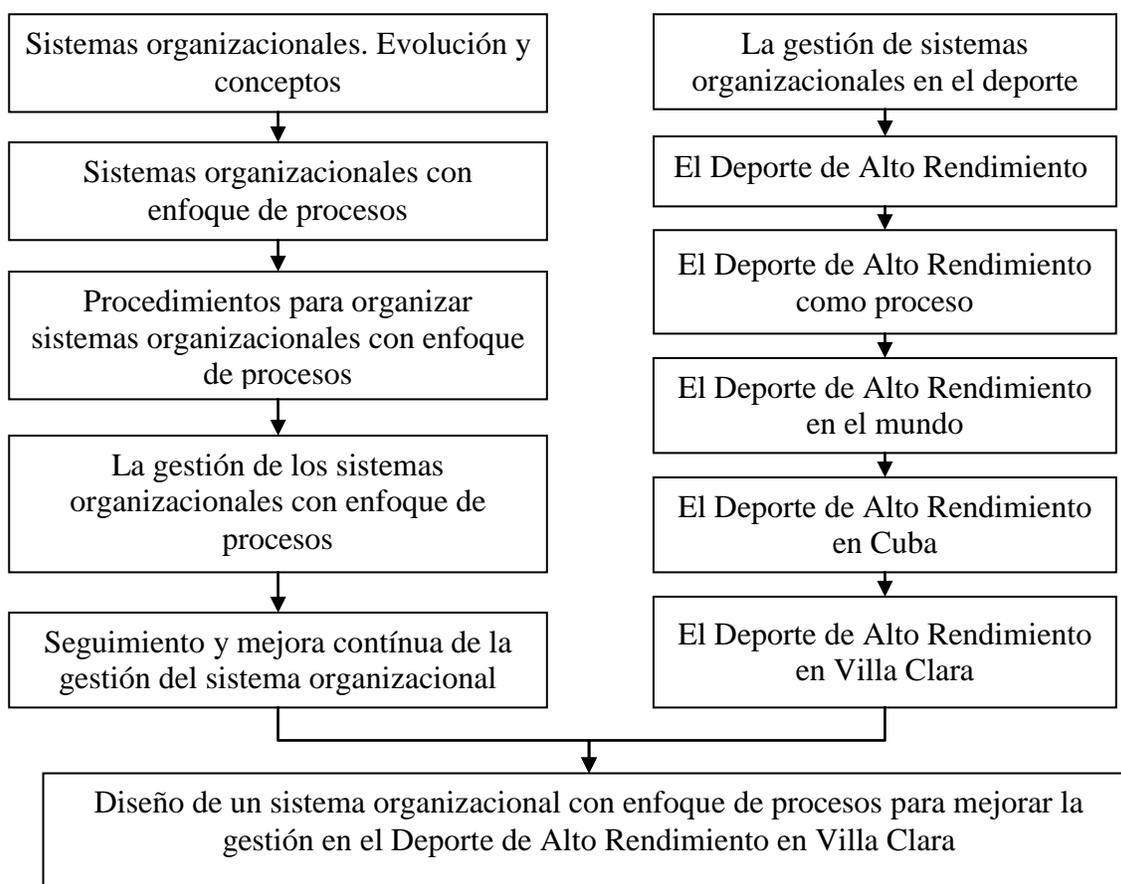


Figura 1.1. Diagrama del hilo conductor para el análisis de las fuentes de información y la confección del marco teórico referencial de la investigación (elaboración propia).

1.1. Los sistemas organizacionales. Evolución y conceptos

La palabra sistema surge del latín *systema* y su concepto se origina inicialmente en las ciencias biológicas alrededor del año 1925 por el biólogo L. Von Bertalanffy, a partir de sus trabajos sobre los sistemas biológicos abiertos. Sin embargo, sus ideas no tuvieron una acogida favorable en los ambientes científicos. Solo después de la Segunda Guerra Mundial su teoría conquista el espacio que merece y concibe un sistema como un todo unitario organizado, capaz de realizar lo que de él se solicite, de acuerdo con sus objetivos metas y funciones, compuesto por dos o más partes, a las que se llama subsistemas, interrelacionadas entre sí y que de alguna manera está delimitado por un ambiente o suprasistema (Bertalanffy, 1963).

Como expresa esta definición, lo más importante de un sistema es que sea capaz de cumplir con lo que le solicite la gestión de acuerdo con sus fines y metas; cuando es abierto siempre está relacionado con el entorno en que se desenvuelve y es preciso tener en cuenta la sociedad, la época y el contexto histórico-cultural.

Este autor concibe un sistema no como la suma de un grupo de elementos que han aparecido en un determinado orden, sino como un todo unitario y ordenado de manera que permita visualizar cada componente en su proyección perspectiva hacia el logro de un mismo objetivo, define los elementos que por sus características aportan de manera directa al logro de lo que se desea obtener. También se refiere al criterio estructural donde a cada sistema le va a corresponder determinados subsistemas y, a su vez, él propiamente formará parte de otro sistema superior como parte de su principio de jerarquía; solo se comprenderán los sistemas cuando se estudian globalmente e involucran todas las interdependencias de sus subsistemas (Colectivo de autores, 2005a).

Si se tienen en cuenta criterios más recientes como el de Solano (2010), cuando plantea que no es solo un conjunto de elementos, sino de nexos y relaciones que se organizan de una determinada forma, en función de una finalidad en definidas condiciones de espacio y tiempo, se observa que en su esencia no difiere del criterio de Bertalanffy, pero enfatiza en los nexos y relaciones.

Las principales coincidencias de los autores antes mencionados sobre el concepto de sistemas, se manifiestan en términos comunes como son:

- Conjunto de elementos, partes, objetos y procesos interdependientes.
- Tienen objetivos en correspondencia con la misión de la organización.
- Interactúa con el ambiente.
- Las entradas o insumos son los recursos materiales, humanos, financieros, tecnológicos y de información, así como la energía necesaria.
- Las salidas están dadas por información, energía y materia.
- Realizan actividades y determinadas funciones.
- Nexos y relaciones dinámicas en interacción.
- Forman un todo unitario y organizado.

En la bibliografía consultada se hace referencia a varias clasificaciones de sistemas entre ellas:

Bertalanffy (1963) realiza una clasificación general:

Sistemas abiertos: están en contacto directo con el medio ambiente.

Sistemas cerrados: se encuentran aislados del medio circundante.

Más adelante, el propio Bertalanffy (1978) considera que los sistemas por su grado de complejidad son descriptivos, complejos o simples, y por su capacidad de previsión son probabilísticos o deterministas.

Waterfield y Ransing (1998), mencionan dos tipos de sistemas:

Sistemas formales: que son definiciones aceptadas y fijas de datos, y procedimientos para obtener, almacenar, procesar y entregar la información.

Sistemas informales: se basan en reglas de conducta no expresadas.

En el libro Dirección de la Cultura Física, t. II (2005) aparece que por su constitución los sistemas pueden ser físicos o concretos y abstractos.

Melo Crespo (2012) propone cuatro clasificaciones de sistemas de acuerdo con las funciones que realizan:

Sistemas de producción: los que realizan el procesamiento de las materias primas para la realización de los servicios y bienes de la organización. Tienen en cuenta su encargo social.

Sistemas reproductores: permiten que la organización obtenga las materias primas, los recursos y contratos necesarios para cumplir su plan de producción. Se incluyen el mantenimiento y la innovación.

Sistemas de control y comunicación: controlan el funcionamiento de los otros sistemas de la organización y gestionan su relación con el entorno.

Sistemas de sostén y movimiento: mantienen la organización erguida y le permiten realizar sus movimientos, elevar sus resultados y alcanzar mejores indicadores de desempeño, lo cual se traduce en mover la organización en la dirección de su estrategia y cumplir con la misión en el sentido de la visión planteada.

Dentro de este último grupo se encuentran los sistemas organizacionales o de organización general que, por sus características, se considera adecuado utilizar en esta investigación, con el propósito de contribuir a mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.

Relacionado con los sistemas organizacionales, Johansen (2008) plantea que son una unidad que combina el trabajo y el esfuerzo o energía humana con ciertos recursos materiales, tecnológicos, financieros y administrativos con el fin de producir un bien o servicio.

En este concepto no se hace referencia a la importancia que se le concede a las relaciones y nexos que se establecen entre los elementos, partes o procesos componentes de un sistema organizacional que inciden en las salidas de este.

Carrasco, Francia, Flirenny, Eulymer y Villalta (2009) coinciden en plantear que un sistema organizacional es un sistema compuesto de seres humanos, dinero, materiales, equipos, infraestructura, etc.

Se considera que este criterio no tiene en cuenta la interrelación imprescindible que se pone de manifiesto entre los elementos componentes del sistema, para permitirles lograr las salidas deseadas mediante una comunicación adecuada entre los actores que intervienen en la ejecución de los procesos con un uso racional de recursos (Díaz y Echevarría, 2011).

Otros autores, entre ellos: Juan (2004), Zanabria (2006), Chiavenato (2007), ponen de manifiesto la tendencia de considerar los sistemas como un todo organizacional y unitario donde las organizaciones se conciben como sistemas

abiertos, dinámicos, constantemente en cambio y en adaptación a las presiones internas y externas del entorno en un proceso continuo de evolución. En este sentido se asume el criterio de Chiavenato (2007) cuando plantea que las organizaciones son un sistema de actividades, que están coordinadas y tienen la finalidad de lograr un objetivo en común; afirma que existe organización a partir de la interacción de dos o más personas.

Según este último autor, una de las características de los sistemas organizacionales es la disposición de las personas que lo forman, de contribuir en acción; es decir, disposición de sacrificar el control de su propio comportamiento para beneficiar la coordinación y alcanzar el objetivo que los une. Esta razón es, a juicio del autor, la que fundamenta la existencia de roles y funciones dentro de las organizaciones donde sus complejidades se vinculan con las estructuras organizacionales que les permiten mantener un equilibrio de actividad con el medio.

La organización promueve la colaboración y negociación para mejorar su eficacia y eficiencia. Su función organizadora crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en ella, y se mejoran así las funciones de activación y control. Con estos elementos se establecen los cimientos del estudio de las organizaciones como sistemas, como bien se señala, las partes están en constante dinamismo, constituyen un proceso, y el conjunto de procesos que se desarrollan en un todo coherente, producto de las dinámicas entre las partes es el sistema. Si se tiene en cuenta este criterio, se fundamenta lo planteado por Melo Crespo (2012) cuando plantea que un sistema coincide, exactamente, con un proceso o no y en la forma inversa tiene el mismo comportamiento; todo depende del caso particular, cómo lo valore, defina y entienda la organización que los hace operativos.

Lo anteriormente expuesto se pone de manifiesto en los sistemas deportivos, como es el caso del Sistema Cubano de Cultura Física y Deportes, que tiene entre sus salidas principales el Deporte de Alto Rendimiento, que a su vez se considera también como un sistema o subsistema del anterior.

El Deporte de Alto Rendimiento, por sus características, constituye un sistema abierto, complejo y socio-técnico. Forma parte de un sistema mayor, el Sistema de

Cultura Física y Deportes o Sistema Deportivo, según criterios de Montero (2008) de tal forma que recibe y ejerce influencias en otros sistemas sociales, está en constante intercambio con el entorno; las variaciones o los cambios en el medio externo producen cambios en el funcionamiento o las cualidades del sistema de tal manera que afecta su efectividad, eficiencia y eficacia; es complejo debido a la diversidad y variabilidad que se pone de manifiesto en los elementos y procesos que lo componen, traen consigo la aparición de nuevas propiedades sistémicas; cuenta con la ayuda de los hombres; es socio-técnico, según Montero (2008), en el sentido de reconocer la existencia de dos subsistemas generales: el técnico-administrativo y el psicosocial, dada la importancia que reviste el conocimiento de las particularidades de los diferentes componentes físicos del sistema y su funcionamiento.

El concepto de sistema desde la perspectiva organizacional y de procesos ha sido tratado por innumerables autores. Uno de sus principales exponentes ha sido Harrington (1993), quien plantea que los sistemas son controles que se aplican a un proceso para tener la seguridad de que este funcione eficiente y eficazmente. El autor del presente trabajo considera que a esta definición le faltan algunos elementos, pues la gestión de un sistema tiene en cuenta las características de su propia naturaleza, así como las interrelaciones entre las partes que lo forman, ya que el control es uno de los procesos de la gestión, pero no es el único, aunque el proceso de Deporte de Alto Rendimiento sí necesita de controles sistemáticos que permitan corroborar su funcionamiento.

Amozarrain (1999), sin embargo, considera que un sistema es una estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, definición que se ajusta a lo que establece la familia de (NC ISO: 9000) para los sistemas de gestión cuando expresa que un sistema es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan (NC ISO 9000:2005).

Estos dos conceptos se adecuan al Sistema de Cultura Física y Deporte, ya que esta es una organización que tiene una estructura organizativa según el SCIT (1998), compuesta por:

- La población que practica actividad física y deporte.
- Los recursos humanos que desarrollan los procesos característicos del sistema.
- Los procesos de la dirección.
- Los recursos materiales para las actividades físicas y el deporte.
- Los recursos financieros.
- Los recursos tecnológicos que garantizan la realización de las finalidades y salidas del sistema con la calidad requerida.
- Los servicios y productos de la educación física, el deporte y la recreación.
- La dirección y gestión del sistema que incluye los órganos y entidades que participan en los diferentes servicios y productos del sistema.
- La base jurídico-metodológica.
- Los elementos internos y externos de integración del sistema.

Al mismo tiempo, estos conceptos se adecuan al sistema de Deporte de Alto Rendimiento concebido por el SCIT (1998), como las actividades dirigidas a toda la población que posee características especiales de rendimiento físico y deportivo para satisfacer principalmente necesidades de máximo rendimiento, imagen, reconocimiento y realización, creación y desarrollo de la Cultura Física.

La Teoría General de Sistemas (TGS) se aplica mediante el enfoque de sistemas y busca generalizaciones que se refieran a la forma en que ellos están organizados, a los medios por los cuales reciben, almacenan, procesan y recuperan información y cómo funcionan; es decir, la manera en que se comportan, responden y adaptan ante diferentes influencias del medio.

Uno de los objetivos del enfoque de sistemas y de la Teoría General de Sistemas, de la cual se deriva este, es buscar similitudes de estructura y de propiedades, así como fenómenos comunes que ocurren en sistemas de diferentes organizaciones. En la presente investigación, el enfoque de sistemas permite el estudio de similitudes entre procesos, organizaciones y sistemas que garantizan la operatividad del Deporte de Alto Rendimiento.

1.2. Sistemas organizacionales con enfoque de procesos

La identificación de los procesos empleados en una organización y en particular las interacciones entre ellos para su gestión se conocen como “enfoque de procesos”, las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante las ineficiencias que representan las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, se potencia el concepto del proceso, con un foco común y se trabaja con una visión de objetivo en el cliente (“Gestión por procesos”, 2010).

Si se tiene en cuenta este criterio y la evolución del entorno competitivo en los últimos años, se aprecia que las organizaciones deportivas, y en especial las de Deporte de Alto Rendimiento, requieren de cambios profundos en la gestión de sus tecnologías y en las personas. Se trata de unificar las actividades en torno a los procesos que previamente fueron fragmentados, lo cual supone reconocer que son los procesos basados en la tecnología básica instalada, el corazón de la organización, los que se apoyan en los procesos de la gestión que los sustenta para hacerlos operativos.

El éxito de toda organización depende de que sus procesos estén alineados con su misión, estrategia y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo se encuentra la realización de un conjunto de actividades que forman parte de un proceso, por ello el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran para diseñar y estructurar en interés de sus clientes [Zaratiegui (2005) y Blaya (2006)]. Coinciden con este criterio Amozarrain (1999), el Ministerio de Fomento, (2005, 2007) y Wikipedia (2008) cuando hacen referencia a que la gestión por procesos es la forma de gestionar la organización basándose en los procesos en busca de lograr la alineación de estos con su misión, estrategia y objetivos.

El autor considera que el enfoque de proceso se utilice para mejorar la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara; se tiene en cuenta que concentra la atención en el resultado de los procesos, los cuales tienen inicio y fin, lo que ayuda a elevar la responsabilidad que con ellos se tenga y no en las tareas o

funciones, ya que hay información sobre el resultado final a obtener y cada quien sabe cómo contribuye su trabajo individual al proceso global, lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal.

Este enfoque se fundamenta en la asignación de un directivo con la responsabilidad de cada uno de los procesos de la organización. Uno de los aspectos más sobresalientes de este enfoque radica en que ayuda a establecer qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados; identifica prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos; facilita la comprensión del modo en que están configurados los procesos. Por otra parte, está comprobado a través de lo observado en las organizaciones que han adoptado este modelo, que la gestión con enfoque de procesos tiene como efectos principales la reducción de costos, el incremento de la eficacia, la mejora sustancial de la calidad y la optimización de los recursos (Ivancevich, 1997; Iglesias, 2006; Hurtado, 2009 y Valle, 2010).

Resulta actualizada esta definición, si se tiene en cuenta la crisis económica internacional que afecta el hemisferio y que para desarrollar el Deporte de Alto Rendimiento en cualquier contexto se necesita de la optimización de los recursos, reducción de los costos, el incremento de la eficacia y, con ello, la mejora sustancial de la calidad en las actividades deportivas que se ejecutan a diferentes niveles del sistema.

Los estudios desarrollados en los últimos años sobre esta temática, mayoritariamente en el sector empresarial, muestran la identificación de los procesos que emplean recursos y los gestionan con el objetivo de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados; para ello, cuentan con información, tanto para el comienzo del proceso como para la concreción del resultado de su ejecución; establecen los flujos que revelan las interacciones entre los diferentes procesos, pero no manifiestan el control continuo sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de la organización, así como su combinación e interacción.

La NC ISO 9001:2008 plantea que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan

como un proceso. Se asume esta afirmación que manifiesta la necesidad de gestionar los procesos, y eso significa planificar, organizar, dirigir, controlar, asegurar, mejorar y coordinar personas, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y medios, sobre la base del uso de la información y los conocimientos que posee la organización del Deporte de Alto Rendimiento, con el propósito de aumentar la capacidad de uso de sus recursos.

Se considera que es preciso que el sistema organizacional esté organizado en procesos y que se gestione de esta manera y no como actualmente se realiza, teniendo en cuenta los límites organizativos funcionales, lo que provoca que los procesos sean interfuncionales y no exista responsabilidad con la salida de cada uno de los procesos que se gestionan.

1.3. Procedimientos para organizar sistemas con enfoque de procesos

Existen innumerables herramientas, métodos, metodologías, manuales y guías para la utilización del enfoque de procesos en la gestión de organizaciones a diferentes niveles. En el desarrollo de esta investigación se han considerado aquellas que están relacionadas de alguna manera con este objeto de estudio, entre las que se encuentran:

- Método sistemático o científico de mejora de procesos (Ishikawa, 1991).
Identifica una trilogía de procesos de la gestión y, coincide con Juran y Gryna (1993), al plantear que son: la planificación, el control y el mejoramiento, y concibe el mejoramiento a partir del control. Sirve de referente a esta investigación al incluir la importancia del mejoramiento dentro de los procesos de la gestión; aunque por sus características se utiliza en el sector empresarial. Habla también de la garantía de la calidad, en la cual considera muy fuertemente la normalización, concepto que más tarde se transforma en aseguramiento de la calidad.
- Guía para una gestión basada en procesos (Instituto Andaluz de Tecnología, 2007).

Este documento contiene el ordenamiento de los pasos necesarios para asumir una organización en procesos, a partir de la identificación de estos. Su ubicación en el mapa de procesos y su representación en cascada para su mejor

entendimiento hace referencia a la importancia del uso de indicadores para el control del sistema; pero no especifica la forma de gestionar el sistema de las diferentes organizaciones ni el procedimiento específico para establecer los indicadores que permitan evaluar la gestión del sistema.

➤ Herramientas utilizadas en organizaciones deportivas.

En la bibliografía consultada se muestran sistemas de gestión por procesos para organizaciones deportivas como: clubes, asociaciones deportivas territoriales, federaciones de deportes, entre otras; pero no se exponen las formas de aplicar este enfoque en organizaciones deportivas específicas del Deporte de Alto Rendimiento.

➤ Tecnología para el diseño e implementación de sistemas organizados en proceso y de fácil gestión (Rivero Aragón y Aragón González, 2006).

Resulta un buen referente la tecnología, ya que permite un acercamiento más adecuado al sector educacional a diferencia de los otros modelos, manuales, métodos y guías que están dirigidos a sectores empresariales y que de manera específica no establecen qué procesos o de qué tipo se identifican, si bien inducen a que su tipología es de toda índole y esto es debido a que no se pretende establecer uniformidad en la manera de adoptar este enfoque, de forma que, incluso, organizaciones similares puedan llegar a configurar estructuras diferentes de procesos. Para eso, ellas utilizan dos herramientas: el Lazo de calidad, que permite conocer los procesos necesarios en una organización y muestra los que faltan para alcanzar la mejora continua; y el “mapa de procesos”, que expone las relaciones entre los procesos productivos y los procesos de la gestión.

Una organización que decida asumir un sistema organizacional con enfoque de procesos, es necesario que recuerde que los procesos ya existen dentro de la organización y se basan en la tecnología básica a utilizar, de manera que el esfuerzo se centra en identificarlos y gestionarlos de manera adecuada; esto no es algo trivial, sino que nace de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en ella y de cómo estas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados.

Autores como Harrington (1993) y Amozarrain (1999), entre otros, plantean herramientas de cómo organizar una empresa en procesos. Se refieren a la identificación de un listado de procesos realizada por expertos en empresas donde ellos han investigado; pero no especifican la manera de realizar la gestión en cada caso y adolecen de mezclar los procesos de gestión que están involucrados con los procesos productivos para alcanzar su mejoramiento y el incremento de la calidad de los productos.

Todos estos elementos refuerzan la necesidad de implementar sistemas fuertes dinámicos y flexibles que se ajusten a las características de la organización, para darles respuesta a sus usuarios y partes interesadas, y que no sea necesario modificarlos cada vez que cambia el entorno en el cual ellas se desarrollan, sino simplemente ajustar su gestión.

Como se aprecia, es preciso que estos sistemas estén organizados con enfoque de proceso y que la estructura organizativa responda a los procesos que conforman el sistema organizacional; pero se desconoce cómo lograrlo con rapidez y eficiencia. Para reforzar esto, Machado Osés (2009) plantea que en las universidades alemanas aún se investiga la forma de poder dirigir a través de la organización en procesos; por ello se asume para el desarrollo de esta investigación la metodología propuesta por De Armas (2011), ya que permite evidenciar la organización interna que tienen los procesos componentes del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara y proponer intervenciones, destinadas a mejorar su funcionamiento (De Armas, 2003, y De Armas y Valle Lima, 2011). En correspondencia con esto la metodología manifiesta las etapas por las que transita la construcción de un sistema para una organización:

- Análisis sistémico del comportamiento del objeto.
- Intervención para mejorar el funcionamiento del objeto.
- Elaboración del modelo que representa al sistema nuevo (sistema hipotético).
- Evaluación e implementación del sistema.
- Elaboración del sistema definitivo.

Además de estas, se considera necesario agregar otras tres etapas, a partir de las complejidades del Deporte de Alto Rendimiento y las características del sistema que se necesita construir:

- Identificar los indicadores de gestión del sistema.
- Para evaluar el desempeño del sistema, después de su puesta en práctica, es necesario establecer indicadores de gestión que permitan conocer su marcha y establecer las correcciones correspondientes.
- Identificar las interrelaciones entre los subprocesos clave de éxito y los subsistemas del Deporte de Alto Rendimiento.
- Resulta importante determinar estas relaciones entre procesos internos para conocer los niveles de jerarquización y subordinación entre estos elementos componentes del sistema.
- Seguimiento y mejora de la gestión del sistema.

El sistema organizacional con enfoque de procesos se diseña para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara; por eso es necesario su seguimiento y mejora para que esta se manifieste de manera progresiva.

1.4. La gestión de los sistemas organizacionales con enfoque de procesos

Según la Real Academia Española, la gestión se identifica con la necesidad de transmitir, ante todo, la acción de dirigir, administrar o gestionar, entre otros aspectos. Este término proviene de la acepción latina *gestionis*, acción del verbo *gènerè*, que quiere decir o significa acción y efecto de gestionar (*Enciclopedia universal ilustrada europeo-americana*, 1995), o sea, hacer diligencias que conduzcan al logro de un negocio o deseo cualquiera (Mesa, 2010).

Desde los albores de la historia surgió la necesidad de la dirección y gestión en tres esferas de la actividad humana: la política, la económica y la defensa.

Según Marx, la esencia de la gestión está dada en las relaciones conscientes entre las personas encaminadas a un fin relevante, tanto para el interior de la organización como para el exterior, la sociedad y la necesidad de que la gestión tiene que ser vista y ajustarse de acuerdo con las condiciones del entorno. (Abreu, 2003, citando a Marx).

El criterio expuesto anteriormente se refiere a la importancia que se le concede al entorno para el desarrollo de una forma de gestión determinada; pero no tiene en cuenta que esta se evidencia como un campo específico de la actividad humana y como tal se ejecuta a través de un conjunto de acciones u operaciones, que con independencia de las especificidades del objeto de estudio, exigen un orden, un método y es preciso concebirlas y ejecutarlas a partir de determinada lógica; forma parte de un ciclo denominado ciclo funcional de la gestión. Dentro de este ciclo funcional se definen componentes conocidos como funciones de la gestión: planificar, organizar, dirigir o regular y controlar. Existe coincidencia en el planteamiento de autores como García (2004), Montero (2001), y Goldsmith y Cloke (2001) con el anterior criterio.

Juran y Gryna (1993) proponen una trilogía: la planificación, el control y el mejoramiento de la calidad como procesos con los cuales se gestiona la calidad de los productos y servicios; es decir, son los procesos de la gestión, coincidentes con los procesos financieros, los cuales han sido utilizados y comprobados durante años. Estos tres procesos son concordantes con tres de los procesos de la definición de gestión de la NC ISO-9000 (2005), está ausente solamente el de aseguramiento de la calidad, a través del cual deben ejercerse el aseguramiento normalizativo y el aseguramiento metrológico.

El autor asume el criterio de Juran y Gryna (1993) y lo planteado en la Norma, ya que es necesario incluir el mejoramiento a partir de la evaluación de las deficiencias detectadas y de establecer las correcciones necesarias. Sin embargo, se evidencian contradicciones entre autores que plantean estos componentes de la gestión como funciones y otros que la conciben como procesos; en este sentido, el autor considera que son procesos, porque tienen identificadas sus entradas, su transformación y sus correspondientes salidas.

En la NC ISO 9000:2005 se expresa que gestión son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, y que esta última es el conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones. En esta definición de organización, se observa que existe coincidencia con la de sistema, ya que las personas e instalaciones son elementos que están

relacionados e interactúan; es decir, que cuando se gestiona una organización, también se gestiona el propio sistema de esa organización (Aragón, 2005; Augier, 2005; Estay Ortega y Marchant, 2005; Mesa, 2010, y Díaz y Echevarría, 2011).

En los conceptos anteriores se manifiesta la evolución de la gestión a través del tiempo y que cuando se logra diseñar adecuadamente el sistema de la organización, para que sea gestionada, se obtiene como resultado que el sistema ayuda a la gestión de este. No obstante, son los hombres los que gestionan; pero deben poseer una organización que les permita realizar las actividades de manera adecuada (Aragón, 2007b).

En el Deporte de Alto Rendimiento ocurre que, en ocasiones, los sistemas no están bien organizados o no se gestionan de manera correcta, y se obtienen buenos resultados competitivos, gracias al esfuerzo y la dedicación de deportistas, entrenadores y directivos, o sea, al poder de los hombres.

En Gestión del conocimiento. “¿Tecnología o Cambio cultural?” (Sedeño, 2007), el término gestión es muy utilizado, suele estar impregnado de una dimensión dinámica y acompañado de cierto referente que lo especifica y complementa, por ejemplo, gestión de los recursos humanos, gestión económica, gestión del conocimiento, y también se menciona, aunque con menor frecuencia, el término gestión deportiva, al cual esta investigación pretende brindar sus aportes para su enriquecimiento teórico.

1.5. Seguimiento y mejora de la gestión del sistema organizacional

Cuando se implementa la gestión del sistema en la organización, esta no se queda estática, ya que depende de una actividad humana, sino que va ajustándose a medida que las necesidades cambian, el entorno la obliga a cambiar o introducir nuevas estrategias, con las cuales se mejora, pues a partir de la implementación resulta importante conocer el comportamiento de los resultados que se pretenden obtener y si están en correspondencia con los objetivos declarados, lo que hace necesario llevar a cabo su seguimiento y control de la marcha. Este seguimiento y control constituye la base para saber qué se obtiene, en qué medida se cumplen los resultados deseados y por dónde se orientan las mejoras, por lo que es preciso

conocer los aspectos a evaluar en un sistema organizacional con vistas a que la gestión mejore el Deporte de Alto Rendimiento.

El Deporte de Alto Rendimiento universal, como competitivo al fin, se desarrolla en un entorno cambiante, por ello es preciso la implementación de la mejora continua al proceso, ya que en esta el cambio es habitual; convertirse en el mejor, en cualquier campo, es un camino deseado y difícil de alcanzar. En el Deporte de Alto Rendimiento esta tendencia asume un papel protagónico, ya que resulta una actividad competitiva por excelencia y que proporciona reconocimiento, satisfacción, respeto e imagen hacia sus participantes.

La NC ISO 9004:2009 plantea que las actividades de mejora pueden variar, desde las pequeñas mejoras continuas en el lugar de trabajo hasta las mejoras significativas de toda la organización. A través del análisis de los datos, la organización define objetivos para la mejora de sus productos, sus procesos, sus estructuras y su sistema de gestión (Salgueiro, 2002 y Granado, 2003). El proceso de mejora sigue un enfoque estructurado, como la metodología “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” (PHVA) de Deming (1986). La metodología se aplica de manera coherente con el enfoque basado en procesos. Es preciso que la organización se asegure de que la mejora continua se establece como parte de su cultura, lo que proporciona a las personas la oportunidad de participar en actividades de mejora, y les confiere facultades, les suministra los recursos necesarios, instaura sistemas de reconocimiento y de recompensa, y mejora de manera continua la eficacia y la eficiencia del propio proceso de mejora.

1.6. La gestión de sistemas organizacionales en el deporte

La gestión en las organizaciones deportivas se realiza por un conjunto de personas que trabajan de manera conjunta para conseguir un fin en el ámbito del deporte (Colectivo de autores, 1998b), otros autores plantean que la gestión deportiva es la planificación de las actividades a desarrollar, su puesta en práctica y el control subsiguiente, todo ello enmarcado en el contexto de la existencia de unas necesidades deportivas, ciudadanas, reales o potenciales, y su satisfacción de la manera más racional posible en cuanto a rendimiento, sociales, deportivas y económicas, (Mestre, Brotóns, y Manzano, 2003). Este concepto se refiere al

contexto de la existencia de unas necesidades reales o potenciales de la práctica de actividades físicas y deportivas, y a las funciones de planificación y control; pero no tienen en cuenta que estas actividades son reguladas por normas y que además tienen sus fines, metas y objetivos propios, en el contexto de las organizaciones deportivas, donde influyen varios factores que están asociados a la gestión que se realiza en ellas, como es el caso de los medios de comunicación, la cultura organizativa, los factores políticos, socio-culturales, económicos y legales, entre otros, que provocan la manera diferenciada de hacer las cosas ajustadas a las condiciones reales del entorno. En la gestión del Deporte de Alto Rendimiento, también, inciden de manera decisiva: deportistas, jueces y árbitros, entrenadores y directivos.

De igual manera, la gestión del Deporte de Alto Rendimiento se relaciona estrechamente con el entorno en que esta se desarrolla, es decir, existe un grupo de factores que inciden de manera directa en su ejecución.

Los factores políticos están relacionados con la importancia y el reconocimiento que les ofrecen las autoridades gubernamentales de la provincia de Villa Clara al desarrollo del Deporte de Alto Rendimiento, mediante el apoyo sistemático a las políticas trazadas por el organismo deportivo. Los factores socio-culturales enraizados en la población que conciben el deporte como un instrumento de educación, para aquellos que se dedican a su práctica sistemática y el reconocimiento a los que se destacan en sus resultados competitivos en los niveles superiores que sirven de ejemplo a la niñez y a la juventud, y contribuyen con el desarrollo de la autoestima y el sentido de pertenencia de la población.

Los factores económicos están relacionados con los recursos de este tipo que facilitan los organismos deportivos y gubernamentales en cada nivel para el desarrollo del Deporte de Alto Rendimiento, sin descartar los apoyos que brindan empresas o instituciones de la provincia que tienen recursos para potenciar económicamente deportes, equipos y atletas, mientras que los resultados competitivos estarán relacionados con el apoyo brindado.

Los factores legales están establecidos sobre la base de los reglamentos de los deportes, sus códigos de conducta, además de que los deportes constituyen riesgos de daños y responsabilidad civil para aquellos que los practican.

Se tiene en cuenta el criterio de Paulas González (2008a) que plantea que gestión deportiva es dirigir con acción y efecto el conjunto de actividades y medios necesarios con el objetivo de materializar los servicios de las actividades físicas y deportivas con un uso racional de los recursos disponibles. Se observa que no hace referencia a la función de planificación de la gestión, que resulta de notable importancia; aunque sí coincide con el concepto anterior en lo relacionado al uso racional de los recursos existentes como aspecto significativo en estos tiempos debido a la situación económica actual.

El autor considera que, aun cuando los elementos teóricos generales que aporta la teoría de la gestión proceden del ámbito empresarial, resultan ser referentes para adaptarlos en las organizaciones deportivas. A pesar de que se hable de carencia de una teoría administrativa consolidada de gestión deportiva, no significa que no se pueda, a partir de un determinado marco referencial, que tenga en cuenta el carácter singular y complejo de este tipo de institución, y poder identificar un determinado enfoque de gestión aplicable a estas como resultado de todo un proceso histórico de construcción institucional. Por ello considera necesario diseñar un sistema organizacional que permita que las organizaciones deportivas gestionen el Deporte de Alto Rendimiento con mayor facilidad para obtener resultados positivos en la formación integral del deportista de alto rendimiento.

En la literatura existente, de manera mayoritaria, se hace referencia a sistemas de gestión y se considera las organizaciones como un sistema vivo, compuesto por subsistemas que se relacionan entre sí y con otros sistemas de su entorno a través de cauces internos y externos que les permiten cumplir los objetivos fijados (Peters y Austin, 1987; Badawy 2003, Costa Estany, 2003, y Aragón, 2007b).

Según la norma NC ISO 9000:2005, sistema de gestión es el sistema para establecer la política, los objetivos, y para lograr dichos objetivos. Aclara que un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un sistema de gestión de la calidad, un sistema de gestión

financiera o un sistema de gestión ambiental. Esta definición no incluye todos los elementos necesarios para lograr una adecuada gestión en una organización, pues solo considera los objetivos y la política desde el punto de vista general; se comparte el criterio de que a través de un sistema organizacional bien diseñado se gestionan diferentes enfoques como calidad, economía, medio ambiente y Deporte de Alto Rendimiento, entre otros.

Si la organización es un sistema que se estructura en procesos, entonces la gestión del sistema de la organización equivale a la gestión de los procesos que en ella tienen lugar y, por tanto, resulta preciso tener en cuenta el tipo de tecnología a utilizar; en este caso, la del deporte.

Gros (2003) plantea que los sistemas de gestión empresarial son concebidos como un método sistemático de control de las actividades, procesos y diligencias relevantes de una organización, con lo cual no se está de total acuerdo ya que gestión es más que control, como se observa, de acuerdo con la definición de la NC ISO 9000:2005. Es preciso que la gestión posibilite alcanzar los objetivos previstos y obtener el resultado deseado, a través de la participación e implicación de todos los miembros de la organización, y garantizar la satisfacción del cliente, los empleados y la sociedad en general.

El sistema para la gestión del Deporte de Alto Rendimiento existe, pero es mejorado al ordenar sus procesos, de tal manera que permita su unificación en un todo unitario que responda a la misión y los objetivos previamente establecidos; por eso se plantea inicialmente la organización del sistema en procesos para que ello facilite su gestión.

En el Deporte de Alto Rendimiento no se han encontrado normativas para los sistemas de gestión diseñados para estos fines específicamente; no obstante, la importancia alcanzada por esta actividad en el mundo requiere de un incremento de la calidad en las maneras de gestionarla, en correspondencia con los niveles que han logrado los principales eventos deportivos que se desarrollan en el universo, y los sistemas organizados en procesos por sus características contribuyen con ese propósito.

1.7. El Deporte de Alto Rendimiento

La *Enciclopedia Encarta* (2006) define el deporte como la práctica metódica de ejercicios físicos. Esta definición es algo escueta y reducida para conceptualizar una actividad que ha transitado por un largo camino hasta convertirse en uno de los fenómenos socio-culturales de mayor impacto en los siglos XX y XXI.

Se consultaron varios autores, entre ellos, Brohm (1982) plantea que el deporte es un sistema institucionalizado de prácticas competitivas, con predominio del aspecto físico; delimitadas, reguladas, codificadas y reglamentadas convencionalmente, cuyo objetivo confesado es, sobre la base de una comparación de pruebas, de marcas, de demostraciones, de prestaciones físicas, designar al mejor concurrente (el campeón) o registrar la mejor actuación (récord). En esta descripción se observa que solamente se hace referencia al Deporte de Alto Rendimiento y no a las otras clasificaciones de deporte como el deporte para todos y el deporte espectáculo.

Vizuet (1999) afirma que lo que hoy día define, en parte, al deporte es su carga ideológica y la posibilidad de instrumentarla por su gran capacidad de convocatoria de masas. La educación física y los deportes presentan un significado social, cultural y político ineludible en los países desarrollados como referente del progreso y el bienestar. En toda esta afirmación se interrelacionan criterios en torno a las características de las clasificaciones de deportes expuestas anteriormente y se incluye la educación física, que constituye la plataforma básica del desarrollo deportivo.

Deporte es constante reto a la capacidad humana, un componente de la cultura, camino a la amistad y comunicación entre los pueblos, espectáculo movilizador de multitudes, dimensión de la ética, componente de la estética y, finalmente, negocio fluorescente y degradante de sus principios humanistas y progresistas. (Martínez de Osaba, 2004). Aquí aparece la tendencia mercantilista que se manifiesta en el Deporte de Alto Rendimiento en la actualidad, en detrimento de los principios humanistas que caracterizan al deporte olímpico desde su inicio.

De los conceptos anteriormente expresados se generalizan o infieren como reglas comunes las siguientes:

- El Deporte de Alto Rendimiento es un componente de la cultura de los pueblos.
- Espectáculo movilizador de multitudes.
- Tiene significado social y político como referente del progreso y bienestar de los pueblos.
- Actividades reglamentadas jurídicamente.
- Se designa el mejor concurrente (campeón) y la mejor actuación (récords).
- Dimensión de la ética y componente de la estética.
- Negocio fluorescente y degradante de sus principios humanistas.

Según Romero (2009), la finalidad del Deporte de Alto Rendimiento es la realización de hitos o hazañas deportivas, como: batir marcas, conseguir triunfos que sean considerados como récords, en fin, vencer al adversario. Este tipo de deporte es exclusivo y selectivo porque, al fin, son solo los talentos los que sobresalen y triunfan al subir al podio; resulta hasta distintivo en razón de que los menos capaces se quedan al lado poco a poco. Lo que cuenta es el resultado, el rendimiento y la medalla integral de la consagración; la vía y expresión: la competición. Por ello el Deporte de Alto Rendimiento es el que se practica con el objetivo de alcanzar cada vez mayores resultados deportivos competitivos. Este tipo de deporte está sujeto a reglamentaciones que norman con respaldo jurídico y definen la salida o el resultado deportivo avalado con la calidad que este exige, está organizado, dirigido y representado por entidades gubernamentales y no gubernamentales.

Este autor asume el criterio emitido por Romero (2009), y después de realizar la sistematización del tema, manifiesta que la tendencia actual del Deporte de Alto Rendimiento en Cuba está encaminada a garantizar una preparación deportiva sostenible (Santana, 2003), con carácter humanista, con eficiencia pedagógica para ampliar el espacio logrado en la formación y educación de las nuevas generaciones de deportistas, que se caractericen por ser dignos representantes de sus pueblos y entidades, donde se propicie finalmente el cumplimiento de los objetivos proyectados en el trabajo con las reservas deportivas, de manera que

puedan tributar sus rendimientos competitivos en los Ciclos Olímpicos correspondientes.

1.7.1. El Deporte de Alto Rendimiento como proceso

Importantes autores han elaborado definiciones de lo que es un proceso; dos muy sintetizadas las hacen el consultor norteamericano Heffernan (1980), que considera un proceso como un conjunto de actividades que producen valor para un cliente externo o interno; Rivera Martínez (1998), en el Boletín DAFE del Gobierno Mexicano, plantea que un proceso es conocer sus límites, salidas, clientes, entradas, proveedores, y es posible representar gráficamente las actividades que lo conforman. En la primera se enuncia concretamente el propósito o la razón de ser de un proceso, hace referencia al valor que producen las actividades que se desarrollan en él. Este valor añadido, en el caso del proceso del Deporte de Alto Rendimiento, va a estar dado por las transformaciones que ocurren en la formación del deportista de alto rendimiento que le permiten el incremento de sus niveles de rendimiento, en cambio, en la segunda se especifican los elementos que los conforman.

Ponjuán, Villardefrancos y León (2005) y Brull Alabart (2007) conciben el proceso como un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en salida y donde se genera un valor añadido. Aquí aparece el valor añadido como producto de la transformación que se manifiesta en los deportistas con aptitudes para obtener éxito deportivo, como elemento de entrada del proceso de Deporte de Alto Rendimiento, que como resultado de la acción de los subprocesos correspondientes, se forman integralmente, es decir, se produce un incremento paulatino del nivel de su calidad.

Por su parte, en la norma NC ISO 9000:2005 se ofrece una visión más generalizada y aplicable a la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento, pues enuncia como un proceso toda aquella actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados. Se asume este criterio que hace referencia a la manera en que el proceso se gestiona con el fin de convertir recursos de entrada en resultados integrales como producto de una adecuada formación y preparación de los

deportistas de alto rendimiento, lo que permite una perspectiva de sistema con un elevado nivel de integración de los procesos y sus relaciones en la organización.

En el SCIT del INDER (1998) se pone de manifiesto que el Deporte de Alto Rendimiento forma parte del Sistema de Cultura Física y Deportes como una de sus salidas fundamentales, y constituye el proceso para el cual se dirigen y gestionan las actividades encaminadas a la formación integral de aquella parte de la población que posee características especiales de rendimiento físico y deportivo, equilibrio psicológico, y disposición para enfrentar con éxito la preparación y las competencias deportivas.

Se tienen en cuenta estos criterios para entrar a considerar el Deporte de Alto Rendimiento como un proceso que está compuesto por subprocesos y actividades que requieren de una organización que permita su accionar de manera conjunta para el logro de los objetivos previstos y que estos estén en correspondencia con la misión de la organización, con su encargo social y que funcionen como un sistema (Hurtado, 2007b).

La misión u objeto social del proceso del Deporte de Alto Rendimiento es la formación integral del deportista que le permita obtener altos resultados deportivos integrales, tanto en la preparación como en las competencias deportivas. Sus componentes de entrada son los atletas con aptitudes para ser talentos; es decir, que tienen posibilidades de obtener éxitos deportivos, y los recursos materiales, humanos, financieros, tecnológicos y de información.

En el proceso se produce la transformación, formación o cambio donde intervienen subprocesos y actividades que permiten la preparación integral del atleta como aparece en la siguiente Figura 1.1.

En la salida se alcanza la misión del proceso; es decir, los atletas con altos resultados deportivos integrales, entre otras. Estos resultados muestran el valor añadido que se produce a partir de la transformación que ocurre como producto del accionar conjunto de subprocesos y actividades que interactúan durante el desarrollo del proceso.

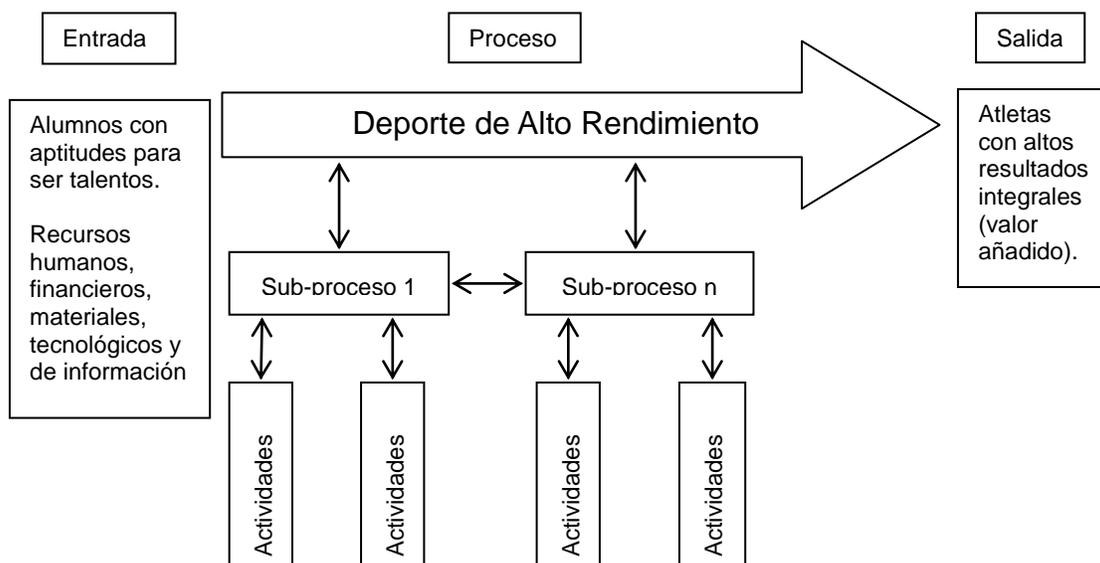


Figura 1.2. Representación gráfica del Deporte de Alto Rendimiento como proceso

1.7.2. El Deporte de Alto Rendimiento en el mundo

En la bibliografía consultada aparecen referentes sobre la forma en que se organizan los sistemas deportivos en el mundo, que para su estudio se han dividido en dos grandes grupos:

- Sistemas de organizaciones deportivas gubernamentales.
- Sistemas de organizaciones deportivas no gubernamentales.

Los sistemas deportivos gubernamentales son aquellos que forman parte de las estructuras de los gobiernos en los niveles nacionales, regionales, provinciales o departamentales, municipales, comunales, distritales o parroquiales, entre otros.

Mientras que los sistemas de organizaciones deportivas no gubernamentales son aquellos que no forman parte de las estructuras de los gobiernos a diferentes niveles como son:

- Sistemas de organizaciones deportivas olímpicas internacionales.
- Sistemas de organizaciones deportivas olímpicas nacionales.
- Sistemas de federaciones deportivas a todos los niveles.
- Sistemas de asociaciones deportivas a todos los niveles.
- Sistemas de organizaciones deportivas básicas (clubes y academias).

También aparecen sistemas diseñados para la dirección y gestión de las organizaciones deportivas antes mencionadas; sin embargo, no es frecuente encontrar sistemas para la gestión específica del Deporte de Alto Rendimiento.

Actualmente, cada país asume la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en correspondencia con sus características, condiciones y posibilidades. A continuación se muestran algunos ejemplos:

El Deporte de Alto Rendimiento australiano en la actualidad cuenta con una organización dirigida hacia los diferentes niveles de la formación deportiva del atleta; según Hoare (1998), en *Talent Search: A review and update*, manifiesta su estructura en tres fases o niveles y se inicia a la edad de 12 años.

La estructura general de la organización del Deporte de Alto Rendimiento en la República Popular China se muestra en la tabla 2.1 y representa una de las principales potencias deportivas del universo.

Tabla 2.1. Estructura general en la República Popular de China. Adaptado de Rizac (2006).		
Nivel	Edad	Descripción general
Educación física en el nivel primario	Desde los 6 años	Muestreos masivos
		Pruebas físicas nacionales
Escuelas deportivas de tiempo libre	Hasta los 12 años	Entrenamiento deportivo
		Evaluación continua
Escuela deportiva residencial	Entre los 13 y los 17 años	Centros residenciales de entrenamiento de élite especiales

Los aquí presentados poseen características estructurales comunes; incluso en países con contextos políticos, económicos y socioculturales diferentes, sus aspectos favorables y sus limitaciones serán considerados a continuación.

Aspectos favorables:

- Programa coordinado a nivel nacional, con apoyo político y estructuras regionales flexibles.
- Criterios uniformes para la identificación y detección de talentos, así como para su posterior desarrollo.

- Programa que ha demostrado cierta efectividad, luego de varias décadas de evaluar, identificar, realizar perfiles deportivos y realizar investigaciones.
- Amplia base de deportes involucrados en la detección y el desarrollo de talentos.
- Muestreos masivos que permiten la búsqueda del perfil deportivo que se requiere en las diferentes especialidades deportivas.

Limitaciones:

- Requiere de altos niveles de coordinación y articulación entre las autoridades deportivas con diversos orígenes de formación académica y técnica.
- Falta de especialistas para la educación física en las edades tempranas, lo que atenta contra el desarrollo físico y motor de los futuros deportistas.
- Los deportes que no están en la agenda del gobierno, carecen de apoyo o son prácticamente inexistentes.
- No se realizan evaluaciones psicológicas ni de los componentes sociales que inciden en los procesos.
- No tienen sus sistemas organizados en procesos para facilitar su gestión.

1.7.3. El Deporte de Alto Rendimiento en Cuba Antecedentes

- Antes del año 1959.- Enfoque individual, empírico e influenciado por la Escuela Americana de entrenadores.
- De 1960 a 1970.- Período intuitivo: enfoque intuitivo, creación del Instituto Nacional de Deportes Educación Física y Recreación (Inder), surgimiento de las escuelas deportivas y de los Juegos Escolares Nacionales, y aparece el Decreto-ley 51 como nuevo régimen de participación deportiva.
- Desde 1971 hasta 1980.- Período de instrumentación: se crea el grupo de trabajo técnico-metodológico nacional.
- Desde 1981 hasta 1995.- Período de redimensionamiento: se conceptualiza el trabajo técnico-metodológico, se crean las estructuras organizativas y funcionales en niveles nacionales, provinciales y en escuelas deportivas, y se establece la dirección de la preparación deportiva mediante la carpeta metodológica y los planes de preparación del deportista.

- Desde 1996 hasta 2014.- Período de consolidación: se implementa el Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica del Inder (Proyecto Estratégico) como Plataforma Programática del Sistema Inder, se implementa la dirección científica de la preparación deportiva, se eleva la maestría pedagógica de los entrenadores, y se proyecta el incremento de la eficacia y eficiencia en los resultados deportivos; por eso esta investigación pretende contribuir con ese propósito.

El sistema de Deporte de Alto Rendimiento Cubano

El sistema de Deporte de Alto Rendimiento Cubano forma parte del Sistema de Cultura Física y Deporte, que ha evolucionado en base al SCIT desde el año 1998. Se han introducido y generalizado nuevas tecnologías de dirección y gestión hasta los momentos actuales, y se encuentra conformado de la siguiente manera:

- Planificación estratégica (por Ciclos Olímpicos, cada cuatro años).
- Planificación táctico-operativa anual (objetivos anuales en todos los niveles y unidades organizativas).
- Los valores en la dirección (determinación de las conductas y su evaluación).
- Sistema de control y evaluación.

Organizativamente está constituido por los recursos humanos que desarrollan sus funciones esenciales, los recursos materiales, tecnológicos y financieros que garantizan los productos y servicios deportivos; la base jurídica metodológica, y las organizaciones e instituciones que dirigen y ejecutan su práctica.

Según Pérez Téllez (2009) la formación y preparación para el deportista de alto rendimiento cubano transita por diferentes estadios:

- Se inicia desde las clases de Educación Física en las escuelas.
- Se extiende y se profundiza en las áreas deportivas.
- Se fortalece y desarrolla en las escuelas provinciales del sistema de enseñanza deportiva.
- Se consolida y perfecciona en las escuelas nacionales del sistema de enseñanza deportiva.

Se está de acuerdo en que una de las vías de inicio del atleta en el Deporte de Alto Rendimiento es mediante la educación física en las escuelas, pero no es la

única, existen otras como son: el deporte participativo en las escuelas, los eventos extramurales a nivel de escuelas y los eventos interbarrios, entre otros.

Como se aprecia, el inicio del deportista de alto rendimiento en Cuba está directamente relacionado con las diferentes vías que proporciona el deporte para todos o deporte participativo. Además, no se especifica en qué momento el atleta alcanza la etapa de maestría deportiva que constituye el momento en que obtiene sus mayores rendimientos y, en correspondencia con ello, sus mayores resultados competitivos. Por su parte, Romero y Fernández (2009) plantean que el sistema de alto rendimiento cubano se gestiona mediante cinco proyectos asociados: formación y educación deportiva, superación de los recursos humanos, integración científica, reserva deportiva y preparación deportiva.

Estos proyectos se han cambiado por otros en la medida en que el Ciclo Olímpico transcurre. A criterio del autor, estos cambios sin terminar el ciclo traen consigo problemas organizativos que afectan el desarrollo del trabajo.

En lo que se refiere a las salidas del sistema deportivo de alto rendimiento cubano, Pérez Téllez (2009) señala:

- Programa de desentrenamiento.
- Desarrollo de habilidades pedagógicas.
- Plan de superación dirigido.
- Incorporación laboral.
- Especial atención por el organismo deportivo.

Se está de acuerdo con este criterio, pero se agregan como salidas del sistema de Deporte de Alto Rendimiento Cubano las siguientes:

- Atletas formados integralmente.
- Satisfacción de la población.
- Adecuados índices de salud de los atletas al concluir su vida activa y acogerse al retiro deportivo.

La sistematización de los estudios realizados sobre esta actividad en otros contextos manifiestan como tendencia que cada territorio tiene su propia manera de organizar la gestión del Deporte de Alto Rendimiento, y todos la encaminan hacia el logro de altos resultados competitivos y hacen referencia a la necesidad

de un sistema organizacional que sea capaz de interrelacionar los diferentes elementos y procesos que lo componen. Existen similitudes y diferencias significativas en la manera en que cada uno desarrolla sus actividades específicas, y tienen en consideración sus características, potencialidades, debilidades y sus tradiciones histórico-culturales.

Se considera que la experiencia cubana es la más consolidada en las formas de organizar el Deporte de Alto Rendimiento, ya que tiene identificados sus componentes teóricos; es decir, entrada, recursos, proyectos, salidas, retroalimentación y entorno; aunque existen elementos en otros contextos que se adecuan a la realidad actual y se adaptan a las condiciones existentes en el Deporte de Alto Rendimiento de la provincia de Villa Clara.

1.7.4. El Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara

La organización de la gestión del sistema de Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara se realiza en correspondencia con las orientaciones de la dirección nacional del Inder. Este territorio se considera como una de las tres principales potencias deportivas del país; es decir, los resultados de su trabajo se reflejan de manera significativa en los del país, de ahí la importancia que se le atribuye a su proyección hacia el mejoramiento de los procesos que conducen a lograrlos.

Para la organización de la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara se tiene en cuenta una estructura piramidal de la siguiente manera:

- Establece niveles, subsistemas e instituciones por las que transita el deportista de alto rendimiento.
- Unifica la etapa de iniciación a una sola para evitar el fraccionamiento de los procesos que intervienen en este momento definitorio de la formación del deportista.
- Unifica las fases de consolidación y perfeccionamiento ya que estas tienen objetivos y tareas similares (según Romero, 2006).
- No tiene en consideración la fase de desarrollo deportivo.

En estas circunstancias se considera necesaria la implementación e implantación de nuevas formas de gestión del sistema de Deporte de Alto Rendimiento en Villa

Clara, para contribuir de manera progresiva al cambio de las formas de gestión existentes, por la aplicación de otras más específicas que permitan el mejoramiento continuo de los procesos que intervienen en la organización y el desarrollo de las actividades que se ejecuten, tanto técnicas como metodológicas u organizativas. Para estos fines resulta oportuno utilizar el enfoque de procesos, pues según el criterio de varios autores como Hurtado (2004), Hernández y García (2007), Paulas (2007) y Orizondo (2010), entre otros, este enfoque facilita la confección de sistemas y organizaciones que apuntan hacia la calidad total, permiten gestionar toda la organización basándose en los procesos, y cuando estos se ejecutan con eficiencia y eficacia generan un valor añadido en correspondencia con la salida o los resultados esperados.

1.8. Necesidad de diseñar un sistema organizacional con enfoque de procesos para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara

La sistematización de estudios realizados acerca de la temática, evidencian que autores como Arrechavaleta (1999), Hurtado (2006), Codina (2007), Austin (2009) y Hernández (2010) coinciden en plantear lo siguiente:

- El crecimiento de la escala de actividad en las instituciones incrementa significativamente la complejidad de su gestión.
- El vertiginoso aumento de los costos, la significativa reducción presupuestaria y el financiamiento, dependientes en lo fundamental del mercado o de la evaluación institucional, han influido en la búsqueda de una mayor racionalidad de los procesos que se desarrollan en las instituciones.
- El desarrollo de la teoría administrativa ha contribuido a entender la necesidad de la sinergia institucional.
- La necesidad de que las instituciones se vinculen, cada vez más, con las exigencias del desarrollo socioeconómico de cada país, que reclama profesionales capaces de resolver eficaz y eficientemente las necesidades del presente y el futuro.

Se considera que estos criterios permiten enfatizar en la necesidad de un sistema organizacional con enfoque de procesos para mejorar la gestión en el Deporte de

Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara, como herramienta para conocer los subsistemas y subprocesos que se ponen de manifiesto en su desarrollo, los que resultan clave para el logro del éxito deportivo y la identificación de los indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diferentes actividades que se llevan a cabo, no consideradas de forma aislada, sino como parte de un conjunto estrechamente relacionado.

La aplicación de nuevas formas de gestión contemporáneas permite elevar los niveles de calidad de los procesos que intervienen en la organización, así como el desarrollo de las actividades que se ejecuten, tanto técnicas como metodológicas u organizativas. Varios autores como Bolívar (1999), Benguria, (1997), Beltrán (2005), Aragón (2005), Badawy (2005) y Montero (2007) plantean que estos sistemas se presentan como sistemas de gestión de la calidad, apuntan hacia la calidad total, permiten gestionar toda la organización basándose en los procesos, que cuando se ejecutan con eficiencia y eficacia, generan un valor añadido en correspondencia con la salida o resultados esperados. De esta forma, el Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara será tan eficiente como lo sean sus propios procesos.

En correspondencia con lo planteado por los modelos de gestión más avanzados de estos tiempos como la NC ISO 9000:2005, la Fundación Europea para la gestión de la calidad (EFQM para la excelencia empresarial) y la experiencia acumulada en la gestión de esta actividad por más de 30 años, este autor considera que la implementación adecuada de este sistema organizacional es la piedra angular para el futuro desarrollo de esta prioritaria actividad en la provincia de Villa Clara, permite que la gestión mejore continuamente y, por ende, el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara, lo cual se materializaría en:

- Una utilización más racional de los recursos existentes.
- Mayor aporte de principales figuras a las selecciones nacionales que representan al país en eventos internacionales.

- Incremento de la cantidad de atletas de perspectivas inmediatas que conforman la reserva deportiva dirigida a los próximos Ciclos Olímpicos de la juventud y de mayores.
- Mejora del desempeño de los deportes estratégicos que, contradictoriamente, están por debajo en los resultados cualitativos de los otros deportes.
- Estabilizar sus resultados competitivos y el aporte de medallas (títulos) en los eventos de mayor importancia y trascendencia en el pueblo como son: campeonatos nacionales de primera categoría, Juegos Nacionales Juveniles y Juegos Escolares Nacionales.

La gestión de un sistema organizacional, con enfoque de procesos, permite identificar mediante el estudio diagnóstico quiénes serán los usuarios, sus expectativas y sus necesidades, en función del rol que les toca desempeñar en cada escalón de la pirámide del Deporte de Alto Rendimiento. En correspondencia con ello están los servicios deportivos especializados que se ofertan en cada caso, dirigidos a la identificación, detección, iniciación, formación, el perfeccionamiento, promoción, retención y maestría deportiva del talento deportivo, lo cual permite eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades en los diferentes estadios por los que transita la formación integral del deportista de alto rendimiento.

1.9. Conclusiones del Capítulo I

- La Teoría General de Sistemas, la gestión con enfoque de procesos, las normas ISO, así como los sistemas de alto rendimiento utilizados en otros países, en Cuba y en Villa Clara, sustentan la determinación de las necesidades e importancia de diseñar un sistema organizacional con enfoque de procesos para mejorar la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara a partir del alcance de sus componentes, las relaciones principales dentro de la estructuración sistémica, así como sus niveles de jerarquización y subordinación.
- La necesidad de un sistema organizacional con enfoque de procesos para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara se fundamenta en el incremento significativo de la complejidad de la gestión, debido al crecimiento de la escala de actividad en las instituciones, el vertiginoso aumento de los costos, la significativa reducción presupuestaria que ha influido en la búsqueda de una mayor racionalidad de los procesos que se desarrollan en ellas para que se vinculen, cada vez más, con las exigencias del desarrollo socioeconómico de cada país.
- Si la organización del Deporte de Alto Rendimiento es un sistema organizacional que se establece en procesos, la gestión del sistema de la organización equivale a la gestión de los procesos que en ella tienen lugar; por eso, para gestionar adecuadamente cualquier cambio del entorno, se necesita tener un sistema organizacional con enfoque de procesos que permita insertar la mejora continua en este.

CAPITULO II: PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS EN EL DISEÑO DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE DE PROCESOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN EL DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO EN VILLA CLARA

En este capítulo se declaran las poblaciones y muestras utilizadas, se ofrece la metodología empleada en la elaboración del sistema organizacional con enfoque de procesos para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara, así como las características del mismo, ajustado a las condiciones actuales.

2.1. Poblaciones y muestras

En la provincia de Villa Clara laboran 35 directivos, de ellos se selecciona una muestra de manera intencional (se tuvo en cuenta la experiencia en la dirección específica del Deporte de Alto Rendimiento, resultados alcanzados, nivel académico, entre otros) integrada por 23 directivos, para un 67.71 %, con el objetivo de aplicar el método de encuesta y extraer información sobre el estado actual de la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.

Se utiliza la población de los seis integrantes del consejo de dirección provincial de la Subdirección de Actividades Deportivas, para aplicar entrevista estructurada, con el objetivo de extraer información sobre el funcionamiento de la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento e identificar los estilos de dirección y el nivel motivacional que mayoritariamente se pone de manifiesto en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.

Se realiza una técnica grupal “tormenta de ideas” con la población integrada por los 10 metodólogos del Departamento de Deporte de Alto Rendimiento de la Dirección Provincial, para generar opiniones sobre los factores externos e internos que intervienen en el sistema de la organización y el esclarecimiento de la misión, visión y el objetivo general de la gestión del sistema.

Se seleccionaron 21 expertos, después de conocer su coeficiente de competencia se decide utilizar una muestra de 14 para un 66.6 % quienes intervienen en tres momentos de la investigación:

- Identificación de los procesos clave de éxito deportivo.

- Establecimiento de indicadores de gestión.
- Evaluación del sistema diseñado, mediante la valoración de su calidad formal, coherencia metodológica y utilidad social.

En la implementación del sistema organizacional se utilizan los 35 directivos que se encargan de gestionar el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.

2.2. Metodología utilizada para el diseño del sistema organizacional

Con la adaptación de la metodología propuesta por De Armas (2011) se plantea el siguiente objetivo: orientar en la práctica la construcción de un sistema organizacional con enfoque de proceso dirigido a mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.

Con ello se aporta una herramienta para el mejoramiento de la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento que puede ser aplicada en otros contextos, siempre que se tengan en cuenta sus condiciones particulares.

En la estructura de la metodología, se han considerado como exigencias o requerimientos para el diseño y aplicación del mencionado sistema, según De Armas y Valle Lima (2011), los siguientes:

Factibilidad: se refiere a la posibilidad real de su utilización y de los recursos de que se dispone.

Flexibilidad: es el requerimiento que permite su adaptación y correspondencia con las necesidades y condiciones del contexto donde se aplique.

Integralidad: se expresa en la relación y unidad entre todos sus componentes y procesos que intervienen en el sistema.

Pertinencia: se refiere al valor social que adquiere el objeto que se ha transformado y a las necesidades a las que da respuesta.

Validez: es la condición del resultado obtenido cuando este permite el logro del objetivo concebido y se comprueba mediante su evaluación en la práctica. Estos requerimientos o exigencias tienen la función de regular todo el proceso del diseño, así como de la utilización de los métodos, técnicas, procedimientos y acciones del sistema y su aplicación en la práctica.

En la secuencia de etapas, se considera un conjunto de acciones y procedimientos donde se incluyen métodos y técnicas que dan cumplimiento al objetivo para lo cual se aplica dicha metodología, teniendo en cuenta los requerimientos antes mencionados.

En la Figura 2.1 se ofrecen las etapas de la metodología utilizada para el diseño del sistema organizacional con enfoque de procesos para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.

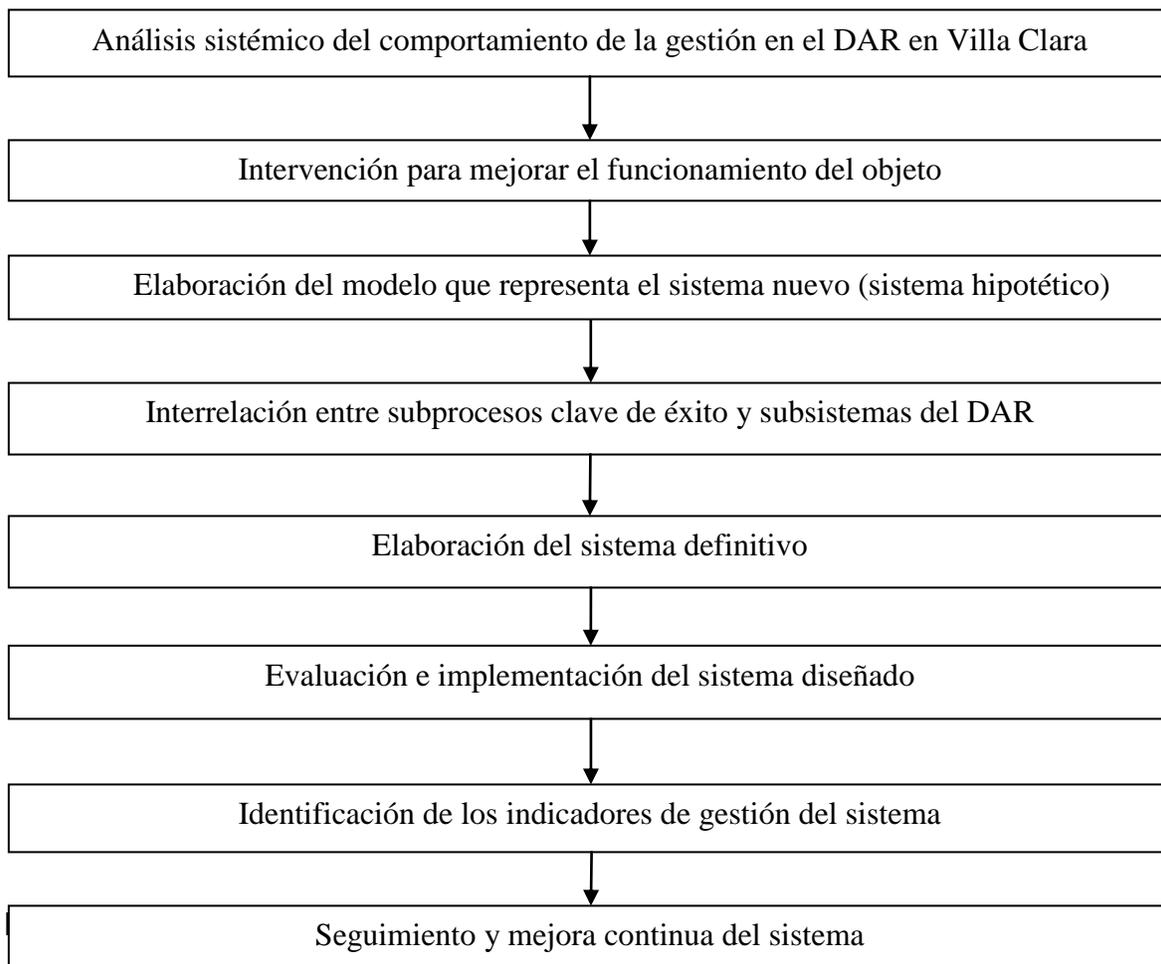


Figura. 2.1. Metodología utilizada para el diseño del sistema organizacional, con enfoque de procesos para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara. Adaptado de De Armas (2011).

Para el esclarecimiento y comprensión de la metodología utilizada para el diseño del sistema organizacional con enfoque de procesos, se ofrece a continuación en qué consiste cada uno de sus pasos.

2.2.1. Análisis sistémico del comportamiento de la gestión en el DAR en Villa Clara (diagnóstico)

Se realiza el **diagnóstico** de la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara a partir del análisis de la organización, sus elementos, procesos componentes y sus relaciones como una consecuencia de sus pertenencias al sistema. Para ello se utilizan diferentes métodos y técnicas de la investigación científica, entre ellos, el **Análisis de documentos** (anexo 2) que permite consultar datos e información fidedigna procedentes de documentos establecidos en la dirección nacional y provincial del Inder, entre otros, para conocer las orientaciones que existen en el mundo, Cuba y en Villa Clara sobre las formas de gestión que se utilizan en las organizaciones deportivas de forma general y en el alto rendimiento de manera particular.

- El Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica.
- La proyección estratégica de la Dirección Provincial de Deportes en Villa Clara durante los últimos tres Ciclos Olímpicos.
- La carpeta metodológica.
- Las estrategias del Deporte de Alto Rendimiento dirigidas a los últimos tres Ciclos Olímpicos (nacional y provincial).
- La estructura piramidal del Deporte de Alto Rendimiento.
- Los flujos de actividades que se ejecutan en las diferentes organizaciones y las relaciones entre ellas.
- Las indicaciones metodológicas para el trabajo del Inder en los últimos seis años.

La encuesta: se utiliza en su variante cara a cara por medio de un cuestionario para la recolección de información (anexo 3) aplicado a 23 directivos del Deporte de Alto Rendimiento de la provincia de Villa Clara (anexo 4) con el objetivo de obtener información sobre el estado actual de la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.

Se tiene en cuenta lo siguiente:

- Uniformar la información.
- Fijar la atención en los aspectos esenciales del objeto de estudio.
- Aislar problemas y precisar los datos requeridos.
- Establecer los pasos para su diseño.
- Adiestrar al personal recolector.
- Validar el cuestionario.

Se aplican las siguientes reglas:

- Los cuestionarios cortos con términos claros y precisos, lo que facilita su manejo.
- Los espacios de llenado son suficientes para las respuestas.
- Se da preferencia a las preguntas cerradas para facilitar el procesamiento de la información.

Se ofrecen instrucciones para su manejo

El cuestionario se somete a una prueba piloto para su validación, confiabilidad y operatividad. Se aplica la misma a un grupo de especialistas formado por 10 personas integrantes del Departamento de Deporte de Alto Rendimiento del Inder en la provincia de Villa Clara, que desde el punto de vista profesional, tienen similares características a las personas que integran las muestras que se utilizan para la aplicación de la encuesta. Sobre su validez se considera que es acertada según los resultados de la aplicación del coeficiente Alpha de Cronbach (anexo 5) que hace referencia al grado de precisión que ofrecen los resultados de la prueba piloto, es decir, el grado en que los ítems miden lo mismo, no fue aplicada por el investigador y produjo igual resultado, por tanto es confiable y los términos utilizados generaron la misma interpretación de los participantes por lo que se considera que es operativa. Se valoró la correspondencia del cuestionario con los objetivos, su lógica y consistencia interna, la comprensión de las preguntas y aceptación por los encuestados, y la idoneidad de la secuencia de las preguntas y de los aspectos del protocolo de procedimientos.

Entrevista estructurada: se realiza a los seis integrantes del consejo dirección de actividades deportivas (anexo 6) para obtener información sobre el punto de vista

que tienen las personas entrevistadas, se enfatiza en la dispersión de puntos de vista personales, prototipos o representantes de diferentes posturas que existen en este contexto. Para asegurar su calidad se realizó el siguiente diseño:

Objetivos de la entrevista:

- Obtener información sobre el funcionamiento de la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.
- Identificar los estilos de dirección y el nivel motivacional que mayoritariamente se pone de manifiesto en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara
- Pasos para la ejecución de la entrevista: planeación, ejecución y control.

Planeación:

- Se elabora la guía (anexo 7) de manera clara de acuerdo con sus propósitos.
- Determinación de los recursos necesarios.
- Planificación de las citas con los entrevistados.

Ejecución de la entrevista.

La entrevista se realiza en un ambiente positivo, durante su desarrollo se explican los propósitos, hay interés por escuchar, con naturalidad y sin prisa; las preguntas se hacen sin una respuesta implícita y en un tono de voz modulado.

Control de la entrevista.

Se verifica que todas las preguntas sean contestadas por los entrevistados.

Se detectan contradicciones y se les da a conocer lo que se conoce del hecho.

Se evitan desviaciones del tema y oportunidades para distraer la atención.

Técnicas grupales: se utiliza la técnica grupal “tormenta de ideas”, con el objetivo de realizar el análisis de los factores externos e internos que intervienen en la organización del Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara con el siguiente procedimiento:

Preparación

Selección intencional del grupo integrado por los 10 metodólogos del Departamento de Deporte de Alto Rendimiento (anexo 8) de la Dirección Provincial, los cuales son especialistas vinculados directamente con esta actividad, con experiencias y resultados en esas labores. Según Álvarez (1995a)

la dinámica de grupos se define como un conjunto de métodos que permiten obtener información acerca de un tema, mediante un proceso de comunicación entre los miembros del grupo, que si es homogéneo estará integrado por la cantidad entre seis y diez personas.

Definición del tema para el desarrollo de la actividad

Se pone en conocimiento del grupo con antelación el tema sobre el cual se realiza el trabajo.

Desarrollo

El facilitador precisa el problema a tratarse, explica el procedimiento y las normas mínimas que han de seguirse dentro del clima informal básico, donde no hay opiniones equivocadas y se designa un registrador de las ideas que se exponen.

Se aclara que no se permiten manifestaciones que puedan inhibir la espontaneidad, y se explica que todos tienen que centrar su atención en el tema y no en las personas y que es importante que todos intervengan. Las ideas expuestas se aceptan, sin críticas ni censuras; aunque se plantea la factibilidad de las sugerencias.

Se propicia un ambiente favorable para la participación espontánea y que los integrantes del grupo expongan sus puntos de vista sin restricciones; se evita que las intervenciones se aparten demasiado del tema.

Cuando se termina el plazo previsto para la creación de ideas, se pasa a considerar con objetividad la originalidad y viabilidad de las propuestas más valiosas y se analizan las ideas desde un plano de posibilidades prácticas, de eficiencia y acción concreta, de manera que se realiza un resumen y de forma conjunta se arriba a resultados con sentido común, sin hacer juicios previos y con capacidad de escuchar.

Se tienen en cuenta los criterios que aparecen reflejados en las estrategias del Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara confeccionadas para los últimos tres Ciclos Olímpicos y se enfatiza en aquellas debilidades y amenazas que persisten y no han tenido el tratamiento adecuado para darles los niveles de prioridad necesarios dentro del sistema organizacional, para arribar a los resultados que emanan de la tormenta de ideas, es decir, las debilidades, fortalezas, amenazas y

oportunidades que inciden en el Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara. Se realiza su ordenamiento (anexo 9) y se confecciona la Matriz DAFO (anexo 10) que permite tomar decisiones. Se utiliza para concretar, en un gráfico o una tabla resumen, las evaluaciones de mayor impacto de las fortalezas y debilidades, con las amenazas y oportunidades, de tal forma que finalmente, con todo lo concretado, se recojan las acciones a adoptar.

Esta tabla resumen se lleva a cabo a partir de la elaboración de una matriz de 2 x 2 que recoge la formulación de las acciones más convenientes. Se establece el análisis del entorno (1a. columna: Amenazas; 2a. columna: Oportunidades) y por filas, el ámbito interior (1a. fila: Fortalezas; 2a. fila: Debilidades). Se establecen 4 cuadrantes que servirán para irradiar ideas acerca de las posibles acciones a adoptar por los miembros del Grupo de Trabajo, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2.1. Matriz DAFO.		
Matriz DAFO	Amenazas	Oportunidades
Fortalezas	Acciones defensivas	Acciones ofensivas
Debilidades	Acciones de supervivencia	Acciones de reorientación

Se analiza por separado cada cuadrante y se relacionan entre ellas. Este análisis se realiza a través de un gráfico y se utilizan preguntas que ayudan a la orientación de este. Las preguntas que se formulan, por cuadrantes, son las siguientes:

Cuadrante Fortaleza – Amenaza: ¿Me permite esta Fortaleza atenuar o resistir esta Amenaza?

Cuadrante Fortaleza – Oportunidad: ¿Me permite esta Fortaleza aprovechar esta Oportunidad?

Cuadrante Debilidad – Amenaza: ¿Me impide esta Debilidad resistir esta Amenaza?

Cuadrante Debilidad – Oportunidad: ¿Me impide esta Debilidad aprovechar esta Oportunidad?

En el caso de las respuestas afirmativas, se coloca el impacto en la matriz con una cruz. Posteriormente se suman, por la vertical, los impactos de las Amenazas y las Oportunidades, y por la horizontal, los impactos de las Fortalezas y Debilidades. Del resultado de esta suma, se identifican los factores de mayor impacto. Estos resultados se triangulan con los obtenidos del procesamiento del análisis de documentos, las encuestas y entrevistas.

La triangulación metodológica

La triangulación se utilizó a partir de la información obtenida en el análisis de documentos, entrevistas, encuestas y tormenta de ideas con el **objetivo** siguiente: profundizar en el diagnóstico del estado de la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara, para una mayor precisión y objetividad en este. Se triangula a partir de las siguientes unidades de análisis:

- Estado actual de la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara.
- Enfoques predominantes en el desarrollo de la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara.

2.2.2. Intervención para mejorar el funcionamiento del objeto

En este paso se realizan acciones de intervención en la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara y se socializan nuevas propuestas del enfoque de procesos, de manera que brinde información de su pertinencia, así como para el ajuste de los procesos.

La intervención se realiza sobre la base de conocer, a través de métodos empíricos de la investigación científica, aquellos elementos que contribuyen a la organización de la gestión del sistema para mejorar su funcionamiento, entre los cuales están: el esclarecimiento de la misión, visión, el objetivo general de la organización y la identificación de los subsistemas y subprocesos que interactúan en el sistema. Para ello se utiliza el método de **criterios de expertos**, ya que ofrece la posibilidad de obtener información de forma independiente, de intercambio de información y de evitar evaluaciones superficiales. Se selecciona

un grupo de personas consideradas expertas y en su determinación inicial el autor tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

- Experiencia profesional en relación con el objeto de investigación.
- Participación en investigaciones relacionadas con esta temática.
- Dominio teórico de la temática relacionada con los procesos de la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento.
- Capacidad de ofrecer valoraciones conclusivas acerca de la identificación de indicadores, así como de la calidad formal, coherencia metodológica y utilidad social del sistema que se propone.

Sobre la utilización de los expertos durante el proceso, Crespo (2007) refiere que lo importante de su empleo es la acción comunicativa expertos-investigador en la que se presentan resultados, se hacen correcciones, hasta obtener un producto con verdadero valor científico. Este criterio fue el que se asumió en esta investigación desde su diseño y permite aprovechar el valor que tiene el empleo de expertos en el proceso de la investigación científica, por eso se utilizan en la determinación de indicadores de gestión y en la valoración de la calidad formal, coherencia metodológica y utilidad social del sistema.

En la elección definitiva de los expertos se siguen las ideas de (Campistrous y Rizo, 1998) que descansan en la autovaloración de los propios sujetos, que como señalan, es un método sencillo y completo, dado que nadie mejor que él puede valorar su competencia en el tema en cuestión. Este tipo de selección según Ruiz (1999) es denominada de muestreo intencional debido a que se selecciona a los posibles expertos siguiendo un criterio estratégico personal.

Después de elegir los sujetos posibles expertos se procede a determinar su coeficiente de competencia y para ello se utiliza la fórmula:

$$K = \frac{1}{2} (Kc + Ka)$$

Simbología: K = Coeficiente de competencia; Kc = Coeficiente de conocimientos; Ka = Coeficiente de argumentación.

El coeficiente de conocimientos (Kc) de los posibles expertos sobre el tema en cuestión se realiza sobre la autovaloración de ellos mismos en una escala de cero (0) al diez (10), valor que es multiplicado por 0.1 o dividido por 10 (anexo 11). El

coeficiente de argumentación (K_a) de los posibles expertos se determina sobre la base de las fuentes que argumentan sus conocimientos del tema, para lo cual el investigador, de acuerdo con sus intereses, asigna un valor a cada una de ellas.

Las fuentes de argumentación y el grado de influencia en cada una de ellas se muestran en el anexo 12.

La competencia del experto se categoriza según el rango en el que se encuentra el coeficiente de competencia (K) determinado, o sea:

Rango	Competencia.
$0.8 \leq K \leq 1$	Alto.
$0.5 \leq K < 0.8$	Medio.
$0 \leq K < 0.5$	Bajo.

A partir de los resultados que ofrece el anexo 12, se decide la elección definitiva de los 14 expertos con coeficiente de competencias alto, ya que se necesitan los más capaces de ofrecer valoraciones y recomendaciones a las propuestas con un máximo de competencia, por lo que estos 14 se consideran expertos en el tema que se aborda. Se cumple con el número de expertos recomendado por Delbecq, Van de Ven y Gustafson, así como Pineault y Daveluy, citados en Vecino (2008) que indican que en grupos homogéneos suelen ser suficientes una cantidad de 10 a 15 sujetos. Se considera que el problema abordado exige de expertos que integren saberes relacionados con la teoría de sistemas, la gestión con enfoque de procesos y el Deporte de Alto Rendimiento. Además de la competencia, estos expertos poseen otras características que son: disposición a colaborar en la investigación y posibilidad real de hacerlo, creatividad, capacidad de análisis y espíritu autocrítico, entre otras. Aunque no se dispone de recursos objetivos para evaluar muchas de estas características, el prestigio profesional y la experiencia laboral de ellos permiten apreciarlas.

Estos expertos están "contextualizados" porque no solo tienen dominio del problema en estudio, sino que se encuentran inmersos en el contexto en el que este tiene lugar. No son recomendables aquellos que, aunque tengan dominio teórico del problema en general, desconozcan la situación real del contexto (Campistrous y Rizo, 1998).

Existen varias metodologías para la aplicación del método de evaluación a través del criterio de expertos; de ellas, en la presente investigación se utiliza el método Delphi, considerado como la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opiniones. Sus tres principales características son: el anonimato, la retroalimentación controlada y la respuesta estadística de grupo, estimada esta última como la característica más importante que lo diferencia de otros métodos, lo que lo hace menos subjetivo.

Se efectúan dos rondas, en la primera se les solicita a los expertos una lista inicial de aquellos subprocesos que mayoritariamente intervienen en el Deporte de Alto Rendimiento a partir de los siguientes aspectos:

- Influencia de los subprocesos en la satisfacción de los actores implicados.
- Los efectos en la calidad del rendimiento deportivo.
- Influencias en la misión visión y el objetivo general.
- Cumplimiento de requisitos legales o complementarios.
- Los riesgos económicos y de insatisfacción.
- Utilización excesiva de recursos.

Se les facilita a los expertos los criterios que aparecen reflejados en documentos oficiales sobre la misión, visión y objetivo general del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara para que emitan sus criterios al respecto.

La información recogida se procesa y se lleva a cabo la segunda ronda, que define un criterio consensuado sobre los subprocesos que intervienen y de ellos los que resultan ser clave para obtener el éxito deportivo en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara, así como sus opiniones sobre la misión, visión y objetivo general del sistema organizacional

Después de identificar los subprocesos que resultan ser clave de éxito deportivo, es preciso gestionarlos a través de actividades coordinadas, de forma tal que se alcancen los resultados planificados. Para ello se tiene en cuenta el concepto de gestión que aparece en la NC ISO 9000:2005 cuando plantea en su definición de gestión que procesos son:

La planificación.

El control.

El aseguramiento.

El mejoramiento.

Una vez definidos los criterios sobre la misión, visión y objetivo general del sistema e identificados los subprocesos clave de la organización y los de la gestión es necesario conocer las relaciones existentes entre ellos para el funcionamiento del sistema.

2.2.3. Elaboración del modelo que representa el sistema hipotético

El modelo y el sistema como aportes teóricos de la investigación científica tienen puntos de coincidencia y de diferenciación, por lo que su estudio se realiza de manera simultánea para la obtención de nuevos conocimientos sobre la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara. Entre ambos existen relaciones muy estrechas dadas porque el modelo siempre tiene carácter sistémico y el sistema se hace más comprensible cuando tiene un modelo que lo represente. En la base de la elaboración de ambos se conjugan procedimientos de la modelación y del enfoque sistémico, por lo cual es necesario una reflexión teórica previa al estudio de las especificidades de cada uno; por eso se diseña el modelo que representa el sistema nuevo, a partir de sus cinco componentes fundamentales: entorno, entrada, procesos, salida y retroalimentación, y se consideran los procesos para la gestión de la organización, los subprocesos que resultan clave para el éxito deportivo que conforman la cadena de valor del servicio y terminan siempre en el cliente externo. También son los que el cliente ve o participa activamente y suelen relacionarse con la razón de ser de la organización, puesto que están asociados de forma directa con su actividad principal. Este modelo representante del sistema (González, 2006) constituye una aproximación al sistema definitivo, al cual se acerca de manera sucesiva, y aporta información sobre la realidad u objeto que se va sustituyendo.

La elaboración del sistema hipotético tiene su base en la Teoría General de Sistemas y se aborda de la siguiente manera:

El entorno: se concibe a partir de la revisión de informes de estudios doctorales anteriores, donde se muestran las características que rodean el Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara, para lo cual se utiliza el método de análisis y síntesis.

La entrada: tiene en cuenta los recursos fundamentales imprescindibles para el funcionamiento del sistema de acuerdo con la tecnología básica instalada, a partir de un sondeo de opinión con los especialistas del Deporte de alto Rendimiento.

Los procesos: inicialmente se tienen en cuenta aquellos subprocesos que de manera mayoritaria intervienen en el proceso principal y se priorizan aquellos que resultaron ser identificados como, clave para el éxito deportivo; es decir, los que cuando faltan alteran el funcionamiento del sistema. Para ello se jerarquiza el subproceso de trabajo técnico-metodológico que contribuye a la mejora de los demás con la utilización de los procesos de la gestión que se encargan de la dinámica del sistema, a partir de lo que cada uno aporta en el éxito o la consecución del funcionamiento general del proceso.

La salida: para mejorar la gestión y lograr deportistas de alto rendimiento con altos resultados integrales, se necesita conocer los resultados históricos de la provincia, sus tradiciones deportivas, su cultura, el nivel de la fuerza técnica especializada y emplear el método analítico-sintético para determinar las posibilidades reales del territorio.

La retroalimentación: facilita que se utilice toda la información precedente, para mejorar continuamente el sistema y sus procesos, a partir de datos e información almacenada, que contenga las deficiencias detectadas y sus causas para tomar las medidas correspondientes.

2.2.4. Interrelación entre los subprocesos clave de éxitos deportivos y los subsistemas del Deporte de Alto Rendimiento

Se consideran los resultados de la intervención para representar de forma gráfica la ubicación de los procesos clave previamente seleccionados, así como destacar las interrelaciones entre estos con los subsistemas del deporte de alto rendimiento, ya que en la actualidad las organizaciones se gestionan con más eficacia si identifican y gestionan procesos interrelacionados y que interactúen unos con otros en forma de sistema. A menudo el resultado de un proceso constituye el elemento de entrada de otro proceso (NC ISO 9000:2005).

Se consideran los procesos clave de éxito deportivo identificados en el acápite anterior y se aplica la herramienta denominada Lazo de Calidad para la

identificación de las relaciones entre ellos y los procesos que permiten monitorear y mejorar su calidad.

2.2.5. Elaboración del sistema definitivo

Se elabora el sistema organizacional con enfoque de procesos para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara, para evidenciar la organización interna que tienen los procesos clave de éxitos deportivos y se proponen intervenciones destinadas a mejorar su funcionamiento a partir de los procesos que permiten monitorear y mejorar su calidad. Se utiliza el mapa de procesos que muestra las relaciones entre los procesos para realizar la gestión y los procesos de la organización, se tienen en cuenta sus cinco componentes fundamentales: entorno, entrada, proceso, salida y retroalimentación.

2.2.6. Evaluación e implementación del sistema diseñado

Aquí se realiza la evaluación del sistema diseñado mediante el método de criterio de expertos, donde se hace una valoración de su calidad formal, coherencia metodológica y utilidad social, se tienen en cuenta sus criterios acerca de la manera en que debe llevarse a cabo su implementación.

Se ofrecen los elementos necesarios para que los expertos valoren la lógica interna del sistema y las características que reflejan integralmente su funcionamiento en cuanto a su calidad, selección adecuada de sus componentes, equilibrio, funcionalidad, capacidad de diagnóstico, eficiencia y fiabilidad, objetividad, capacidad para adaptarse al medio, organización, importancia, necesidad, efectividad, retroalimentación y viabilidad de su aplicación con éxito en el medio para el cual está diseñado.

Otro aspecto de vital importancia valorado por los expertos es la utilidad social del sistema, que se refiere a que el contenido del sistema y la metodología utilizada respondan a las necesidades de los actores implicados y que la información recogida que se obtenga, se relacione con cuestiones inherentes a la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa clara.

La implementación del sistema se realiza en el Departamento Provincial que está creado para estos fines y que también se le conoce como departamento de

deportes y formación de atletas, se presenta a la dirección el plan diseñado para su aprobación, después de aprobado se inicia la capacitación y concientización de los actores implicados para sensibilizarlos con las ventajas que ofrece el sistema, y se les da la posibilidad de aportar sus criterios, conocimientos y experiencias.

Los actores implicados en esta investigación son aquellas personas que se consideran gestores del desarrollo de la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara; ellos tienen sus propios intereses y, en consecuencia, un papel específico en la búsqueda del desarrollo (Crespo, 2010).

Entre estos actores puede que no exista un consenso de opiniones, dado que cada cual tiene un criterio específico con respecto a la realidad; pero todos tienen los mismos objetivos para lograr un mejor desarrollo de la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.

Para insertar los actores en el proceso investigativo se utiliza el método denominado “Juego de actores” (Crespo, 2009), que permite analizar los comportamientos, estrategias y proyectos de cualquier actor involucrado en el tema objeto de estudio; por eso resulta necesario conocer lo siguiente:

- La visión que tienen los actores sobre el tema.
- Sus proyectos relacionados con el tema.
- Las posibilidades y limitaciones que consideran existen para llevar a la práctica la propuesta.

De acuerdo con esta concepción se establece una secuencia de indicaciones o fases para el trabajo con los actores:

Fase 1: Identificar los actores que controlan o influyen sobre las variables clave del análisis estructural.

Fase 2: Identificar los objetivos estratégicos.

Fase 3: Evaluar las influencias directas entre los actores.

Fase 4: Conocer el posicionamiento de los actores respecto a los objetivos.

Fase 5: Conocer el grado de convergencia y de divergencia entre los actores.

La implementación se realiza de un modo planificado y participativo; a medida que se elaboran los nuevos documentos se ponen en práctica. El usarlos es la única manera de comprobar si se ejecutan totalmente o si es pertinente ajustarlos a la

tecnología básica instalada; esto trae aparejado un cambio del comportamiento individual y de la organización en su conjunto.

Esta se inicia con el análisis y la adecuación de la estrategia existente y su adaptación a las condiciones actuales, de manera que permita la implementación del sistema propuesto a partir de la gestión de sus propios procesos, pues cuando se implementa y documenta el sistema, se asegura la normalización, ya que establece disposiciones relacionadas con problemas reales o potenciales destinadas a un uso común y repetido con vistas a obtener el grado óptimo de orden en un contexto dado.

En el proceso de implementación, la documentación facilita poner en práctica el sistema de la organización, sus requisitos, metas y objetivos, acompañados de métodos para alcanzarlos; además, garantiza lo necesario para la auditoría del sistema y el control de los requisitos, así como su mantenimiento, y adiestra al personal sobre los requisitos de manera que propicie la conformidad de este.

La complejidad de una documentación se manifiesta de manera diferente en las organizaciones y se tienen en cuenta varios aspectos, entre los que se encuentran:

- Complejidad de sus procesos.
- Competencias distintivas del personal.
- Tamaño de la organización.
- Variabilidad de las actividades que se realizan.

2.2.7. Identificación de indicadores de gestión del sistema

Para la realización de una gestión que mejore se hace necesario utilizar indicadores que permitan conocer la capacidad, eficacia y eficiencia de cada uno de los procesos.

Un indicador es un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través de su análisis se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) (Niño, 2000; Beltrán, 2005).

Esto es de suma importancia, pues los indicadores son necesarios para poder mejorar; sin ellos no se mide y, por tanto no se controla, y lo que no se controla,

no es posible gestionar su mejoramiento. Los indicadores son de gran valor para mostrar tendencias, identificar fallos en la consecución de los objetivos y conocer los resultados de los directivos. En función de los valores que adopte un indicador y de su evolución en el tiempo, la organización está en condiciones de actuar o no sobre el proceso.

Para establecer indicadores de gestión en el proceso de Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara, se analizan los documentos que rigen y proyectan el trabajo del Inder, entre ellos: las Indicaciones del Presidente del Inder, la Estrategia Nacional y Provincial del Deporte de Alto Rendimiento, así como documentos emitidos por las NC ISO 9000. Se consultó, igualmente, la literatura publicada y las investigaciones afines a las que se tuvo acceso.

En el análisis de los documentos consultados se pudo apreciar que es insuficiente el abordaje realizado hasta la fecha sobre la temática relacionada con los indicadores que permitan caracterizar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento. Dichos documentos carecen de acciones concretas para medir los modos de actuación del personal que se encarga de dirigir y controlar esta organización a diferentes niveles; aunque varios autores se refieren a la temática desde diferentes aristas, Paulas (2008b) plantea un modelo para un contexto general de gestión deportiva donde utiliza las siguientes variables e indicadores (Tabla 2.4).

Tabla 2.4. Variables e indicadores del modelo de gestión deportiva (Paulas González, 2008)	
Variables	Indicadores
1. Sociedad	A. Formación de valores B. Satisfacción de necesidades C. Transformación
2. Organización deportiva de base	A. Objetivos y estrategia B. Estructura C. Procesos D. Encargo social E. Cultura organizacional

Variables	Indicadores
3. Servicios de actividad física y deportes	A. Planes B. Programas C. Proyectos
4. Dimensiones de la gestión deportiva	A. Gestión competitiva B. Gestión de calidad C. Gestión de proyectos D. Gestión de procesos
5. Recursos	A. Económicos y financieros B. Humanos C. Instalaciones deportivas D. Equipamiento deportivo
6. Evaluación y control	A. Ajuste de la gestión B. Perfeccionamiento de los objetivos C. Cambios en los procesos

Estos indicadores se analizan para conocer sus características y se pone de manifiesto el siguiente resultado:

Representatividad: son representativos de la magnitud que se desea medir, es decir, son medibles.

Sensibilidad: permiten seguir los cambios en la magnitud que se desea medir, son representativos de ella.

Rentabilidad: el beneficio que se obtiene del uso de un indicador compensa el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.

Fiabilidad: las mediciones son objetivas y fiables.

Relatividad en el tiempo: son comparables en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias.

En el modelo que aparece en la tabla 2.4 se aprecia la referencia a variables e indicadores para la gestión deportiva; pero de manera general, se incluyen todos los componentes del Sistema de Cultura Física y Deportes, o sea, el Deporte, la

Educación Física y la Recreación y en esta investigación se aborda el tema relacionado con el Deporte de Alto Rendimiento, que es uno de esos componentes del sistema y que por sus características y complejidades (expuestas con anterioridad) necesita de formas de gestión que se adapten a estas condiciones y, en correspondencia con ello, identificar los indicadores adecuados. No obstante, estos elementos se tuvieron en cuenta en la determinación y valoración de su operacionalización, por eso sirvieron de punto de partida en esta indagación.

Tradicionalmente las empresas han medido su desempeño basándose en indicadores financieros clásicos, pero la gerencia moderna exige un seguimiento mucho más amplio, que incluye otras variables de interés para la organización; por eso los expertos en contabilidad clasifican los indicadores en:

- De ventaja competitiva.
- De desempeño financiero.
- De flexibilidad.
- De utilización de recursos.
- De calidad de los servicios.
- De innovación.

Otros autores como Pérez Oliva (2002); Conroy y Coatsworth (2006) y Romero (2010) los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficientes (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y eficaces.

Los diferentes tipos de indicadores son necesarios, pero en la mayoría de las organizaciones estos son el resultado de los indicadores de gestión, por eso, si esta se quiere administrar eficaz y eficientemente, resulta obligatorio identificar o definir los indicadores de gestión.

Cruz Lezama (2010) concibe los indicadores de gestión como medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización y que son utilizados continuamente a lo largo de su ciclo de vida, para evaluar su desempeño y los resultados. Se asume este criterio y, además, se considera que también se utilizan

para determinar el éxito de un proceso ya que este es el que sirve de soporte al proyecto.

Cruz Lezama (2010) clasifica los indicadores en:

- De cumplimiento.
- De evaluación.
- De eficiencia.
- De eficacia.
- De gestión.

También plantea que los indicadores de gestión tienen que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los aspectos que permiten administrar realmente un proceso. Criterio con el cual se está de acuerdo.

Pero si se tiene en cuenta que se apuesta por una gestión del sistema organizacional con enfoque de procesos, es evidente que todos los factores de gestión implicados en esta organización estarán administrados por sus correspondientes procesos de gestión planteados anteriormente que son:

- Planificación.
- Control.
- Aseguramiento.
- Mejoramiento

Criterios utilizados para identificar indicadores de gestión

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos; en función de los valores que adopte un indicador y de la evolución de estos, la organización está en condiciones de actuar o no sobre el proceso, sobre las variables de control que permiten cambiar su comportamiento de manera conveniente.

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características según NC ISO 9001-2008, entre las que destacan:

Representatividad: un indicador es lo más representativo posible de la magnitud que se desea medir.

Sensibilidad: un indicador permite seguir los cambios en la magnitud que representan; cambia de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.

Rentabilidad: el beneficio que se obtiene del uso de un indicador compensa el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.

Fiabilidad: un indicador se basa en datos obtenidos en mediciones objetivas y fiables.

Relatividad en el tiempo: un indicador se determina y formula de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias.

Para ampliar los puntos de vista que se asumieron a partir del estudio teórico y de la experiencia acumulada por el investigador, se hicieron consultas informales a expertos. A tal efecto se diseñó un instrumento metodológico: entrevista estructurada (anexo 13) que se les aplicó a los 14 expertos seleccionados con anterioridad.

En los documentos consultados que abordan la temática de la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento no se conceptualiza esta, por ello, en la primera pregunta de la entrevista los sujetos implicados debían precisar sus criterios. En sus respuestas se encontraron los siguientes puntos de contacto:

- La manera de hacer cosas en el Deporte de Alto Rendimiento.
- Administrar recursos deportivos para obtener resultados.
- La dirección de un proceso cuyo objetivo es el logro de resultados deportivos en diferentes competiciones.
- Alcanzar altos resultados deportivos mediante el eficiente control de los recursos disponibles.
- Realización de actividades conjuntas para alcanzar resultados esperados en el deporte.
- Regular los servicios deportivos de alto rendimiento con la utilización adecuada de los recursos e infraestructura disponible.

Como se aprecia, la mayoría de los entrevistados asocia la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento con la realización de actividades conjuntas para la obtención de altos resultados deportivos y no conciben la importancia que tiene la adecuada ejecución de los procesos que intervienen en el desarrollo de esta actividad para evitar el championismo y contribuir a su sostenibilidad.

Sobre las causas que provocan la no utilización del enfoque de procesos para la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento hicieron referencia a varias, entre ellas:

- Insuficiencias en el conocimiento de la teoría de procesos.
- Los sistemas de evaluación establecidos sobre la base de los resultados competitivos.
- Las estrategias que se confeccionan no conciben la organización en procesos para su ejecución.

En la pregunta número 3 los sujetos opinan acerca de cuáles consideran que son los procesos de la gestión que intervienen en el Deporte Alto Rendimiento, de manera que pueda lograrse el mejoramiento continuo de esta actividad. Resultó polémica, pues hay diferentes criterios al respecto:

- Un primer grupo considera que estos son: la planificación, la organización y el control.
- Un segundo grupo manifiesta que son: la planificación, el aseguramiento, la regulación y el control.
- Mientras que un tercer grupo hace referencia a la planificación, el control, el mejoramiento y el aseguramiento de recursos.

Las opiniones, los puntos de vista y respuestas dadas por los entrevistados sirven para ampliar los referentes acerca del tema y constatar la necesidad de profundizar en él, lo que ha motivado en este trabajo la identificación de indicadores para caracterizar el sistema organizacional con enfoque de procesos para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara.

Para la identificación de los indicadores se aplicó el método tormenta de ideas al grupo integrado por 14 expertos con el objetivo de lograr un consenso, en el que se realizan los pasos siguientes, según NC ISO 9001:2008.

- Reflexionar sobre la misión y los objetivos del proceso.

- Determinar la tipología de los resultados a obtener y las magnitudes a medir.
- Determinar las magnitudes representativas de los indicadores a medir.
- Establecer los resultados que se desean alcanzar por cada indicador definido.
- Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar (objetivos).

En este segundo paso se procede, además, a la conformación de la bolsa inicial de indicadores para la caracterización de la gestión del sistema, para lo que se acudió al diseño de otro instrumento metodológico (anexo 14). En este se les solicita a los implicados, en su opinión, los posibles indicadores para caracterizar la gestión del sistema organizacional con enfoque de procesos para mejorar el Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara.

La información brindada por los participantes y la aportada por el diagnóstico realizado en el capítulo II, permitió confeccionar la bolsa inicial, que quedó conformada por 37 indicadores (anexo 15).

Se consultó a los expertos seleccionados con anterioridad, para constatar el nivel de satisfacción con la bolsa inicial. Se realizó un primer taller para dar a conocer los 37 indicadores que conformaban la bolsa inicial. A través del intercambio de sus puntos de vista y opiniones se procedió a conocer su nivel de satisfacción en relación con la bolsa inicial de indicadores. La totalidad de los expertos manifestó niveles adecuados de satisfacción.

Para reducir la lista de indicadores de la bolsa inicial, sin que se perdiera información sustancial, se efectuó un segundo taller. En un primer momento se utilizaron técnicas participativas como la tormenta de ideas y la reducción de listas y se siguieron los procesos de esclarecer, eliminar, filtrar y votar. Luego, se redujeron y seleccionaron los indicadores de la bolsa inicial hasta la cantidad de 17 indicadores.

2.2.8. Seguimiento y mejora del sistema

El seguimiento y mejora del sistema, según Juran (1990), son la base para determinar en qué extensión se cumple con lo planificado o con los resultados para orientar las mejoras; es decir, que si el sistema general no conoce los

resultados que se obtienen de los procesos que lo integran, no se cumple con el enfoque de procesos en dicho sistema.

Relacionado con la mejora, se consultaron varios autores, entre ellos:

Shewhart (1931): Plantea tres fases: especificar, producir e inspeccionar.

Juran (1990): Plantea las mejoras por programas y por proyectos.

Deming (1986): Por el ciclo PDCA (planificar, hacer, verificar y actuar).

Ishikawa (1988): Círculo de control de la calidad: aseguramiento normalizativo y metrológico, recursos materiales, financieros y económicos.

ISO 9004:2001: Por la revisión de la dirección y análisis de datos.

Aragón y Rivero (2003): Por el Lazo de calidad.

Se asume para esta investigación el Lazo de calidad de Aragón y Rivero (2003) a partir de la confección de los diagramas de flujo, ya que estas herramientas permiten el desglose de los subsistemas y subprocesos de la organización donde se aprecia su dinámica interna interrelacionada con los procesos de la gestión; además, propicia representar gráficamente el mejoramiento y la normalización del subproceso. Para lograr este propósito se confecciona un plan de mejora que enfatiza en aquellos procesos que resultan clave para el éxito deportivo, el monitoreo de las actividades y el trabajo técnico-metodológico para mejorar la gestión de los otros subprocesos que intervienen en el sistema mediante la realización de los siguientes procedimientos:

Determinar la razón para la mejora: se identifica un problema en el proceso o subproceso y se selecciona un área para la mejora, así como la razón para trabajar en ella.

Valoración de la situación actual: se evalúan la eficacia y la eficiencia de los procesos existentes. Se recopilan y analizan datos para descubrir qué tipos de problemas ocurren con mayor frecuencia. Se selecciona un problema y se establece un objetivo para la mejora.

Análisis del problema: para la identificación y verificación de las causas fundamentales del problema.

Identificación de posibles soluciones: se exploran alternativas para las soluciones. Se selecciona e implementa la mejor solución, por ejemplo, una que elimine las causas fundamentales del problema y prevenga que vuelva a suceder.

Evaluación de los efectos: para confirmar que el problema y sus causas fundamentales han sido eliminados o sus efectos disminuidos, que la solución ha funcionado y que se ha logrado la meta de mejora.

Implementación y normalización de la nueva solución: se reemplazan los procesos anteriores por el nuevo proceso para prevenir que vuelva a suceder el problema.

Evaluación de la eficacia y eficiencia del proceso al completarse la acción de mejora: se evalúa la eficacia y eficiencia de la mejora y se considera la posibilidad de utilizar esta solución en algún otro lugar de la organización.

El responsable de cada subproceso para alcanzar la mejora continua de los procesos o subprocesos que atiende prepara un *cuestionario de revisión* que reúne la información necesaria acerca de éste. Las preguntas típicas podrían ser las siguientes.

- ¿Cuáles son las entradas que se requieren?
- ¿Qué entrenamiento recibió usted?
- ¿Qué hace usted?
- ¿Cómo sabe usted que su *output* es bueno?
- ¿Qué retroalimentación recibe usted?
- ¿Quiénes son sus principales usuarios?
- ¿Qué le impide realizar un trabajo libre de errores?
- ¿Qué puede hacerse para facilitar su trabajo?
- ¿Cómo utiliza su *output*?
- ¿Qué sucedería si usted no ejecutara el trabajo?
- ¿Ha revisado la descripción de su trabajo?
- ¿Qué sucedería si cada uno de sus proveedores dejara de suministrarle el *input*?
- ¿Qué cosas cambiaría si usted fuese el jefe?

2.3. Características generales del sistema organizacional propuesto

El sistema es intencional, pues está dirigido a mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara. Posee capacidad referencial, ya que guarda dependencia con el sistema social por el interés que este brinda al desarrollo del deporte. Por la sinergia o acción combinada entre los subsistemas, procesos y subprocesos que lo forman, es posible su aplicación en todos los niveles de la pirámide del Deporte de Alto Rendimiento. Sus componentes, de manera particular y el sistema, de forma general, responden a las múltiples interacciones que se derivan del contexto histórico-social concreto, lo cual condiciona que el sistema tenga que ser necesariamente abierto respecto a las influencias del exterior y establece sus propias fronteras en dependencia de los objetivos que persigue.

Una de las principales características del sistema es la unificación del criterio de los actores en torno al resultado final de cada proceso o subproceso y conocer la manera en que incide en el sistema total; es decir, que los equipos encargados de gestionar cada proceso tendrán la responsabilidad de conducirlos hasta el logro de sus resultados finales (salidas) y conocer la manera en que ellos inciden en el sistema total.

Permite que los dirigentes compartan el poder con quienes están capacitados y tienen competencias para realizarlo como jefes de los equipos que se constituyen para atender los subprocesos, se incrementa la interacción entre dirigentes y dirigidos como un proceso de aprendizaje individual y colectivo en el que los dirigentes, a la vez que cumplen sus funciones, puedan investigar científicamente las necesidades y posibilidades de aprendizaje existentes en la organización y, en correspondencia con ello, modificar los modos de actuación de sus subordinados para desarrollar su creatividad.

El sistema se adecua a las características del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara, expuestas en el capítulo anterior, a partir de la prioridad que se les concede a los procesos clave de éxito deportivo y a los deportes estratégicos.

Otra de las características que cumple el sistema propuesto es que está diseñado sobre la base de la equifinalidad, ya que su resultado o salida se logra con diferentes condiciones iniciales. Es decir, que se alcanza el mismo resultado deportivo final, la misma meta, a partir de diferentes condiciones iniciales y de diferentes maneras de ejecutar los procesos, lo que también permite el incremento de la eficiencia mediante una mayor racionalidad de los procesos.

El sistema es integral debido a que considera la totalidad de los procesos necesarios para la gestión de la organización, los que resultan clave de éxito deportivo; las actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores; es decir, está en correspondencia con su objeto social (misión), o sea, la formación del deportista que le permita obtener altos resultados deportivos integrales.

El sistema posee flexibilidad, responde a sus características y condiciones propias, permite su adecuación, armonización y actualización periódica, así como introducir nuevas formas de gestión para mejorar la calidad de los procesos. Sobre este aspecto Díaz-Canel, (2014) en la clausura del Seminario Nacional de preparación del curso escolar 2014-2015, planteó que flexibilidad no es bajar el rigor y buscar acomodamiento, sino que está encaminado a propiciar una dinámica diferente en el proceso docente-educativo para que sea más profundo, desarrolle la creatividad, la iniciativa y permita mayor atención a lo singular y a las diferencias que se puedan tener en las aulas. Este criterio se adecua a los requerimientos del Deporte de Alto Rendimiento, que necesita un mayor desarrollo de la creatividad a partir de que sus procesos sean más atractivos y participativos en función de lograr atletas capaces de obtener altos resultados deportivos integrales.

Se utiliza el enfoque de procesos como una tecnología contemporánea para realizar la gestión; pero el propio desarrollo conduce a la aparición de nuevas formas de gestión que contribuyan al mejoramiento de estos y el sistema tendrá la flexibilidad necesaria para asumirlas.

2.4. Conclusiones del Capítulo II

- Se enriquece la metodología utilizada para la construcción de sistemas, se añade el enfoque de procesos, la identificación de los procesos clave de éxito deportivo para el Deporte de Alto Rendimiento, sus interrelaciones con los procesos de la gestión, la identificación de indicadores de gestión y el seguimiento y la mejora continua, como etapas de la misma y facilita la determinación y el alcance de los componentes del sistema, las relaciones principales dentro de la estructuración sistémica, así como sus niveles de jerarquización y subordinación para mejorar la gestión en este.

- La metodología utilizada tiene en cuenta el enfoque de procesos, el enfoque de sistema para la gestión y la mejora continua; posee la flexibilidad necesaria para introducir nuevas formas de gestión que permitan mejorar la calidad de los subsistemas, procesos, subprocesos y actividades componentes del sistema.

CAPÍTULO III: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE DE PROCESOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN EL DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO EN VILLA CLARA

En el presente capítulo se ejecutan las etapas de la metodología planteada en el capítulo anterior (ver figura 2.1) para arribar a la elaboración del sistema. Se destacan las estructuras organizacionales dadas por los elementos que la forman, sus contenidos y relaciones. El sistema se acompaña de un gráfico que facilita su comprensión y se ofrecen los resultados de la valoración de su calidad formal, coherencia metodológica y utilidad social, a través de la aplicación del método Delphi, a partir del criterio de expertos y su implementación.

3.1. Análisis sistémico del comportamiento de la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara (diagnóstico)

La utilización del método **análisis de documentos** permite profundizar en la forma que se realiza la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara, tiene en cuenta las orientaciones de la Dirección Nacional de Deporte de Alto Rendimiento, que establece las directrices del trabajo en este sentido; se orienta la confección de una planificación estratégica dirigida hacia los próximos Ciclos Olímpicos, con elementos de dirección por objetivos, enfoque de valores y se ejecuta mediante proyectos de trabajo en todos los niveles organizativos del sistema, a partir del modelo que orienta el Inder para la su elaboración de manera que permita dirigir y gestionar las organizaciones deportivas.

En el anexo 16 se muestra el modelo antes mencionado y contiene un conjunto de elementos estrechamente relacionados que muestra su carácter sistémico, orientados hacia la estrategia de la organización, pero no concibe dentro de su estructura los procesos y subprocesos que se encargan de las transformaciones que ocurren en las organizaciones deportivas en función de alcanzar su mejora continua y eliminar de manera progresiva la práctica empírica tradicional existente en ellas.

Es por ello que cuando se analiza el documento que contiene la planificación estratégica de la Dirección Provincial de Deportes en Villa Clara en los últimos tres Ciclos Olímpicos no existe ningún objetivo ni acciones que se refieran a la utilización del enfoque de procesos para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento, las estrategias confeccionadas se orientan a resolver determinadas insuficiencias que se presentan al concluir cada Ciclo Olímpico anterior, pero no constituyen un sistema que permita accionar de manera conjunta e interrelacionada, los subsistemas, procesos y subprocesos que intervienen en él, ni tampoco la relación de estos con los procesos de la gestión.

Además, aproximadamente un 65 % de las proyecciones y acciones estratégicas, derivadas de los proyectos correspondientes, están encaminadas a la obtención de un segundo lugar general en los diferentes eventos competitivos y no al perfeccionamiento continuo que requiere la marcha y el seguimiento de los procesos que intervienen en esta actividad. Tampoco hay una definición de cuáles son aquellos que resultan claves para lograr el éxito deportivo; esto no permite establecer los niveles de prioridad que ellos requieren para lograr las salidas deseadas.

En el Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica del Inder, se aprecia que abarca desde la generación y acumulación de conocimientos hasta la producción de bienes y servicios y su comercialización; considera las investigaciones básicas, las aplicadas, los trabajos de desarrollo tecnológico, la protección legal de los resultados, las acciones de desarrollo asociadas a los estudios de carácter social, las distintas actividades de interface, los servicios científico-técnicos conexos, las ofertas y demandas tecnológicas, la transferencia vertical u horizontal de conocimiento y tecnología, la actividad de mercadotecnia y el empleo de modernas técnicas gerenciales, la concreción de todos estos esfuerzos en nuevos productos, en producciones elaboradas bajo nuevas concepciones, en nuevos o mejorados tipos de servicios; así como en nuevos conceptos y elaboraciones teóricas relacionadas con la esfera social o nuevos procedimientos y métodos de dirección y gestión. Considera el Deporte de Alto Rendimiento como un proceso de salida del Sistema Cubano de Cultura Física y Deportes.

En la revisión y el análisis de la carpeta metodológica vigente se observó que fue confeccionada en 1996 y carece de una adecuada actualización atemperada a las nuevas tendencias de la preparación deportiva, acorde con la cercanía entre las competencias deportivas que hacen más cortos y efectivos los períodos de entrenamiento; esto conlleva una adecuación de los Programas de Preparación del Deportista y de las bases especiales adaptadas al nuevo escenario competitivo.

Las regularidades detectadas en el estudio permiten conocer la variabilidad de las orientaciones utilizadas en la organización y el desarrollo de las actividades que se realizan durante los últimos tres Ciclos Olímpicos:

- Cambios de categorías competitivas en varios deportes.
- Variaciones en los planes de competencias (calendarios).
- Sustitución de nuevos proyectos por los existentes en varias oportunidades.
- Falta de actualización de la carpeta metodológica.
- Insuficiencias en los programas de preparación del deportista.

Los resultados de la aplicación del método de **encuesta** a los 23 directivos seleccionados manifiestan lo siguiente:

En la respuesta a la pregunta número 1, inciso a, se plantea de manera unánime que la gestión incide en forma directa en los resultados del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara; de igual manera, en el inciso b, se manifiesta que se utiliza un enfoque excesivo hacia el resultado competitivo, que la gestión en la práctica se realiza por proyectos de trabajo y que los conocimientos sobre la organización en procesos los han adquirido por otras vías; es decir, que no forman parte de los contenidos que se imparten en los estudios de pregrado o postgrado de los especialistas en Cultura Física.

En la respuesta a la pregunta número 2 no se manifiesta un dominio profundo sobre la teoría de la organización y gestión con enfoque de procesos; pero sí se considera que puede aplicarse este enfoque a las organizaciones del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara, debido a que es necesaria la transformación del talento deportivo en atletas con altos resultados integrales.

Entre los impactos que proporciona la utilización del enfoque de procesos para la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara, los directivos plantean lo siguiente:

- Mejora de la articulación entre los diferentes niveles de actuación en el Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara (escuela, combinado deportivo, municipio, provincia).
- Las estrategias priorizan los objetivos globales con relación a los de la organización.
- Los procesos son lo más importante, esto evita el enfoque excesivo hacia el resultado competitivo.

Entre las principales insuficiencias en la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara los directivos consideran que son: existencia del enfoque de gestión tradicional, departamental por funciones. La gestión se concreta en acciones estratégicas procedentes de los proyectos que están implementados, existe carencia de una cultura de procesos, no están identificados los que intervienen en la organización y el desarrollo del Deporte de Alto Rendimiento, los que resultan claves para el éxito deportivo y desconocen las relaciones existentes entre ellos, entre las actividades que se realizan, ni las del sistema de manera general. Esto produce afectaciones en los resultados competitivos (obtención de medallas) y limitaciones en importantes indicadores, como la promoción de atletas a centros nacionales y a las delegaciones que representan a Cuba en eventos internacionales. No se manifiesta una adecuada prioridad con los deportes estratégicos determinados por el Inder.

Los directivos opinan que una de las principales barreras a superar está relacionada con las insuficientes vías de formación y superación de los directivos en el sector del deporte, que cuentan con buen nivel de preparación para ejercer como profesores, entrenadores, especialistas, entre otras; pero no están lo suficientemente preparados para asumir tareas de dirección y gestión. Por ello continúan con las mismas formas de dirección y gestión existentes y se mantiene la tendencia al rechazo a los cambios que generan las nuevas formas de gestionar las organizaciones deportivas actuales.

Los resultados de las **entrevistas estructuradas** realizadas a los seis integrantes del consejo de dirección de actividades deportivas de la provincia de Villa Clara se resumen de la siguiente manera:

Consideran que existe una estructura jerárquica, mediante una cadena de mando con enfoque excesivo hacia el resultado competitivo, que hay contradicciones entre los objetivos globales y los de cada organización, que no se subordinan sino que están direccionados esencialmente hacia sus resultados particulares.

Plantean que la gestión se realiza por proyectos de trabajo, se asignan tareas o funciones por departamentos y proliferan actividades que no aportan valor añadido; por tanto, se observa falta de implicación y motivación de los actores con el resultado final de los subprocesos, procesos y del sistema, las tareas se realizan en función del departamento; por eso los procesos están fraccionados.

Los directivos utilizan mayormente un estilo de dirección autoritario, a partir de la cadena de mando de la organización donde las principales insuficiencias están dadas por la duplicidad en la solicitud de informaciones por los dos departamentos de igual jerarquía que son: Departamento de Deporte de Alto Rendimiento y Departamento de Programación Deportiva.

Otras insuficiencias planteadas son la falta de compromiso entre los actores y el resultado final de los procesos correspondientes, el desconocimiento de las relaciones existentes entre los subsistemas, procesos y subprocesos de manera que ello facilite su gestión; no se articulan de una manera adecuada las estrategias de los diferentes niveles de actuación: escuela, área deportiva, combinado deportivo, escuelas provinciales de formación de atletas y escuelas nacionales de formación de atletas, con la gestión de la organización; los resultados alcanzados son producto del conocimiento y voluntad de los entrenadores y especialistas; sin embargo, este conocimiento no se registra de manera explícita para que pueda ser utilizado por otros entrenadores y especialistas en la continuidad del trabajo, y no se utilizan procedimientos estandarizados que permitan conocer los criterios de eficacia y eficiencia con que se ejecutan los procesos.

En la aplicación de **técnicas grupales** “tormenta de ideas” se arriba a resultados que muestran las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara. Se organizan en sus correspondientes cuadrantes.

Con estos resultados se confecciona la Matriz DAFO con el objetivo de concretar, en un gráfico o una tabla resumen, las evaluaciones de mayor impacto de las fortalezas y debilidades, con las amenazas y oportunidades, de tal forma que finalmente, con todo lo concretado en la tabla resumen, se recojan las acciones a adoptar.

Al final la matriz DAFO manifiesta la necesidad de aplicar estrategias que maximicen las fortalezas, aprovechen las oportunidades (cuadrante 1) y atenúen debilidades determinantes como:

- Insuficiente vínculo entre profesores deportivos y profesores de Educación Física, como primer paso en el subproceso de selección de los talentos deportivos.
- Dificultades en el trabajo de integración con algunos centros del territorio, que no aportan todas sus potencialidades al Deporte de Alto Rendimiento.
- Insuficiente aporte de principales figuras a las escuelas nacionales de formación de atletas en los deportes individuales y, especialmente, en los deportes estratégicos.
- Bajos índices de retención de atletas en las escuelas nacionales.
- Insuficiente aporte de atletas a las delegaciones que representan a Cuba en eventos fundamentales del Ciclo Olímpico.
- No todos los deportes cuentan con el número de especialistas deportivos necesarios para su desarrollo.
- Insuficiencias en la aplicación de la ley 38 frenan el desarrollo de las investigaciones e innovación en el sector del deporte.
- Limitaciones con las instalaciones deportivas.

Los resultados obtenidos a partir de la **triangulación metodológica** fueron los siguientes:

- La preparación que han recibido los directivos sobre gestión en el Deporte de Alto Rendimiento es muy limitada, no resultan motivadoras y se priorizan las tareas operativas que tienen que desarrollar.
- Los directivos poseen insuficiencias en la utilización de la gestión con enfoque de procesos en el Deporte de Alto Rendimiento, a pesar de entender su importancia y las exigencias que enfrentan en la actualidad para desempeñar su labor.
- Consideran que la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento con enfoque de proceso puede realizarse con eficiencia, eficacia y efectividad, que existe falta de recursos; sin embargo consideran que existen los recursos humanos y técnicos necesarios para realizarla en las condiciones actuales del Inder.
- Debido a la operatividad con que se generan las soluciones, los análisis y estudios, estas terminan sin la documentación necesaria para luego analizar cómo se llega a los resultados finales.
- Existe fraccionamiento de los procesos en departamentos, no se aprovechan las relaciones existentes entre ellos para facilitar su gestión, lo que provoca falta de compromiso entre los actores y el resultado final del proceso.
- Los directivos son promovidos, causan baja de la organización, traslado o salen a colaborar a otros países con sus conocimientos y experiencias; sin haberlos registrado de manera explícita para que puedan ser utilizados por los que se encargan de la continuidad del trabajo.
- No se articulan de una manera adecuada las estrategias de los diferentes niveles de actuación, escuela, área deportiva, combinado deportivo, escuelas provinciales de formación de atletas y escuelas nacionales de formación de atletas, con la gestión de la organización.
- No se utilizan procedimientos estandarizados que permitan conocer los criterios de eficacia y eficiencia con que se ejecutan los procesos.
- Las proyecciones y acciones estratégicas, derivadas de los proyectos correspondientes, están encaminadas a la obtención de un segundo lugar general en los diferentes eventos competitivos y no al perfeccionamiento

continuo que se requiere para la marcha y el seguimiento de los procesos, subprocesos y actividades. Tampoco hay una definición de cuáles son aquellos que resultan claves para el éxito deportivo; esto no permite establecer los niveles de prioridad que ellos requieren para lograr las salidas deseadas.

Los resultados que ofrece el diagnóstico realizado permiten corroborar la necesidad de organizar en procesos el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara, de manera que facilite la gestión de la mejora continua del mismo.

3.2. Intervención para mejorar el funcionamiento del objeto

Queda demostrado en el epígrafe anterior que las organizaciones deportivas de este tipo requieren de la introducción de nuevas formas de gestión que les permitan adaptarse a un entorno cada vez más turbulento y cambiante.

En esta etapa se identifican las configuraciones o estados que, a lo largo del tiempo, tiene el objeto de estudio y para ello se entra a considerar la razón de ser y el encargo social del Deporte de Alto Rendimiento en Cuba, que aparece en el SCIT del Inder, “actividades deportivas dirigidas a toda la población que posee características especiales de rendimiento físico y deportivo, para satisfacer principalmente necesidades de máximo rendimiento. Imagen, reconocimiento y realización, creación y desarrollo de la Cultura Física”. SCIT del Inder (1998).Pág. 34.

Por su parte, en Villa Clara se plantea la misión del Deporte de Alto Rendimiento de la siguiente manera: “garantizar la masificación del deporte en todos los territorios de la provincia, acorde con el encargo social que le corresponde a los profesionales de esta actividad, influir positivamente en la preparación deportiva y formación integral de los talentos para lograr los compromisos competitivos en los diferentes niveles y promover mayor cantidad de atletas con mayor calidad hacia las escuelas nacionales para lograr principales figuras que representen dignamente el territorio, tanto en el ámbito nacional, como internacional”. Estrategia de Villa Clara para el Ciclo Olímpico 2013-2016. (2012), Pág.13.

Se revisan las opiniones de Lanier (1979); Iglesias y Rodríguez (1990); Mintzberg (1995); Martínez del Castillo (1996); Grosser (2003) y Hurtado (2008a), y se tienen

en cuenta los criterios de los expertos, según procedimiento utilizado en el Capítulo II y se coincide con la misión planteada en la Estrategia de la provincia de Villa Clara, ya que representa la razón de ser de la organización del Deporte de Alto Rendimiento en este territorio.

Para la definición del objetivo general del sistema se reflexiona en los criterios de Fleitas (1986); Fernández y Calderón (1997); Colectivo de autores (2000); Fernández (2001); Cañizares (2002); Caplan y Norton (2004) y Montero (2007) y se tiene en cuenta que el sistema de la organización cuando se gestione la encamine a lograr su mejoramiento continuo, hasta llegar a la excelencia. Se describe de la siguiente manera: “Ofrecer un adecuado servicio de preparación deportiva sostenible, garantiza la continuidad de la reserva a los equipos nacionales, se potencia la formación integral y el desarrollo de los deportes estratégicos, incorpora a los procesos los adelantos de la ciencia y la técnica, lo que contribuye a que los atletas logren los compromisos competitivos esperados y la actividad deportiva en el territorio se convierta en la principal vía de recreación para el pueblo con un uso racional de los recursos existentes”. Estrategia de Villa Clara para el Ciclo Olímpico 2013-2016. (2012), Pág.14.

Los expertos en consenso plantean que la formulación del objetivo que aparece en la estrategia es la adecuada.

En el SCIT del Inder aparece para el Deporte de Alto Rendimiento la siguiente visión: “Preservar nuestras conquistas y seguir en avance: seguiremos siendo el INDER. Cumpliremos nuestro encargo social y las indicaciones de Fidel en las nuevas condiciones del siglo XXI, asegurando el desarrollo sostenible del Deporte, la Educación Física y la Recreación. Seguiremos siendo una potencia deportiva mundial, preservando los principios y valores del deporte socialista y revolucionario. Recuperaremos e incrementaremos la práctica de las actividades físicas y recreativas para todos los sectores de la población. Seremos una organización líder en aplicación de la ciencia y la innovación tecnológica, la dirección, gestión y la eficiencia económica del sistema”. SCIT del Inder (1998). Pág. 35.

La visión del Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara se plantea de la siguiente manera: “Fortalecer el Sistema de Educación Deportiva en la provincia, encaminado al crecimiento de los resultados en diferentes deportes, logrando que los estudiantes-atletas estén bien preparados ante todo en el orden político-ideológico, docente y deportivo, como fieles exponentes de los principios y valores del deporte revolucionario, y que en todos los escenarios se representen como verdaderos patriotas”. Estrategia de Villa Clara para el Ciclo Olímpico 2013-2016. (2012). Pág.14.

Para esclarecer la visión se revisan los criterios de Hurtado (1994a y 2007a), Álvarez de Zayas (1995a), Bates (2001) y Barajona (2004), brindándoselos a los expertos, los que plantean una nueva visión la cual queda elaborada de la siguiente manera:

Potenciar la superación continua del profesor deportivo, su vinculación con el profesor de Educación Física, hacer de la enseñanza y de la preparación atlética procesos en constante renovación de medios, métodos y procedimientos, al aplicar consecuentemente los logros científicos y tecnológicos de las investigaciones realizadas e incrementar la incorporación de la población a la práctica de actividades físicas.

De esta manera se esclarece la misión, el objetivo general y la visión de lo que se pretende alcanzar en el futuro de la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara.

La intervención en el objeto de estudio continúa con la definición de aquellos componentes de la estructuración sistémica, como son los subsistemas que forman parte del sistema total y que hasta ahora autores como: Océano (2002), Romero (2006), García Manso (2007), Iglesias (2008), Fernández (2008) y Hurtado (2009) las consideran como fases o etapas componentes del sistema.

Se tienen en cuenta los resultados aportados por los expertos, donde definen los siguientes subsistemas:

- Iniciación deportiva en el alto rendimiento.
- Desarrollo deportivo en el alto rendimiento.
- Perfeccionamiento deportivo.

➤ Maestría deportiva.

El subsistema de iniciación deportiva para el Deporte de Alto Rendimiento está encaminado, según López (2001), Romero (2006) y Hurtado (2010) a realizar una valoración general de las cualidades de la personalidad, donde se incluyen intereses y aptitudes que conforman las potencialidades específicas de los atletas para alcanzar futuros éxitos deportivos, como base para identificar, detectar y seleccionar talentos deportivos e iniciar con ellos el proceso de preparación deportiva acorde con las características de las edades y deportes elegidos.

El subsistema de desarrollo deportivo en el alto rendimiento enfatiza en aquellas capacidades condicionales específicas que permiten conocer las potencialidades perspectivas de los talentos deportivos, su nivel de consolidación técnica y de pensamiento táctico-estratégico, como elementos esenciales para la aplicación de entrenamientos de desarrollo con vistas a la asimilación de altas cargas de preparación deportiva.

El subsistema de perfeccionamiento deportivo garantiza elevados índices en los aspectos fundamentales de la preparación deportiva; la preparación física, técnica, táctica, psicológica y teórica, de manera que se propicien las condiciones para la adquisición de un estado óptimo de forma deportiva en el siguiente subsistema. Esta preparación tiene carácter multidisciplinario y en su evaluación se utilizan pruebas de rendimiento específicas que permitan conocer la adaptación biológica de los atletas para entrenar y competir en correspondencia con las tendencias actuales del Deporte de Alto Rendimiento. Aquí resulta de vital importancia el desempeño en el cumplimiento de los objetivos trazados en competencias preparatorias y fundamentales.

El subsistema de maestría deportiva prepara integralmente a los atletas para alcanzar altos resultados competitivos integrales en eventos fundamentales del Ciclo Olímpico, mediante una preparación deportiva multidisciplinaria dirigida al desarrollo de capacidades específicas para los eventos o temporadas que enfrentará. Se tiene en cuenta el desarrollo de variadas potencialidades técnico-tácticas y la utilización adecuada de los modelajes competitivos para los eventos fundamentales del Ciclo Olímpico y campeonatos mundiales.

De la misma forma, se tiene en cuenta que para la construcción de un sistema organizacional con enfoque de proceso, es necesaria la identificación de aquellos subprocesos que mayoritariamente intervienen en la organización de la gestión del proceso de Deporte de Alto Rendimiento. Para ello se utilizan los resultados que ofrecen los expertos, donde manifiestan que los subprocesos que mayoritariamente intervienen en el Deporte de Alto Rendimiento son:

- Trabajo técnico-metodológico.
- Selección deportiva.
- Formación y educación deportiva.
- Preparación deportiva.
- Competencias deportivas (sistema competitivo).
- Ciencia y tecnología.
- Atención al atleta.
- Atención a discapacitados.
- Atención a jueces y árbitros.
- Superación continua de los recursos humanos.

Los primeros cinco fueron considerados por los expertos, como subprocesos clave de éxito deportivo y aparecen explicados en el Manual de Implementación que aparece adjunto a este informe de investigación.

Una vez identificados los subsistemas, los subprocesos clave de éxito y los de la gestión que aparecen en el acápite 2.3; es decir, la planificación, el control, aseguramiento y mejoramiento, se incrementa el valor que ejerce la organización del objeto sobre su comportamiento y es necesario conocer las relaciones existentes entre ellos para el funcionamiento del sistema que, para su mejor comprensión, se representan en la estructura de un nuevo sistema o sistema hipotético (ver Figura 3.1).

3.3. Elaboración del modelo que representa el sistema hipotético.

Para la elaboración del nuevo sistema o sistema hipotético, se tienen en cuenta los siguientes elementos:

- El estudio empírico de las fases exploratorias y de diagnóstico.
- Los criterios aportados por los expertos.

- La experiencia acumulada del autor por más de 30 años en el desempeño de funciones de dirección y gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.
- Las orientaciones emanadas del Inder, especialmente las relacionadas con el trabajo por lineamientos.

La fase de diseño del nuevo sistema o sistema hipotético, se define como aquella donde se identifican y analizan las particularidades de la organización y del entorno, se determinan las características específicas que asume el sistema-objeto; es decir, el sistema organizacional con enfoque de procesos para mejorar el Deporte de Alto Rendimiento.

Se parte del análisis previo desarrollado, así como de la fundamentación teórica realizada en el primer capítulo, para identificar como componentes del sistema objeto o sistema hipotético los siguientes elementos:

- Los factores propios de la organización.
- Los factores del entorno organizacional.
- Las relaciones entre subsistemas y procesos clave del sistema.
- Las relaciones entre procesos de la gestión y subsistemas del sistema objeto.
- Las regulaciones de los subprocesos que se verifican en el sistema objeto.

Al conjunto de factores, variables y relaciones componentes del sistema objeto se le denomina características, estas presentan diferentes posibilidades de manifestación, a las cuales se les denomina como variabilidad de la característica, y su expresión depende de las particularidades de la organización y del entorno; por eso es necesario considerar lo siguiente:

- El enfoque de procesos.
- La estructura del sistema organizacional.
- Dinámica del sistema organizacional.
- Perspectivas para la implementación, el seguimiento y mejora del sistema organizacional.

Al estudiar el desempeño de cada subproceso que interviene en el sistema propuesto, se enfatiza en aquellos aspectos que son comunes o en los aspectos de cada subproceso que sirven de apoyo, base o ayuda a otros procesos; se

enfatisa en una interrelación que, de no existir, no se obtiene un sistema con esa cualidad específica; es decir, las relaciones entre los componentes del sistema que permiten ofrecer un sistema hipotético que sirva de base al diseño de un sistema organizacional con enfoque de procesos para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara, ajustado a las particularidades de la organización y de su entorno (ver Figura. 3.1).

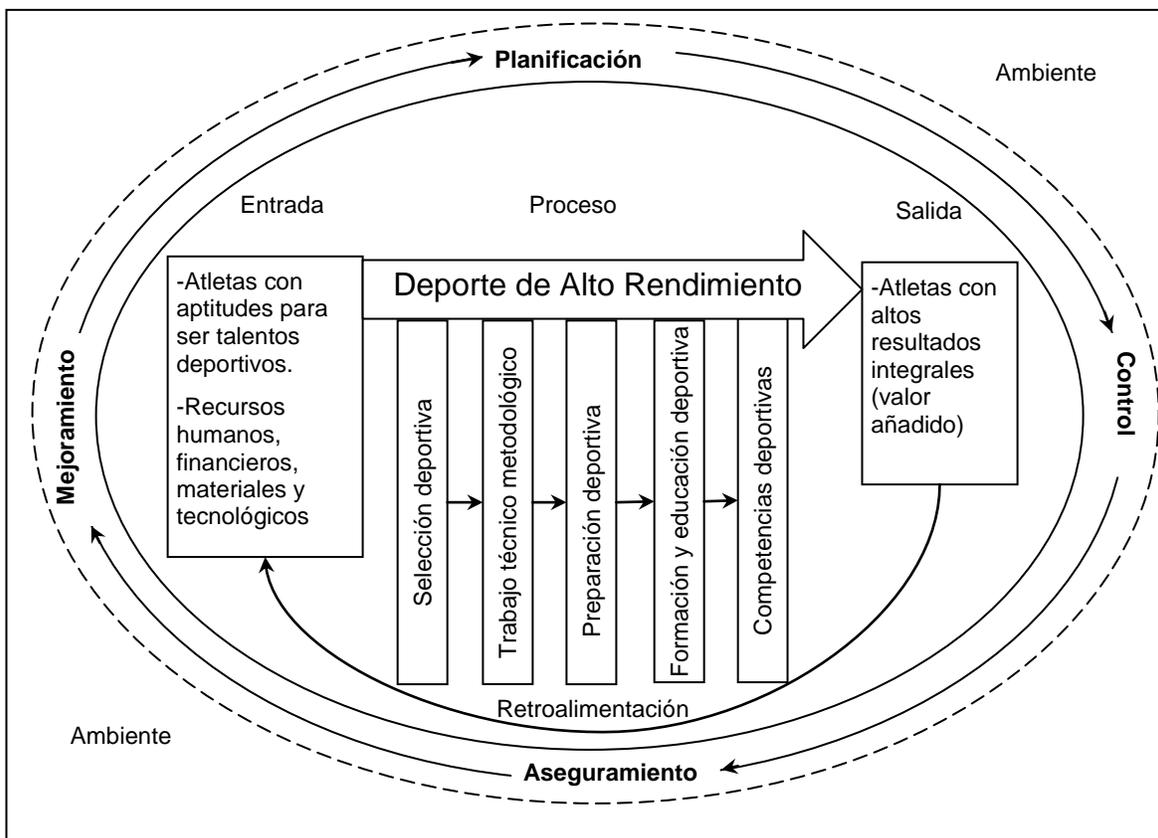


Figura 3.1. Sistema hipotético para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento (elaboración propia).

3.4. Interrelación entre los subprocesos clave de éxito deportivo y los subsistemas del Deporte de Alto Rendimiento

Una vez efectuada la identificación de los subprocesos que intervienen en el proceso y seleccionados los que resultan clave para el éxito deportivo, es preciso definir y reflejar esta estructura para que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre ellos. Para ello se muestra la Figura 3.2.

Las relaciones son los enlaces que vinculan entre sí a los subsistemas, procesos, subprocesos y actividades que componen un sistema complejo. Se asume el criterio de Chiavenato (2000) que las clasifica en:

Simbiótica: es aquella en que los subprocesos conectados no siguen su funcionamiento solos. A su vez se subdivide en unipolar o parasitaria, que es cuando un proceso (parásito) no se desarrolla sin el otro; esto se pone de manifiesto en la investigación mediante el tipo de relación que existe entre el subproceso de selección deportiva y el de entrenamiento deportivo, que constituyen procesos claves para lograr el éxito deportivo, y si no se logra una buena selección, tampoco será efectivo el subproceso de entrenamiento deportivo que se realice dentro del Sistema de Deporte de Alto Rendimiento y bipolar o mutual, que es cuando ambos procesos dependen entre sí. En este caso se ejemplifica con las relaciones existentes entre el subproceso de formación y educación y el de preparación deportiva, cuando ambos interactúan de manera conjunta para la formación integral del deportista.

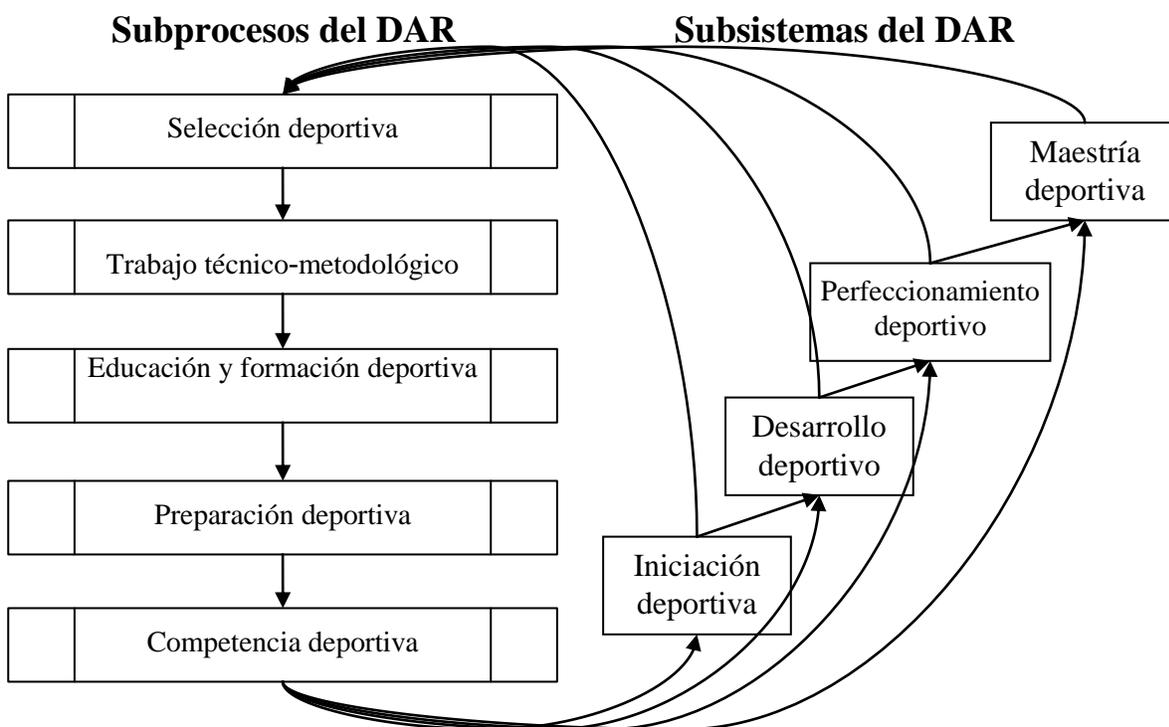


Figura 3.2. Interrelación entre los subprocesos del sistema hipotético y sus relaciones con los subsistemas del DAR.

Sinérgica: es una relación necesaria para el funcionamiento del sistema, que resulta útil, ya que su desempeño lo mejora sustancialmente. Sinergia significa acción combinada y estas relaciones sinérgicas con acción cooperativa de subprocesos tomados en forma conjunta, originan una mejor salida que la suma de sus resultados, tomados de una manera independiente; esto se corrobora cuando se realiza el análisis de los subprocesos componentes del proceso de Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara de manera independiente y ellos no explican o predicen el comportamiento del sistema. La sinergia es un fenómeno que surge de las interacciones entre los procesos componentes de un sistema. Este concepto responde al postulado aristotélico: “El todo no es igual a la suma de sus partes”.

La totalidad es la conservación del todo en la acción recíproca de las partes componentes; por eso la finalidad del sistema organizacional con enfoque de proceso para mejorar la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara es la formación del atleta para alcanzar altos resultados deportivos integrales y se logra mediante la acción combinada de los subprocesos, procesos y subsistemas que intervienen en el mismo.

Superfluas: son las que repiten otras relaciones. La razón de las relaciones superfluas es la confiabilidad, aumentan la probabilidad de que un subproceso funcione todo el tiempo y no una parte de este. Estas relaciones tienen un problema, que es su costo, que se suma al costo del proceso, que sin ellas funciona.

De igual manera, entre los cuatro procesos de la gestión; es decir, la planificación, el control, el aseguramiento y el mejoramiento, que están estrechamente relacionados entre ellos, y los subsistemas que forman parte del sistema organizacional, donde subyacen los subprocesos clave de éxito deportivo que posee la organización, existe también una interrelación directa que propicia la evolución del atleta, desde que se inicia en el Deporte de Alto Rendimiento hasta que llega a convertirse en un deportista formado integralmente, para enfrentar los escenarios competitivos en los diferentes niveles de actuación. A continuación se muestra un diagrama (Figura 3.3) donde se ponen de manifiesto las relaciones

que se establecen como parte del sistema organizacional para gestionar el Deporte de Alto Rendimiento.

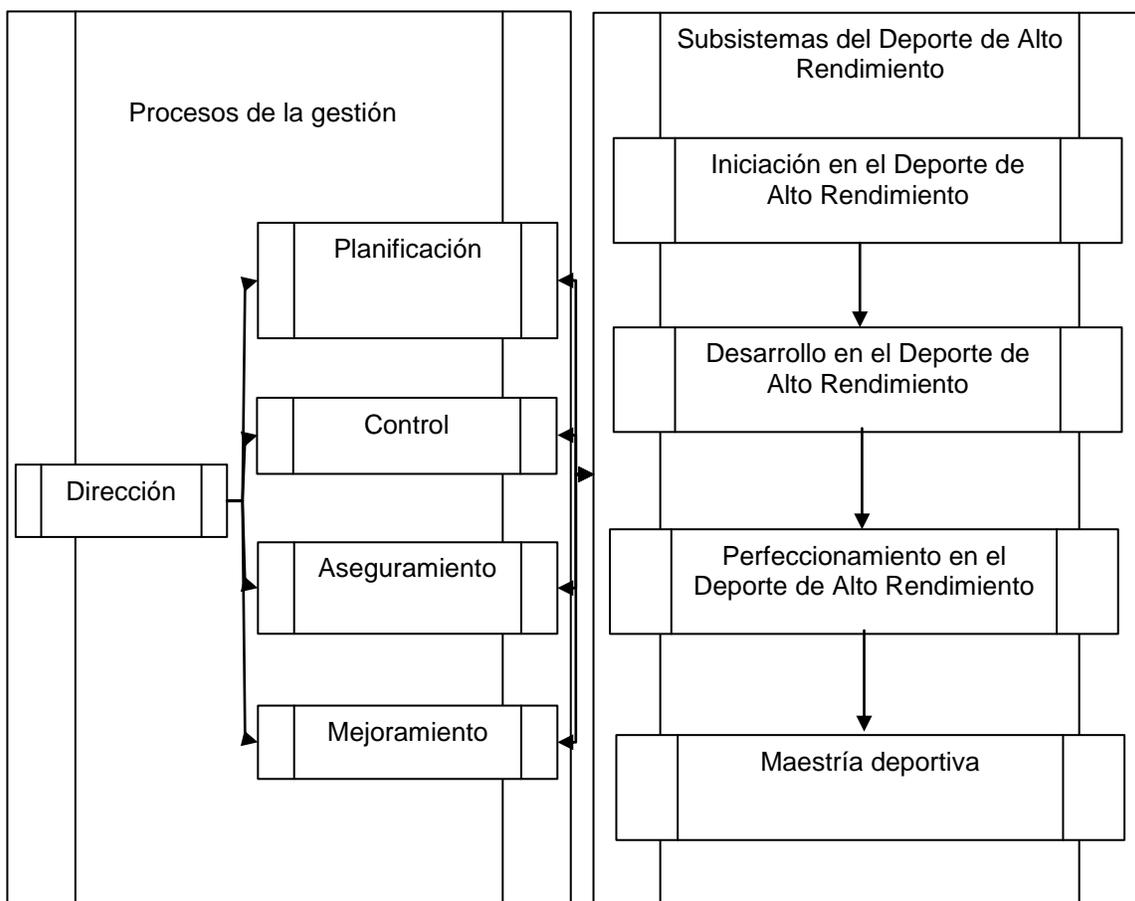


Fig. 3.3. Diagrama de relaciones entre los procesos de la gestión y los subsistemas del Deporte de Alto Rendimiento.

El diagrama de los procesos de la gestión y sus relaciones con los subsistemas permite el diseño del sistema organizacional con enfoque de procesos para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.

3.5. Elaboración del sistema definitivo

La figura 3.4 muestra el diseño de un sistema organizacional con enfoque de procesos para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara; es un sistema abierto, ya que las variaciones o los cambios en el medio externo de este producen cambios en el funcionamiento o calidad del sistema, de tal manera que afecta su efectividad, eficiencia y eficacia.

Su gradiente de apertura es grande, si se considera su complejidad, debido a la cantidad de procesos que intervienen en él y a la variabilidad de sus actividades. Sus componentes teórico-metodológicos son los siguientes: entorno, entrada, proceso, salida y retroalimentación, cuya explicación se ofrece a continuación para facilitar su comprensión.

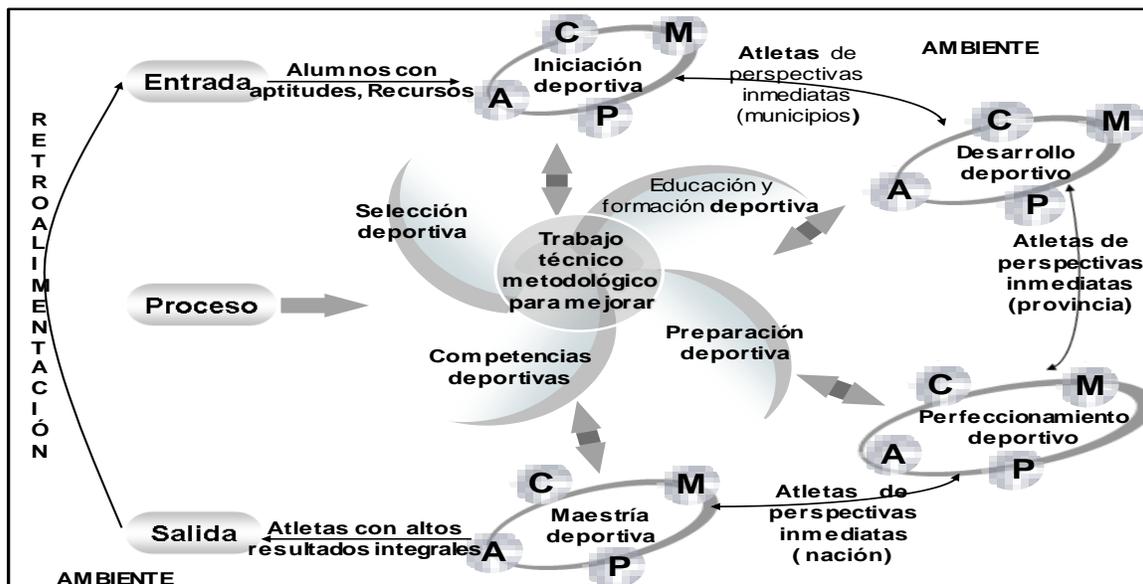


Figura 3.4. Sistema organizacional con enfoque de procesos para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.

3.5.1. El entorno

La política económica trazada por el Partido Comunista de Cuba, el Estado y el Gobierno; la globalización, los cambios tecnológicos y las estrategias dirigidas hacia los próximos Ciclos Olímpicos inciden en el sistema, ya que entre el sistema y el entorno donde se contextualiza, existen infinitas relaciones y generalmente, no se toman todas, sino aquellas que interesan al análisis o las que probabilísticamente presentan las mejores características de predicción científica. El contexto o entorno se delimita, y deja fuera del límite de interés la parte del contexto que no interesa al investigador (Novo, 1998).

Esta investigación se desarrolla en la Dirección Provincial de Deportes de Villa Clara, específicamente en la Subdirección de Actividades Deportivas y en el Departamento de Deporte de Alto Rendimiento.

3.5.2. La entrada

La entrada del sistema organizacional constituye la fuerza de arranque de este, ya que proporciona la energía necesaria para su funcionamiento, y trasmite datos, información y conocimientos al interior o exterior de la organización (Pérez, 2006; Paula, 2006; Rivero, 2006, y Rodríguez, 2008).

Son elementos de entrada los siguientes:

- Recursos materiales.
- Recursos humanos.
- Recursos financieros.
- Recursos tecnológicos.
- Recursos de información.

Los **recursos materiales** que esencialmente inciden en la entrada son: las instalaciones deportivas y los medios e implementos con los requerimientos básicos que permitan la ejecución adecuada de los procesos del Deporte de Alto Rendimiento. También se necesitan otros insumos como: transporte, combustibles, alimentos, entre otros.

Los **recursos humanos** son el personal directivo que, según autores como Estay y Marchant (2005), Cruz (2006), Camejo (2008) y López (2010), se encargan de la dinámica de sistema y de su propia preparación constante; los entrenadores y especialistas con adecuados perfiles de competencias (Tébar, 2003; Rodríguez, 2007; Ortiz, 2008; Lara, 2009), este personal técnico especializado en diferentes disciplinas deportivas se encuentra ubicado laboralmente en combinados deportivos y en las escuelas de formación de Atletas de Alto Rendimiento, con una adecuada formación y preparación, que les permita cumplimentar los requisitos establecidos en los diferentes procesos que se ejecutan en este importante nivel de la pirámide del deporte, donde existe una incidencia directa de todos los integrantes de los grupos de trabajos multidisciplinarios, como son psicólogos, médicos, fisiatras, fisiólogos, informáticos y especialistas de formación integral, así como el colectivo pedagógico, que en este tipo de centro, son también recursos humanos imprescindibles. Autores como Echavarría y Paulas (2006) plantean que este trabajo necesita de entrenadores de excelencia para lograr su eficacia.

Los **atletas con aptitudes para ser talentos**, que por sus características especiales para la práctica de una especialidad deportiva determinada se consideran aptos para cumplimentar las exigencias del Deporte de Alto Rendimiento, son el componente esencial de entrada al sistema.

Los **recursos financieros** constituyen el soporte económico, que permite sufragar los gastos e inversiones, que ocasiona la implementación de los procesos que garantizan una formación deportiva integral del atleta.

Los **recursos tecnológicos** son aquellos que requiere la tecnología básica instalada para garantizar la mejora continua de los procesos que intervienen en la consecución de los resultados esperados. También se consideran como elementos de entrada las tecnologías que apoyan el trabajo de los recursos humanos, como son: computadoras, impresoras, correo electrónico, red interna e internet, que se utilizan en la adquisición de conocimientos a partir de las diferentes fuentes de información.

Los **recursos de información**, según Augier (2005) proporcionan las nuevas tendencias existentes en el mundo sobre el deporte y la formación de atletas y con ello, la actualización del recurso humano especializado en estas labores.

Las Técnicas de Información Científica (TIC) según González (2007), entre otras fuentes de información, permiten conocer las nuevas formas de gestión que se utilizan en Cuba y el mundo, lo que resulta un importante recurso de entrada al sistema organizacional que se propone.

El diagnóstico de la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara ofrece resultados que también constituyen importantes elementos de entrada, ya que proporciona las limitaciones, insuficiencias y carencias de la gestión del sistema actual.

3.5.3. El proceso

El proceso principal o jerárquico del sistema organizacional es el proceso de Deporte de Alto Rendimiento, pues tiene influencia directa en la transformación que se produce mediante la intervención que realizan los subprocesos y actividades sobre los atletas con aptitudes para ser talentos deportivos, hasta que adquieran la formación integral necesaria para enfrentar los entrenamientos y

competencias deportivas a diferentes niveles, todo ello alineado con el objetivo, la misión y visión del sistema.

“Hoy día se conoce y está demostrado que el funcionamiento de cualquier organización se basa en los procesos”, expresa Melo Crespo (2012, p. 54). A este criterio se le agrega la necesidad de priorizar aquellos subprocesos que son denominados como clave de éxito deportivo, debido a la importancia que ellos tienen para el cumplimiento de la misión de cualquier organización o sistema. Estos subprocesos se encuentran ubicados en el centro del sistema y son los siguientes: trabajo técnico-metodológico, que incide de manera directa en los demás subprocesos: es decir, juega un papel jerárquico por la incidencia que tiene en la mejora de la actuación pedagógica del colectivo de profesores que intervienen en la formación integral del deportista de alto rendimiento de forma interrelacionada con los demás subprocesos, en este caso, la selección deportiva, la educación y formación deportiva, preparación deportiva y competencias deportivas, que interactúan en cada uno de los subsistemas, guiados por los procesos de la gestión; es decir, la planificación, el control, el aseguramiento y el mejoramiento.

Los criterios anteriormente expresados muestran que se pone de manifiesto el enfoque de procesos para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara, ya que este plantea que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, donde sus elementos de entrada son generalmente resultados de otros procesos, lo que evidencia un conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan para transformar elementos de entrada en resultados.

3.5.4. La salida del sistema

Las salidas de los sistemas son los resultados que se obtienen de procesar y transformar las entradas, el resultado del funcionamiento del sistema o, alternativamente, el propósito para el cual existe (Valle Lima, 2007; NC ISO 3000:2007; Morales, 2008, y Rodríguez, 2009). Generalmente se convierten en entrada de otro que la procesará para convertirla en otra salida y este ciclo se irá repitiendo indefinidamente. Las salidas, los productos o resultados son la finalidad

para la cual interactúan subsistemas, procesos, subprocesos y actividades, mediante relaciones entre ellos dentro del sistema. Por eso, cada subsistema (como un sistema inferior) tiene diseñadas sus salidas; del subsistema de iniciación deportiva salen atletas de perspectivas inmediatas a nivel de municipio; del desarrollo deportivo, atletas de perspectivas inmediatas, a nivel de provincia y del perfeccionamiento deportivo, atletas de perspectivas inmediatas a nivel de país. En correspondencia con esta teoría y coherentemente con los objetivos, para el que se diseña el sistema organizacional con enfoque de procesos, para mejorar la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara, se declaran como salidas: los atletas preparados para alcanzar altos resultados competitivos integrales en sus correspondientes niveles, espectáculos deportivos de calidad (Gutiérrez, 2014a), satisfacción de la población (recreación del pueblo) (Hurtado, 2012b y 2014a), incorporación al proceso de desentrenamiento deportivo (Barroso, 2010), adecuados índices de salud y, finalmente, personas preparadas para aportar sus conocimientos a la sociedad.

3.5.5. La retroalimentación

La retroalimentación se produce cuando las salidas del sistema o la influencia de las salidas del sistema en el contexto vuelvan a ingresar como energía, recursos o información, la cual permite su control y que este tome medidas correctivas o preventivas sobre la base de la información retroalimentada.

La retroacción, retroalimentación o retroinformación es la función de retorno del sistema. Una definición citada por Paz (2007) es la dada por P. Néstor (2003, p. 12): “La homeostasis es la propiedad de un sistema que define su nivel de respuesta y de adaptación al contexto. Los sistemas altamente homeostáticos sufren transformaciones estructurales en igual medida que el contexto sufre transformaciones, ambos actúan como condicionantes del nivel de evolución”.

En correspondencia con esta definición, el sistema diseñado posee una retroalimentación que permite su control, y hacer las correcciones y prevenciones para adaptarlo a las transformaciones del medio y a la información que genera la propia retroalimentación. Se retroalimenta en el ámbito de la gestión de los subsistemas, procesos y subprocesos que intervienen en el sistema. Dicha

retroalimentación se ejecuta cuando concluye un ciclo anual o una de las etapas de la preparación deportiva por medio de la realización de una valoración de los procesos y subprocesos que intervinieron en el sistema durante esa etapa.

3.6. Evaluación e implementación del sistema diseñado

Después de ofrecer gráficamente el funcionamiento del sistema diseñado, se realiza una valoración teórica de su contenido, lógica interna, coherencia metodológica y utilidad social. Mediante el método de criterio de expertos, explicado en el acápite 2.2.7, se realizan dos rondas; ellos manifestaron sus respuestas, que se procesaron estadísticamente y los resultados finales se comentan a continuación.

Calidad formal

Los expertos consultados expresan sus valoraciones sobre la calidad formal (Anexo 17) del sistema; después del procesamiento estadístico se destaca que existe un elevado grado de concordancia entre ellos, al considerar positivamente los componentes analizados del sistema diseñado. Estos componentes son: los fundamentos teóricos y metodológicos, los subsistemas, los procesos, subprocesos, actividades y las relaciones que se establecen entre ellos. Reconocen que el sistema propuesto evidencia la organización interna, sus procesos esenciales para su adecuada gestión, que tiene como punto de partida un diagnóstico inicial para conocer el estado actual de la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa clara. Consideran como muy adecuada la identificación de los subsistemas y subprocesos que intervienen en el sistema, la definición de cuáles de ellos resultan clave para el éxito deportivo y las relaciones existentes entre sus componentes.

La coherencia metodológica fue considerada como muy adecuada, así como su concepción teórica, lo que confirma que el sistema contribuye a la eliminación de las insuficiencias detectadas en la gestión del deporte en la provincia de Villa Clara y se adecua a las condiciones existentes actualmente.

La funcionalidad del sistema fue evaluada de muy adecuada, por las relaciones existentes entre los procesos que lo conforman y su eficiencia, dadas por su

capacidad para lograr las salidas deseadas. Finalmente, valoraron que el sistema tiene calidad y es viable para su implementación.

Utilidad social

Esta se refiere a que el contenido del sistema y la metodología utilizada respondan a las necesidades de los actores implicados y que la información recogida se relacione con cuestiones inherentes a la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa clara.

Para conocer la utilidad social del sistema se aplicó el cuestionario que aparece en el anexo 18 y los resultados de las respuestas fueron procesados mediante distribuciones empíricas de frecuencias. Se destaca que todos consideran la necesidad de su implementación en la práctica, lo que demuestra la importancia que, desde el punto de vista práctico, le atribuyen. Manifiestan además, que este sistema organizacional con enfoque de proceso es una vía para solucionar las insuficiencias que se presentan en el desarrollo de esta actividad en la provincia de Villa Clara.

Todos los expertos encuestados coinciden en que el sistema que se propone enriquece la escasa bibliografía especializada que existe sobre este tema, lo que contribuye al aumento de los conocimientos de los entrenadores, especialistas y directivos que prestan sus servicios o están de alguna manera vinculados con el Deporte de Alto Rendimiento y la formación de atletas.

La totalidad de los expertos considera que el sistema es generalizable en los niveles de municipio, provincia y nación y que permite evaluar el resultado del trabajo por el desarrollo de los procesos que intervienen, no solamente por un resultado competitivo determinado. Lo consideran novedoso, que posee originalidad, que contribuye al tratamiento prioritario que requiere el Deporte de Alto Rendimiento en la actualidad y brinda orientaciones metodológicas que inciden en la dirección estratégica hacia el logro de elevados resultados deportivos.

La totalidad de los expertos plantea que existen relaciones entre los diferentes componentes del sistema y que este interactúa estrechamente con el medio ambiente circundante.

Estos criterios expuestos por los expertos, en los que manifiestan su posición de manera favorable ante los indicadores utilizados, permiten afirmar que el sistema propuesto posee utilidad en la práctica social, ya que la investigación contribuye a que mejore la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara y mejorarán continuamente a los atletas formados integralmente mediante ella, la sociedad y el territorio sobre el cual actúan.

Recomendaciones de los expertos para la implementación del sistema

Los expertos recomendaron tener presente el momento adecuado para comenzar a implementar el sistema y que sea desde el comienzo de un Ciclo Olímpico para hacerlo coincidir con la planificación estratégica que realizan las organizaciones deportivas. También plantean que es importante aplicar un diagnóstico inicial que permita valorar casuísticamente el nivel de preparación de los profesionales a los cuales va dirigida la propuesta de solución que está explícita en la memoria escrita de esta tesis.

De la misma forma, consideran necesario impartir un seminario preparatorio para todos los profesionales implicados, se consideran los resultados del diagnóstico y los contenidos que necesitan conocer para la puesta en práctica del sistema donde es preciso lograr una total aceptación por parte de los actores implicados, que estén convencidos de las utilidades que les brinda y que tengan conocimientos de las salidas deseadas. Por último, hacen referencia a que es inevitable disponer de los recursos de partida necesarios para la implementación del sistema: materiales, humanos, financieros, tecnológicos y de información.

La implementación del sistema

Esta investigación posee un carácter no experimental. Según Álvarez de Zayas (1995b) se observan los procesos tal como son, sin que el experimentador manipule las variables que influyen en ella; es decir, no tiene control directo sobre ellas; solamente puede constatar sus efectos como totalidad, que es precisamente lo que se quiere comprobar con la implementación de un sistema organizacional para mejorar la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara

La implementación se realiza en condiciones naturales bajo la influencia de todos los factores que actúan sobre el objeto de investigación y se introducen elementos complementarios que provocan cambios en la situación experimental, estos son los denominados **experiencias de campo**, que crean la posibilidad de estudiar exhaustivamente los nexos o relaciones entre determinados aspectos de este y ponen de manifiesto las causas condicionantes de la necesidad de dicho fenómeno.

En esta fase de la investigación los actores de la implementación adquieren y desarrollan habilidades como: la observación, obtención de datos, interpretación, diálogo, debate y reflexión.

En esta oportunidad la implementación se realiza en tres etapas: según NC ISO 9000: 2005

I Etapa: autorización de la dirección.

II Etapa: diagnóstico y preparación de los actores implicados.

III Etapa: elaboración conjunta del plan de implementación y los procedimientos a utilizar.

I Etapa: autorización de la dirección

Se presenta a la dirección el plan de implementación diseñado (anexo 19) para su aprobación, se les da a conocer las ventajas que ofrece la implementación del nuevo sistema en la búsqueda de altos logros deportivos, donde los indicadores de gestión señalan las tendencias del desempeño de la organización y permiten a los directivos tomar decisiones más acertadas, mejora la competitividad debido a que facilita el conocimiento y anticipación de las necesidades que tiene la organización para alcanzar los objetivos propuestos y eso permite satisfacer los requerimientos con mayor oportunidad y mejor calidad que sus competidores, ordena y hace más rigurosa la selección del personal humano, su capacitación y la evaluación del desempeño; facilita la inducción a los trabajadores que ingresan u ocupan otros cargos en el sistema, y ordena la información a partir de una recopilación ordenada y periódica de información sobre el desempeño organizacional para disponer de los elementos necesarios de información resultante, que proporciona una toma de decisión más eficaz.

Después que la dirección aprueba el plan de implementación, se tienen en cuenta sus sugerencias y se toman las medidas para su adecuación.

II Etapa: diagnóstico y preparación de los actores implicados

En esta etapa se tienen en cuenta los resultados del diagnóstico aplicado al estado actual de la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara, que permite conocer los puntos débiles y fuertes de la organización. Se procede a realizar un diagnóstico del personal directivo (35), implicado de manera directa con la implementación de la investigación (anexo 20) y los resultados manifiestan lo siguiente:

- Insuficiente utilización del enfoque de procesos como herramienta para mejorar la gestión que se realiza en el sistema organizacional en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.
- Insuficiencias asociadas a la organización de sistemas en procesos para alcanzar su mejora continua.
- Existen dudas en cuanto a algunos conceptos específicos sobre los procesos y procedimientos a utilizar para mejorar la eficacia, eficiencia y efectividad de la organización.
- No tienen identificadas las prioridades que son necesarias para acometer el desarrollo del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.

En estas condiciones, se considera necesario por la Subdirección de Actividades Deportivas del Inder en la provincia incluir el tema relacionado con la organización en procesos dentro del Seminario Provincial de preparación de inicio del curso escolar 2012-2013, donde participan entrenadores, metodólogos, directivos provinciales y municipales del Deporte de Alto Rendimiento en la segunda semana de septiembre del año 2012, con el objetivo de realizar una formación básica (Atehortua, 2014) en los fundamentos del sistema para que entiendan su importancia, su sustento epistemológico y metodológico, con la inclusión de temas como: el marco legal, el diseño del sistema, la documentación requerida, el enfoque de procesos para la gestión y los indicadores de gestión, para lograr una socialización del nuevo sistema.

Los contenidos se imparten en tres sesiones de dos horas de duración cada una y tienen una muy buena aceptación por parte de los participantes. El tema resultó ser el más interesante en el PNI (positivo, negativo e interesante) que se realizó al final del conjunto de actividades preparatorias que se realizaron en esa semana.

III Etapa: análisis conjunto del plan de implementación y de los procedimientos a utilizar

Según la NC ISO 9000:2005, un procedimiento es la forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso. La elaboración de los procedimientos se realiza a partir de los procesos, de los cuales se derivan los subprocesos, procesos de nivel II y estos, a su vez, en actividades, como se manifiesta en la Figura 3.5.

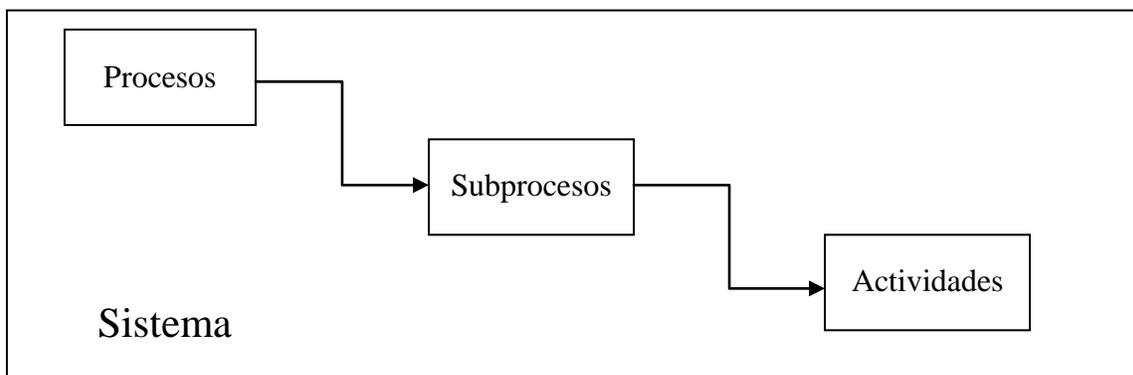


Figura. 3.5. Representación gráfica de procesos, subprocesos y actividades que permite confeccionar los procedimientos del sistema (elaboración propia).

Los responsables de cada subproceso, definidos por la dirección de manera conjunta, se capacitan y elaboran la propuesta de los procedimientos, instrucciones, protocolos y planillas (se muestran en el manual de procedimientos, adjunto) y propician también la realización de las correcciones y prevenciones necesarias, ya que cuando se tiene un problema en el sistema o en uno de los procesos, no es necesario hacer un análisis completo, de una sola vez, sino que se analiza y conoce en qué actividades se encuentran los problemas, y así se busca la mejor solución.

En la tabla 3.1 se ofrecen resultados parciales a partir de la entrevista estructurada realizada a los seis integrantes del Consejo de Dirección de la Subdirección de Actividades Deportivas (anexo 21).

Tabla 3.1. Análisis comparativo de los resultados de la implementación después del primer año de su puesta en práctica (2013-14).	
Antes	Después
Se refleja la estructura jerárquica.	Se refleja la estructura organizada en procesos y su funcionamiento.
Cadena de mando de la organización.	Cadena de valor (procesos clave).
Designación de funciones y tareas.	Designación de actividades mediante flujo de información y comunicación entre actores de procesos.
Contradicción entre objetivos locales y los globales de la organización.	Unificación de criterios en torno a las salidas del proceso con las del sistema.
Metas y resultados enfocados al Departamento.	Metas y resultados enfocados a la organización en su conjunto.
Proliferan actividades que no aportan valor añadido.	Las actividades responden a los procedimientos establecidos en los subprocesos.
Falta de implicación y motivación de las personas.	Compromiso colectivo con el resultado final del sistema.
Estilo de dirección autoritario.	Estilo de dirección participativo.
Duplicación de informaciones y actividades.	Informaciones y actividades en función de los requerimientos del proceso.

La entrevista estructurada realizada a los seis integrantes del Consejo de Dirección de la Subdirección de Actividades Deportivas refleja que la organización del Deporte de Alto Rendimiento basada en los procesos que en su seno tienen lugar ayuda en el funcionamiento de la gestión del sistema, ya que los mismos son dirigidos por los especialistas más capacitados en cada uno de ellos y se enfatiza en aquellos que resultaron ser considerados como clave de éxitos deportivos que van a constituir la cadena de valor de la organización por su incidencia en el cumplimiento de la misión y el objetivo general del sistema.

Además plantean que el desglose de los subprocesos en sus correspondientes actividades y la secuencia de las mismas como resultado del diagrama de flujo permiten a los responsables de cada uno de ellos designar aquellas actividades que les toca acometer en función del resultado final que podrá evaluarse con relativa facilidad y esto último crea un compromiso entre los actores y los resultados de su trabajo.

Los entrevistados hacen referencia al compromiso entre los actores de cada subproceso y sus resultados que ayudan a unificar los criterios en lo relacionado a las salidas de cada subproceso y subsistema con las del sistema total; es decir, las metas y los resultados van a estar en función de la organización en su conjunto, creándose un compromiso colectivo con el resultado final del sistema que propicia la utilización de un estilo de dirección más participativo donde las actividades responden a los procedimientos establecidos en función de los requerimientos para evitar la operatividad empírica tradicional que conduce a cometer innumerables errores.

3.7. Identificación de indicadores de gestión

En la Tabla 3.2 se presenta el producto final de todo el proceso de identificación de los indicadores de los procesos de la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.

Tabla 3.2. Sistema de indicadores de gestión del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara				
Subproceso	Indicadores	Forma de cálculo	Fuente de información	Nivel de comportamiento
Selección deportiva	1. Porcentaje de alumnos evaluados, sobre la matrícula total del territorio en edades convocadas.	Porcentual	Direcciones del MINED y combinados deportivos.	-Más del 70 %- B. -Entre el 50 % y el 69 %-R. -Menos del 49 %-M.
	2. Porcentaje de alumnos evaluados como de perspectivas inmediatas, sobre la matrícula total.	Porcentual	Comisiones técnicas de los deportes.	-Más del 10 %-B. -Entre el 5 % y 9 %-R´ -Menos del 5 %-M.

Tabla 3.2. Continuación (Sistema de indicadores de gestión del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara)

Subproceso	Indicadores	Forma de cálculo	Fuente de información	Nivel de comportamiento
Selección deportiva	3. Porcentaje de alumnos evaluados de perspectivas inmediatas que fueron seleccionados para el nivel superior.	Porcentual	Comisiones Técnicas de los deportes.	-Más del 5%-B. -Entre el 2% y 5%-R´ -Menos del 2%-M.
	4. Porcentaje de retención de alumnos evaluados de perspectivas inmediatas en el nivel correspondiente.	Porcentual	Comisiones técnicas de los deportes.	-Del 93 % al 100 %-B. -Del 85 % al 92 %-R. -Menos del 84 %-M.
Preparación deportiva	1. Porcentaje de planes de entrenamiento o programas de enseñanza aprobados, sobre el total de planes presentados.	Porcentual	Estructuras técnicas y metodológicas.	-Del 95 % al 100 %-B. -Del 90 % al 94 %-R. -Menos del 94 %-M.
	2. Porcentaje de deportes que controlan y evalúan la preparación deportiva a partir de sus principales acciones competitivas.	Porcentual	Estructuras técnicas y metodológicas	-Del 95% al 100%-B. -Del 90% al 94%-R. -Menos del 94%-M.
Competencias deportivas	1. Porcentaje de eventos que se desarrollan en el territorio y están contemplados en el calendario.	Porcentual	Estructuras del sistema competitivo.	-Del 95 % al 100 %-B. -Del 90 % al 94 %-R. -Menos del 94 %-M.

Tabla 3.2. Continuación (Sistema de indicadores de gestión del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara)

Subproceso	Indicadores	Forma de cálculo	Fuente de información	Nivel de comportamiento
Competencias deportivas	2. Porcentaje de expedientes realizados para los eventos que se desarrollan en el territorio y están contemplados en el calendario único.	Porcentual	Estructuras del sistema competitivo.	-Del 95 % al 100 %-B. -Del 90 % al 94 %-R. -Menos del 94 %-M.
	3. Porcentaje de eventos donde se cumple con el presupuesto asignado, sin afectar su calidad.	Porcentual	Estructuras del sistema competitivo.	-Del 95 % al 100 %-B. -Del 90 % al 94 %-R. -Menos del 94 %-M.
Formación y educación deportiva	1. Conducta de las delegaciones (atletas, entrenadores, delegados, árbitros, etc.) en eventos deportivos.	Según metodología Porcentual.	Estructuras del sistema competitivo.	-El 100 %-B. -Del 90 % al 99 %-R. -Menos del 90 %-M.
	2. Diagnóstico integral de atletas y entrenadores.	Según metodología Porcentual.	Estructuras técnicas y metodológicas.	-El 100 %-B. -Del 90 % al 99 %-R. -Menos del 90 %-M.
	3. Planificación y desarrollo de actividades formativas.	Porcentual	Estructuras técnicas y metodológicas.	-El 100 %-B. -Del 90 % al 99 %-R. -Menos del 90 %-M.
	4. Criterios de atletas, entrenadores, delegados, árbitros. Sobre la atención que se les brinda.	Porcentual	Estructuras técnicas y metodológicas.	-El 100 %-B. -Del 90 % al 99 %-R. -Menos del 90 %-M.

Tabla 3.2. Continuación (Sistema de indicadores de gestión del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara)				
Subproceso	Indicadores	Forma de cálculo	Fuente de información	Nivel de comportamiento
Trabajo técnico metodológico	1. Calidad de la matrícula.	Porcentual	Estructuras técnicas y metodológicas.	-El 100 %-B. -Del 90 % al 99 %-R. -Menos del 90 %-M.
	2. Nivel técnico-profesional de los recursos humanos.	Porcentual	Estructuras técnicas y metodológicas.	-El 100 %-B. -Del 90 % al 99 %-R. -Menos del 90 %-M.
	3. Nivel de satisfacción de las demandas tecnológicas.	Porcentual	Estructuras técnicas y metodológicas.	-El 100%-B. -Del 90% al 99 %-R. -Menos del 90 %-M.
	4, Porcentaje de cumplimiento del plan de mejora.	Porcentual	Estructuras técnicas y metodológicas.	-El 100 %-B. -Del 90 % al 99 %-R. -Menos del 90%-M.

La información que facilitan los indicadores definidos permite realizar el control y seguimiento de los procesos mediante su análisis y la toma de decisiones para que repercutan en una mejora de su comportamiento; de esta manera, las decisiones son eficaces ya que se realizan a partir del análisis de datos objetivos y fiables que brindan los indicadores y de las informaciones procedentes del propio proceso. Cuando no se alcanzan los resultados planificados, se realizan correcciones para asegurarse de la conformidad del proceso.

3.8. Seguimiento y mejora del sistema

Los indicadores de gestión facilitan los resultados que se obtienen de los subprocesos que intervienen en el sistema organizacional para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara y permiten su seguimiento para tener diseñado dónde mejorar, ya que si esto no está definido, es preciso contar con la voluntad expresa de los hombres para alcanzar la mejora continua de los subsistema, proceso o subproceso que lo conforman.

El seguimiento y la mejora continua del sistema organizacional tiene como punto de partida la elaboración de diagramas de flujo específicos (Campos, 2000), para los subsistemas del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara. Es por ello que la figura 3.6, muestra el diagrama de flujo del subsistema de iniciación deportiva donde se pone de manifiesto la secuencia de subprocesos que mayoritariamente intervienen en la organización y desarrollo de este importante subsistema que resulta básico en la adecuada formación y preparación de la reserva deportiva dirigida hacia la proyección perspectiva de los próximos Ciclos Olímpicos de la juventud y de mayores.

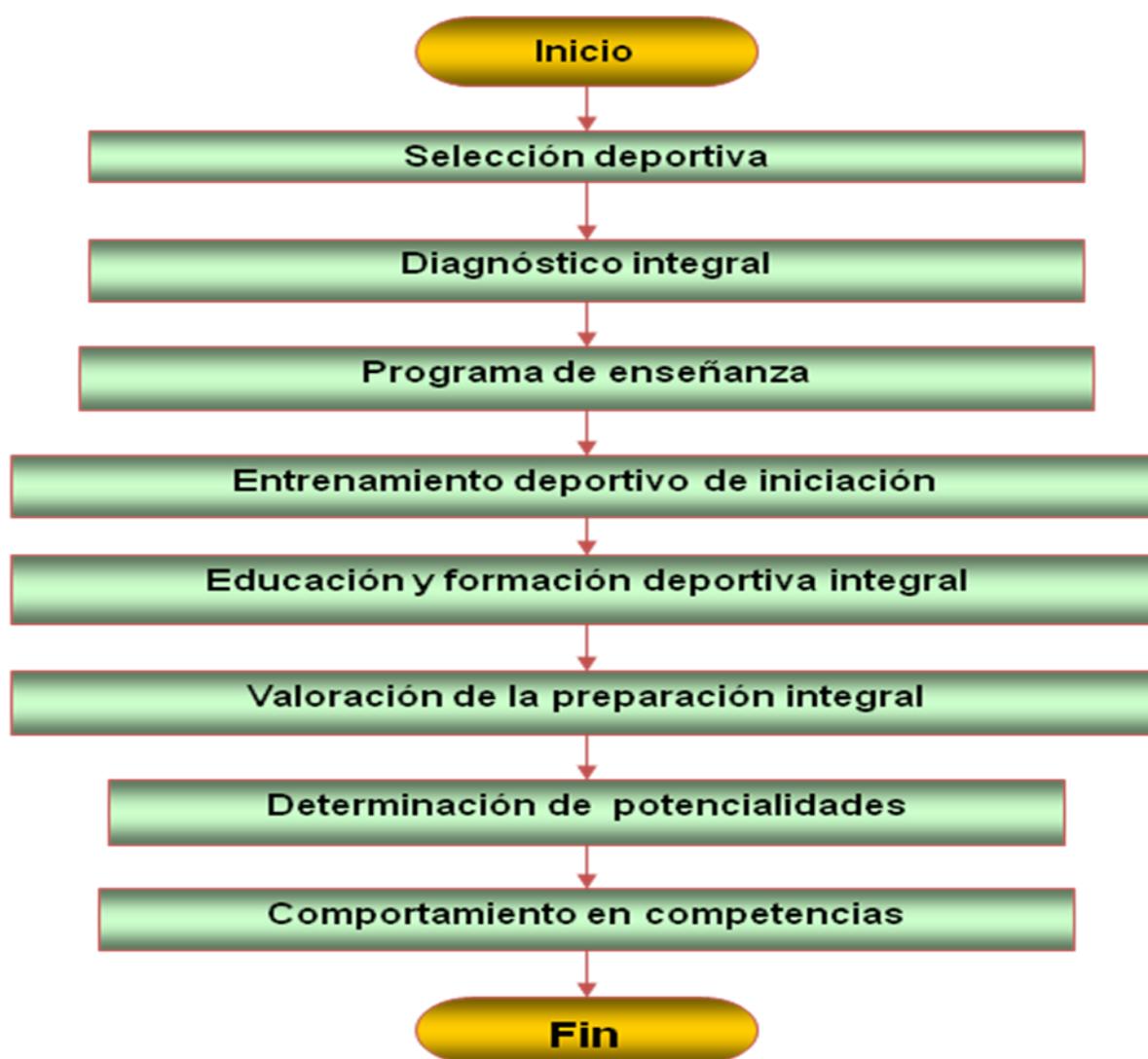


Figura 5.6. Diagrama de flujo del subsistema de iniciación deportiva.

El diagrama de flujo que muestra la figura 3.6 ofrece la secuencia de subprocesos que mayoritariamente intervienen en el subsistema de iniciación deportiva, se observa que el primero de ellos es la selección deportiva. En la figura 3.7 se representa el diagrama de flujo de este subproceso de manera que queden identificadas las actividades que interactúan de forma interrelacionada en el mismo para alcanzar el objetivo propuesto en el subproceso, subsistema, y el sistema total

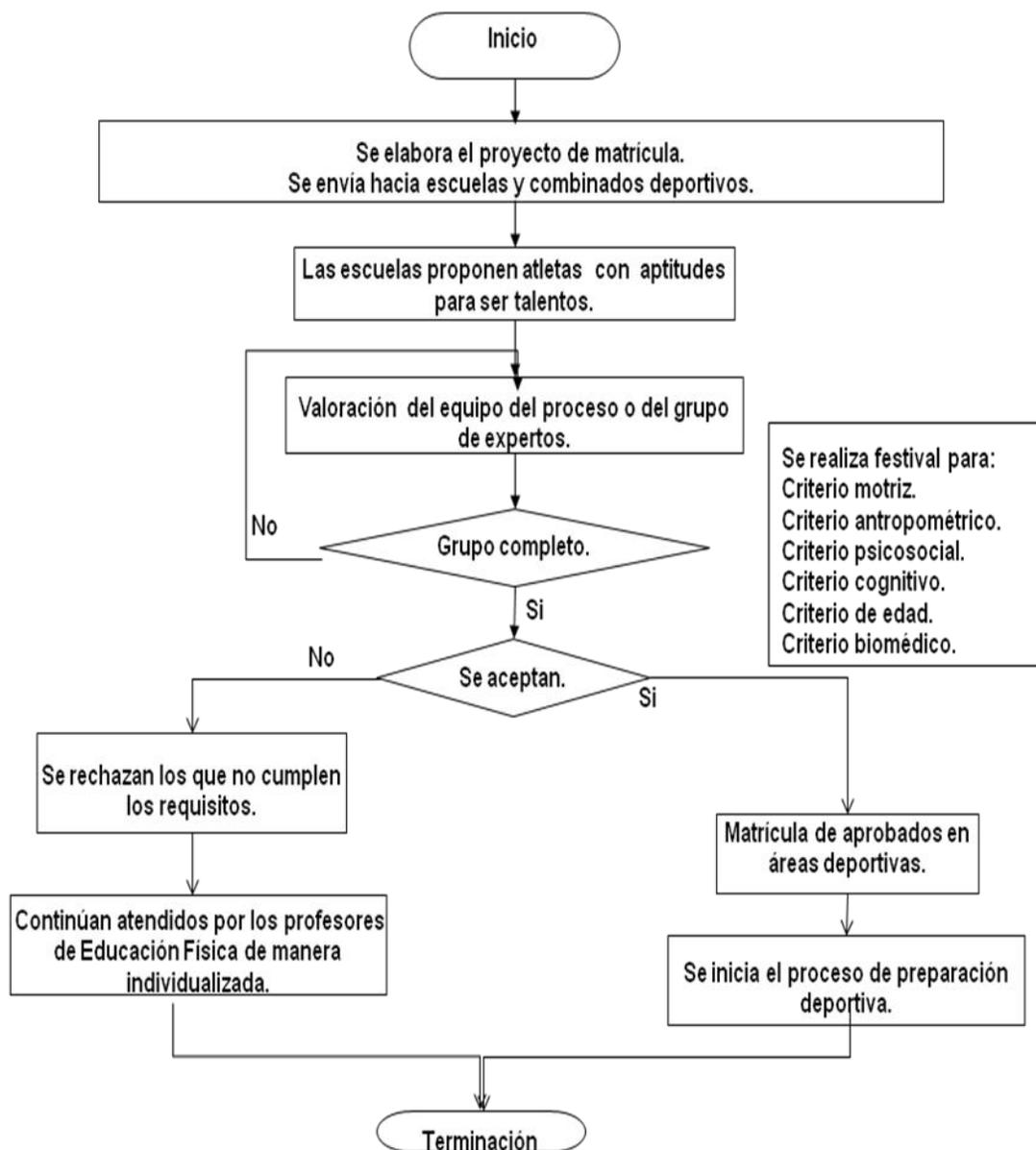


Figura 3.7. Diagrama de flujo del subproceso de selección deportiva.

El diagrama de flujo de cada subproceso facilita su desglose en las actividades fundamentales que en el mismo tienen lugar, donde se observa el subproceso por dentro, lo que permite que los responsables de cada uno de ellos de manera conjunta con los demás integrantes del grupo de trabajo, analicen el cumplimiento de los indicadores establecidos y se tomen las medidas correctivas en caso necesario o preventivas para contribuir con la mejora continua.

Para la mejora continua del sistema organizacional se utiliza la herramienta denominada Lazo de calidad, de Aragón González y Rivero Aragón (2003), en el cual se sitúan los procesos necesarios para la tecnología básica instalada que se vaya a utilizar, es decir, la del Deporte de Alto Rendimiento y se completa con los procesos propuestos en el Lazo para alcanzar la mejora continua. a nivel de subsistema, ya que actualmente la búsqueda de la excelencia en la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento consiste en aceptar un nuevo reto cada día en un proceso progresivo y continuo (Hurtado, 2012c y 2014b).

La figura 3.8 muestra el Lazo de calidad del subsistema de iniciación deportiva donde se observan los subprocesos clave de éxito deportivo, las actividades fundamentales que permiten el monitoreo del subsistema, así como los procedimientos que facilita el trabajo técnico metodológico como subproceso jerarquizado que permite el mejoramiento de lo que ya existe o el rediseño del subproceso en caso necesario.

El monitoreo del subsistema propicia el análisis comparativo del comportamiento de los indicadores de cada subproceso en igual etapa del año anterior, se estudian las nuevas tendencias existentes en el mundo sobre el tema y se tienen en cuenta aquellas que son factibles utilizar, en correspondencia con ello se prevén el desarrollo de nuevas habilidades que contribuyen a fundamentar las perspectivas de los captados como atletas con aptitudes para ser talentos deportivos.

El trabajo técnico metodológico por su carácter jerárquico incide en los otros subprocesos que intervienen en la mejora o rediseño de la gestión del sistema, permite al grupo que lo atiende estudiar si existe la factibilidad de realizarlo en las condiciones actuales, su optimización para introducir los cambios direccionados a su mejora de manera que sean validados por el propio grupo, es preciso normalizar

los resultados obtenidos es decir su la nueva forma de actuar para que todos la puedan consultar y trabajar por ella. Nunca debe olvidarse que es preciso dar formación al personal para que pueda actuar adecuadamente ante un mejoramiento realizado y obtener los resultados esperados.



Figura 3.8. Lazo de calidad del subsistema de iniciación deportiva.

La elaboración de diagramas de flujo para los subprocesos y subsistemas, así como la utilización del Lazo de calidad para la mejora permiten la confección del plan de acciones para mejorar la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara (plan de mejora).

Una vez aprobado e implementado el plan de mejora, se procede a su mantenimiento sistemático, de manera que pueda cumplirse, y cuando esto no suceda, se determinan las causas y se adoptan acciones para corregir los

problemas; aunque el plan se cumpla, se comprueba si existen posibilidades de mejora, de ser así, se aplican y se vuelve a auditar el proceso modificado, finalmente se verifica el sistema como un todo.

La NC ISO **9004:2000 plantea que** el personal de la organización es la mejor fuente de ideas para la mejora continua y escalonada de los procesos y a menudo participan como grupos de trabajo. Conviene controlar las actividades de mejora continua escalonada con el fin de asimilar su efecto. Las personas de la organización implicadas están dotadas de autoridad, apoyo técnico y los recursos necesarios para los cambios asociados con la mejora y que entre las *ventajas* que ofrece están las siguientes:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de recursos y de trabajo realizado.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones deportivas actuales.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Los diagramas de flujo y el Lazo de calidad se utilizan como herramientas para mejorar los cuatro subsistemas y los subprocesos que en ellos tienen lugar (anexos,-22,23 y 24) y permiten confeccionar el plan de acciones o plan de mejora del sistema organizacional.

3.8.1. Plan de acciones para mejorar la gestión del sistema (plan de mejora)

Relacionado con la mejora de la gestión del sistema en la (Guía para una gestión basada en procesos, 2006) del Instituto Andaluz de Tecnología, se plantea que aunque el sistema funcione bien, aporte los resultados planificados, es posible establecer acciones o actividades de mejora para evitar estancamiento, es por eso que en esta investigación se utilizan los diagramas de flujo en subsistemas y subprocesos y el Lazo de calidad como herramientas para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara, ya que propicia a los

directivos y especialistas de la organización interactuar en estrecha coordinación con los responsables e integrantes de los equipos que atienden cada uno de los subprocesos, definir acciones correctivas y preventivas para mejorarlos y con ello el sistema, mediante un plan de acción o plan de mejora que se ofrece a continuación:

Tabla 3.3 .Plan de acciones para mejorar el Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara (Plan de mejora)				
Acciones	Responsables	Plazos	Recursos	Seguimiento
1. Análisis comparativo de los resultados de los procesos con igual período del año anterior.	Los responsables de cada proceso.	Al final de cada año y del Ciclo Olímpico.	Datos e informaciones del propio proceso.	Controles sistemáticos a la marcha de los procesos.
2. Alinear estrategias con la misión del sistema.	Directivos a diferentes niveles.	Al inicio de cada año y del Ciclo Olímpico.	Recursos materiales y de información.	Controles anuales.
3. Identificar las ventajas competitivas que posee el DAR en Villa Clara.	Los responsables de cada proceso.	Anual	Datos e informaciones de la provincia.	Controles anuales.
4. Potenciar el desarrollo de las competencias distintivas de los recursos humanos.	Responsable del proceso de ciencia y tecnología.	Anual	Datos e informaciones de la provincia.	Controles anuales.
5. Eliminar o sustituir aquellos subprocesos que no aportan valor añadido.	Consejo de dirección.	Anual	Datos e informaciones del propio proceso.	Controles anuales.
6. Estimular a profesores de Educación Física por su aporte de talentos.	Responsable del subproceso de selección deportiva.	Fin de cada curso escolar.	Morales y materiales.	.Evaluación de cada curso escolar.

Acciones	Responsables	Plazos	Recursos	Seguimiento
7. Mejorar pruebas específicas para selección de talentos.	Responsable del subproceso de selección deportiva.	Anual	Tecnológicos y de información.	Anual
8. Insertar los festivales de talentos en convenios INDER-MINED.	Responsable del subproceso de selección deportiva.	Anual	Materiales y de información.	Anual
9. Identificar los posibles riesgos en entrenamiento y competencias.	Equipos de procesos	Anual	Tecnológicos y de información.	Controles sistemáticos.
10. Confeccionar la cadena de valor de la organización del DAR en Villa Clara.	Responsable del subproceso de formación y educación deportiva.	Cada Ciclo Olímpico.	Tecnológicos y de información.	Anual
11. Valorar posicionamiento estratégico de Villa Clara, su rango potencial histórico y contrarios potenciales.	Equipos de procesos.	Cada Ciclo Olímpico.	Tecnológicos y de información.	Cada Ciclo Olímpico.

3.9. Conclusiones del Capítulo III

- La determinación de los componentes esenciales como son: el entorno, la entrada, el proceso, los subsistemas, subprocesos clave de éxito, la salida, la retroalimentación y sus relaciones permiten diseñar el sistema organizacional con enfoque de procesos, para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.
- Las valoraciones realizadas por los expertos están a favor de la calidad formal, coherencia metodológica y utilidad social del sistema diseñado; además plantean mayoritariamente que es viable su implementación, y permite su gestión y la de los subsistemas, procesos y subprocesos que interactúan de manera sinérgica en él.
- La implementación se realiza en el Departamento Provincial de Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara, en tres etapas; se tiene en cuenta la metodología propuesta por las normas ISO:9000 para implementar sistemas con enfoque de procesos a partir de la confección y aprobación de un plan confeccionado para ello. Se ofrecen procedimientos de gestión que pueden ser utilizados por otras provincias, municipios o combinados deportivos del país para el logro de sus objetivos globales.
- La identificación de los subprocesos clave de éxito deportivo con sus correspondientes indicadores y los procesos de la gestión, proporcionan un soporte ágil y operativo que permite a la organización centrarse en la gestión de los mismos, para obtener los resultados esperados.

CONCLUSIONES GENERALES

1. La Teoría General de Sistemas, el enfoque de procesos, la gestión de sistemas organizacionales, así como los sistemas de alto rendimiento utilizados en otros países, Cuba y Villa Clara, sustentan la determinación de las necesidades e importancia de diseñar un sistema organizacional con enfoque de procesos para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.
2. El diagnóstico realizado revela que existe una insuficiente articulación de las estrategias con la gestión de los procesos del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara, ya que no están identificados científicamente los subsistemas, procesos y subprocesos que intervienen, están fraccionados, lo que provoca falta de compromiso entre los actores y el resultado final del proceso.
3. Se enriquece la metodología utilizada para la construcción de sistemas, se añade el enfoque de procesos, la identificación de los procesos clave de éxito deportivo para el Deporte de Alto Rendimiento, sus interrelaciones con los procesos de la gestión, la identificación de indicadores de gestión y el seguimiento y la mejora continua, como etapas de esta, y facilita la determinación y el alcance de los componentes del sistema, las relaciones principales dentro de la estructuración sistémica, así como sus niveles de jerarquización y subordinación para mejorar la gestión en este.
4. Las valoraciones realizadas por los expertos están a favor de la calidad formal, coherencia metodológica y utilidad social del sistema diseñado; además, plantean mayoritariamente que es viable su implementación, y permite su gestión y la de los subsistemas, procesos y subprocesos que interactúan de manera sinérgica en él.
5. La implementación se realiza en el Departamento Provincial de Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara, en tres etapas; se tiene en cuenta la metodología propuesta por las normas ISO:9000 para implementar sistemas con enfoque de procesos a partir de la confección y aprobación de un plan confeccionado para ello. Se ofrecen procedimientos de gestión que pueden ser utilizados por otras provincias, municipios o combinados deportivos del país para el logro de sus objetivos globales.

6. La identificación de los procesos clave de éxito deportivo y los procesos de la gestión con sus correspondientes indicadores, proporcionan un soporte ágil y operativo que permite a la organización centrarse en la gestión de sus procesos clave de éxito, para obtener los resultados esperados.

RECOMENDACIONES

1. Valorar el impacto del sistema propuesto en el mejoramiento de la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara al finalizar el presente Ciclo Olímpico.
2. Fundamentar la normalización y definición del control de los procesos, una vez que estén rediseñados y mejorados; se considera la factibilidad de realizarlos, su optimización y validación, a partir de las características de los deportes.
3. Valorar la definición de variables, dimensiones y subindicadores, mediante un estudio que permita el seguimiento, control y mejora continua de los procesos que intervienen en la tecnología básica instalada.
4. Definición de tecnologías de gestión que propicien alcanzar el éxito sostenido de las organizaciones deportivas que se desarrollan en un entorno complejo, exigente y en constante cambio, mediante un enfoque de gestión de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abreu, A. S. (2003). *Sistema para la organización del masaje en el ámbito de la Cultura Física* (Tesis de Doctorado). ISCF "Manuel Fajardo". Villa Clara.
2. Álvarez de Zayas, C. (1995a). *Metodología de la investigación científica*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
3. Álvarez de Zayas, C. (1995b). *Una escuela para la excelencia*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
4. Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*. Madrid: Editorial Mondragón.
5. Aragón González, N. (2005). *Herramientas para organizar en procesos* (Resultado Científico). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ciencias Empresariales. Villa Clara.
6. Aragón González, N. (2007a). *El lazo de calidad en la Facultad de Ciencias Empresariales*. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Villa Clara.
7. Aragón González, N. (2007b). *Memorias del curso de gestión de la calidad*. Caracas: Ingeniería y Sistemas ALBET y MPPRIJ.
8. Aragón González, N. y Rivero Aragón, M. F. (2003). *El lazo de calidad y el mapa de procesos herramientas para diseñar sistemas de calidad* (Informe de científico). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Villa Clara.
9. Arrechavaleta, N. (1999). Lo histórico-cultural en ¿La Gestión de la Docencia... o en La Docencia y la Gestión? *Revista Cubana de Educación Superior*, 19(1), 73-84.
10. Atehortua, F. (2014). *Aplicación de sistemas de gestión de la calidad en organizaciones del deporte y la recreación*. Recuperado de <http://udea.edu.cu>.
11. Augier Escalona, A. (2005). *La gestión de la información y el conocimiento: desafíos de la Dirección Educacional contemporánea*. Curso Pedagogía, La Habana.
12. Austin, T. (2000). *Fundamentos socioculturales de la educación, teoría de sistemas y sociedad*. Recuperado de http://www.geocities.com/tomaustin_cl/index.html.

13. Badawy, M. (2003). *Temas de gestión de la innovación para científicos e ingenieros*. Madrid: Clásicos Cotec.
14. Barajona, V. (2003). *Propuesta de estrategia para elevar la eficiencia de la dirección del proceso docente educativo* (Tesis de Maestría). ISCF "Manuel Fajardo". La Habana.
15. Barroso, M. (2010). *Indicadores para la caracterización del retiro deportivo en el Atletismo de alto rendimiento, un criterio para la individualización del desentrenamiento* (Tesis de Doctorado). UCCFD "Manuel Fajardo". La Habana.
16. Bates, A. W. (2001). *¿Cómo gestionar el cambio tecnológico?* Barcelona: Gedisa.
17. Báxter Pérez, E. (2002). *¿Cuándo y cómo educar en valores?* [Formato Digital]. La Habana: ICCP.
18. Beltrán, J. (2005). *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla: Instituto Andaluz de Tecnología.
19. Benguria, R. (1997). Hacia modelos más completos de gestión de calidad total con referencia especial al sector educativo. *Boletín de Estudios Económicos*, 161, 321-332.
20. Bertalanffy, L. von. (1963). *Teoría General de Sistemas*. Buenos Aires: Editorial Vozes.
21. Bertalanffy, L. von. (1978). *Teoría General de Sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones* (3ª reimpresión). Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
22. Blaya, I. (2006). *Gestión por procesos*. Elche: Universidad "Miguel Hernández".
23. Bolívar, A. (1999). La educación no es un mercado. Crítica de la Gestión de Calidad Total. *Aula de Innovación Educativa*, 83-84, 77-82.
24. Brohm, J. M. (1982). *Sociología política del deporte*. México: Fondo de Cultura Económica.
25. Brull Alabart, E. (2007). *Global: modelo de gestión por procesos*. Recuperado de <http://www.tecnicaindustrial.es/TIFrontal/a416Globalmodelogestionprocesos.aspx>.

26. Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, 203-218.
27. Campistrous, L. y Rizo, C. (1998). *Indicadores e investigación educativa*. La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.
28. Campos, C. (2000). Factores claves de éxito para un servicio deportivo de calidad. *Alicante Fitness magazine*, 35.
29. Cañizares, H. M. (2002, agosto). El establecimiento de las metas en la dirección del equipo deportivo. Aproximaciones a su estudio. *EFDeportes*, 8(51). Recuperado de <http://www.efdeportes.com/efd51/metast.htm>.
30. Carrasco, L., Francia, B., Flireny, M., Eulymer, G. y Villalta, C. (2009). *Los sistemas organizacionales actuales*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos75/sistema-organizacional.shtml>.
31. Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (3ª ed.). Barcelona: Editorial McGraw-Hill.
32. Codina, A. (2007, julio). Antecedentes sobre los estudios y la preparación en técnicas de management en Cuba. *Retos de la Dirección*, (1).
33. Colectivo de autores. (1998). *Programas y memorias. Curso Internacional de Alta Gerencia Deportiva*. Colombia.
34. Colectivo de autores. (2000). *Estrategia de Superación CEAR Cerro Pelado. Documentos normativos de la aplicación del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica*. La Habana: (s.e.).
35. Colectivo de autores. (1994). *Secretos del deporte cubano*. La Habana: Editorial Deporte.
36. Colectivo de autores. (2005a). *Dirección de la Cultura Física* (t. 1). La Habana: Editorial José Martí.
37. Colectivo de autores. (2005b). *Dirección de la Cultura Física* (t. 2). La Habana: Editorial José Martí.
38. Conroy, D. & Coatsworth, J. D. (2006). Coach training as a strategy for promoting youth social development. *The Sport Psychologist*, 20(2), 128-144.

39. Costa Estany, J. M. (2003). *La gestión de procesos en empresas de servicios*. Barcelona: Gestión 2000.
40. Crespo, T. (2007). *Respuestas a 16 preguntas sobre el empleo de expertos en la investigación Pedagógica*. Lima: Editorial San Marcos.
41. Crespo, T. (2009). *Métodos de la prospectiva en la Investigación Pedagógica*. La Habana: Educación Cubana.
42. Crespo, T. (2010, julio-diciembre). Cuando lo borroso no es tan dudoso, ni lo difuso tan impreciso. *Umbral*, 37.
43. Cruz, P. (2006). *El capital humano y la gestión por competencias*. Recuperado <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml>
44. Cruz Lezama, U. (2010). *Indicadores de gestión*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-degestion/indicadores-de-gestion.shtml>.
45. De Armas, N. (2003). *Conceptualización y caracterización de los aportes teóricos metodológicos como resultados científicos de la investigación* [Soporte Digital]. Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela", Centro de Estudios de Ciencias Pedagógicas. Santa Clara.
46. De Armas, N. (2011). *Aproximación al estudio de la metodología como aporte de la investigación educativa*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
47. De Armas, N. y Valle Lima, A. (2011). *Resultados científicos en la investigación educativa*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
48. Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis, center for advanced engineering study*. Cambridge y Massachusetts: Institute of Technology.
49. Díaz-Canel, M. (2014). *Clausura del Seminario Nacional de preparación del curso escolar 2014-2015*. La Habana. Recuperado de http://www.Juventud_rebelde.cu/cuba/2014-08-30/flexibilizacion-la-letra-del-ano/.
50. Díaz Contreras, O., Valdés García, B. y Fernández Castellanos, L. (2003). *Los valores en la dirección*. La Habana: INDER.

51. Díaz Fernández, I. y Echevarría León, D. (2011). El sistema de dirección y gestión empresarial en Cuba: un análisis imprescindible. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (143).
52. Echavarría Urdaneta, M. y Paulas González, O. (2006). *El entrenador deportivo de excelencia*. La Habana: Editorial Deportes.
53. Enciclopedia Encarta. (2006). Microsoft Corporation. EE.UU.
54. Enciclopedia universal ilustrada europeo-americana. (1995). Madrid: Editorial Espasa-Calpe.
55. España. Ministerio de Fomento. (2007). *Sistemas integrados de gestión*. Recuperado de <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/>.
56. España. Ministerio de Fomento. (2005). *La gestión por procesos*. Recuperado de <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>.
57. Estay Ortega, C. y Marchant, R. (2005). *Gestión por competencias, un desafío y una necesidad*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/11.htm>.
58. Fabelo, J. R. (2003). *Los valores y sus desafíos actuales*. La Habana: Editorial José Martí.
59. Fernández, L. (2001). *Las escuelas deportivas*. Ponencia presentada en el Seminario Regional de la UNESCO. La Habana, Cuba.
60. Fernández, L. (2008). *Gestión de la Educación Física y el Deporte*. La Habana, Cuba. Curso Pre Congreso en I Cumbre Iberoamericana de Educación Física y Deporte Escolar.
61. Fernández, L. y Calderón, J. (1997). Objetivos superiores. En *Programa para la atención a atletas talentos priorizados*. Mérida: (s.e.).
62. Fleitas Díaz, I. (1986). La selección inicial en la Gimnástica. *Revista Cultura Física*, 2(3), 65-82.
63. Fuentes, O. (2011). *Estrategia del deporte de Lucha en Villa Clara* (Tesis de Maestría). UCCFD "Manuel Fajardo". Villa Clara.
64. Galoway, D. (2003). *Mejora continua de procesos*. Barcelona: Gestión 2000.

65. García Malo Núñez, P. A. (2004). Los problemas de la gestión educativa: producto y resultado de la educación. *Observatorio Ciudadano de la Educación*, 4(109).
66. García Manso, J. (2007). *Principios generales de planificación deportiva*. Las Palmas: Editorial UPLGC.
67. Gestión por procesos. (2010). Recuperado de <http://www.todoenfinanza.com>.
68. Gestión por Procesos. (2008). Wikipedia. La Enciclopedia Libre: Madrid.
69. Goldsmith, J. y Cloke, K. (2001). *El fin del management y el surgimiento de la democracia organizacional*. La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED).
70. González, A. D. (2006). *Modelo para compatibilizar los criterios de los órganos de inspección con la NC ISO 9001:2001* (Tesis de Maestría). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Villa Clara.
71. González, M. V. y González Tirados, R. M. (2008). *Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria*. Recuperado de <http://www.oei.com>.
72. González, S. M. (2007). Las TIC como factor de innovación y mejora de la calidad de la enseñanza. En J. Cabero, *Tecnología educativa*. Madrid: Mac Graw Hill.
73. González Pérez, L. del P. (2004). *Facilidades para la Gestión del conocimiento. Modelo general de Educación a Distancia para el diseño de cursos de superación profesional*. Feria Internacional de Gestión del Conocimiento. Villa Clara.
74. Granado, L. A. (2003). *La actividad pedagógica profesional en el logro de la calidad educacional. Materiales de apoyo para la asignatura Dirección y organización escolar*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
75. Gros Ester, J. A. (2003). *Memorias del máster executive en gestión integral: medio ambiente, calidad y prevención de riesgos laborales*.
76. Grosser Bruggemann, Z. (2003). *Alto rendimiento deportivo, planificación y desarrollo*. Barcelona: Ediciones Martínez Roca S.A.

77. Guía para una gestión basada en procesos. (s.f.). Andalucía: Instituto Andaluz de Tecnología.
78. Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santafé de Bogotá: Editorial McGraw Hill Book Co.
79. Heffernan, R. (1980). *Los procesos empresariales*. Nueva York: Unipub.
80. Heredia, T. R. (2009). *Estrategia para el desarrollo del Boxeo en la provincia de Villa Clara* (Tesis de Especialidad). UCCFD "Manuel Fajardo". Villa Clara.
81. Hernández, A. (2010). *La estrategia en el contexto del desarrollo de las organizaciones laborales mediante las NC 3000*. Recuperado de <http://www.fordes.co.cu/>.
82. Hernández Fleitas, A. (s.f.). *Consideraciones generales para la dirección de equipos deportivos*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos44/direccion-equipos-deportivos/direccion-equipos-deportivos.shtml>.
83. Hernández Sampieri, R. (2004a). *Metodología de la investigación* (t. I). La Habana: Editorial Félix Varela.
84. Hernández Sampieri, R. (2004b). *Metodología de la investigación* (t. II). La Habana: Editorial Félix Varela.
85. Hoare, D. (1988). Talent Search: A review and update. *Sports Coach Spring*, 32-33.
86. Hurtado Fuentes, C. R. (1994). *Estrategia de la provincia de Villa Clara para mejorar los resultados deportivos*. Ponencia presentada en el Seminario Nacional de Actividades Deportivas, Santiago de Cuba.
87. Hurtado Fuentes, C. R. (2004). *Estrategia de la provincia de Villa Clara hacia los próximos ciclos olímpicos* (Tesis de Maestría). Facultad de Cultura Física "Manuel Fajardo". Villa Clara.
88. Hurtado Fuentes, C. R. (2006). *Sistema de gestión por procesos para el deporte de rendimiento Venezolano*. Memorias I Congreso del ALBA, Caracas.
89. Hurtado Fuentes, C. R. (2007a). *Sistema de gestión para la participación de Venezuela en los Juegos Panamericanos de Río de Janeiro*. Caracas: (s.e.).

90. Hurtado Fuentes, C. R. (2007b). *Experiencia de la Misión Barrio Adentro Deportivo para la implementación de los procesos al sistema de Deporte de Alto Rendimiento en la República Bolivariana de Venezuela en el período 2005-2007*. Segunda Convención Internacional de Ciencias de Actividad Física y Deportes AFIDE 2007.
91. Hurtado Fuentes, C. R. (2008a). *Gestión por procesos para el deporte venezolano*. Memorias II Congreso del ALBA, Caracas.
92. Hurtado Fuentes, C. R. (2008b). *Los procesos de formación de valores en el atleta de rendimiento Venezolano*. Memorias I Congreso de UETD, Nueva Esparta.
93. Hurtado Fuentes, C. R. (2009). *Caracterización del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara durante el ciclo olímpico 2005-2008*. Santa Clara: Dirección Provincial de Deportes.
94. Hurtado Fuentes, C. R. (2010). *El proceso técnico en el tenis como aspecto fundamental en el eslabón de base del deporte*. Santa Clara: Facultad de Cultura Física "Manuel Fajardo".
95. Hurtado Fuentes, C. R. (2011). *El proceso de identificación del perfil técnico-táctico en tenistas escolares de la categoría 13-14 años en la EIDE de Villa Clara*. Memorias VIII Conferencia Internacional, Cienfuegos.
96. Hurtado Fuentes, C. R. (2012a). *El proceso de identificación del perfil en tenistas escolares de la categoría 13-14 años en la EIDE de Villa Clara*. España: Editorial Académica Española.
97. Hurtado Fuentes, C. R. (2012b, enero). Sistema de gestión por procesos para el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara. EFDeportes, 16(164). Recuperado de <http://www.efdeportes.com/efd164/gestion-por-procesos-para-el-deporte-de-alto-rendimiento.htm>.
98. Hurtado Fuentes, C. R. (2012c). *El Deporte de Alto Rendimiento como componente de la cultura y la recreación del pueblo, su gestión en sistema para mejorarlo en Villa Clara*. V Conferencia Internacional de Actividad Física, Tiempo Libre y Recreación.

99. Hurtado Fuentes, C. R. (2014a). *Sistema organizacional con enfoque de procesos para gestionar la mejora continua de los Juegos Deportivos en Villa Clara*. III Taller Nacional del Centro de Estudios para los Juegos Deportivos, Villa Clara.
100. Hurtado Fuentes, C. R. (2014b). *El Deporte de Alto Rendimiento como parte de la recreación del pueblo*. VI Conferencia Internacional de Actividad Física, Tiempo Libre y Recreación.
101. Iglesias, A. (2009). *Estrategia hacia los Juegos Olímpicos de Londres*. La Habana: Inder.
102. Iglesias, J. y Rodríguez, B. (1990). *Curso de Organización Deportiva, Dirección de Programación Deportiva*. La Habana: Inder.
103. Iglesias Rodríguez, J. (2006). *Guía para una gestión basada en procesos*. Recuperado de <http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/Portals/0/guiageestionprocesos.pdf>
104. Ishikawa, K. (1985). *Guía de gestión de la calidad*. Nueva York: Unipub.
105. Ishikawa, K. (1988). *¿Qué es gestión de calidad? La modalidad japonesa*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
106. Ishikawa, K. (1991). *Introduction to quality control* (3ª ed.). Tokyo: 3A Corporation.
107. Ivancevich, J. M. (1997). *Gestión calidad y competitividad*. Madrid: McGraw Hill.
108. Johansen, T. (2008). *Nociones elementales de administración*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/144288388/Nociones-Elementales-de-Administracion-Oscar-Johansen-1>
109. Juan Albalade, J. (2004). *La empresa desde una perspectiva sociológica*. Madrid: Editorial Pirámide.
110. Juran, J. M. (1990). *Programa Juran para la mejora de la calidad*. La Habana: Comité Estatal de Normalización.
111. Juran, J. M. (2001). *Manual de calidad de Juran* (5ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
112. Juran, J. M. y Gryna, J. N. (1993). *Manual de control de la calidad* (4ª ed.). Madrid: McGraw Hill.

113. Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004). *Los mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
114. Katz, D. y Kahn R. L. (1990). *Psicología social de las organizaciones*. Mexico.Trillas.
115. Lagardera Otero, F. (1995). *Por una Educación Física creativa, lúdica y positiva para el siglo XXI INEFC*. Lleida: Universidad de Lleida.
116. Lanier Soto, A. et al. (1979). *Teoría y método del entrenamiento deportivo*. La Habana: Editorial INDER.
117. Lara Caveda, D. (2009). *El Perfil de Competencias de los entrenadores deportivos* [CD-ROM]. VI Taller Nacional: Las Ciencias Humanísticas y la Actividad Física Deportiva, Santa Clara.
118. Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
119. Lockwood, R. N. (2006). *La gestión de talentos*. Recuperado de <http://www.shrm.org/foreign/espanol/pages/2talentmanagement.aspx>
120. López Gutiérrez, J. C. (2010). *Modelo de gestión del proceso de preparación y superación de cuadros en el contexto de sus organizaciones* (Tesis de Doctorado). Universidad de La Habana. Villa Clara.
121. López Hurtado, J. (2001). *Un concepto nuevo de educación infantil*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
122. Machado Osés, C. (2009). *Hacia el éxito con la gestión orientada a procesos*. Conferencia impartida en la UCLV, Santa Clara.
123. Martínez de Osaba, R. (2004). *Evolución y desarrollo del deporte*. La Habana: Editorial Deporte.
124. Martínez del Castillo, J. (1996). *Cambios y retos en la planificación de las organizaciones deportivas*. III Curso Nacional COPLEF, Andalucía.
125. Melo Crespo, J. C. (2012). *Empresa, una mirada inusual a su organización empresarial*. La Habana: Editorial Academia.
126. Mesa, A. M. (2006). *Asesoría estadística en la investigación aplicada al deporte*. La Habana: Editorial José Martí.

127. Mesa, G. et al. (2010). *Fundamentos de administración [Folleto digital]*. Santa Clara: Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
128. Mestre, S. J., Brotóns, J. M. y Manzano, M. A. (2003). *La gestión deportiva*. Bogotá: Editorial Búhos.
129. Mintzberg, H. (1995). Destreza en la estrategia. En *Biblioteca de planeación estratégica*. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
130. Montero Delgado, R. (2001). *Apuntes sobre los procesos condicionantes del Sistema Organizativo de Cultura Física y Deporte*. La Habana: ISCF “Manuel Fajardo”.
131. Montero Delgado, R. (2007). *Sistema de planificación estratégica para las organizaciones deportivas* (Resumen de Tesis Doctoral). La Habana.
132. Montero Delgado, R. (2008a). *El Sistema Organizativo de Cultura Física y Deportes, una reconversión adaptativa*. La Habana.
133. Montero Delgado, R. (2008b). *El Sistema de Cultura Física y Deportes*. La Habana: UCCFD “Manuel Fajardo”.
134. Montero Delgado, R. (2008c). *Bases metodológicas de la planificación estratégica y la dirección por objetivos, basada en valores*. La Habana: UCCFD “Manuel Fajardo”.
135. Morales Laborí, M. del C. (2008). *Sistema de superación profesional del docente en la dirección del trabajo político-ideológico con un enfoque integral* (Tesis de Doctorado). Universidad de Ciencias Pedagógicas “Félix Varela”. Villa Clara.
136. NC ISO 3000:2007 (2007). *Sistema de gestión integrada de capital humano. Vocabulario*. Traducción certificada.
137. NC ISO 9004:2001 (2001). *Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño*. Traducción certificada.
138. NC ISO 9000:2005. (2005). *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Traducción certificada.
139. NC ISO 9001:2008 (2008). *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Traducción certificada.

140. NC ISO 9004:2009 (2009). *Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad*. Traducción certificada.
141. Néstor, S. (2003). *Teoría general de sistemas*. Recuperado de <http://isdefe.es>.
142. Niño Escalante, J. (2000, enero-marzo). Factores, indicadores y marcadores de riesgo en prevención laboral. *Mapfre Seguridad*, (77), 31-45.
143. Novo, M. (1998). *La Educación Ambiental. Bases éticas, conceptuales y metodológicas*. París-Unesco: Madrid Universitas.
144. Núñez, J. J. (2007). *La ciencia y la tecnología como procesos sociales. Lo que la educación científica no debería olvidar* (2ª ed.). La Habana: Editorial Félix Varela.
145. Océano. *Manual de Educación Física y Deportes. Técnicas y actividades prácticas*. (2002). Barcelona: Grupo Océano.
146. Ordaz Lorenzo, R. (2003). *La modelación como método científico general del conocimiento y sus potencialidades en el campo de la educación [Soporte digital]*. La Habana: ISPEJV.
147. Orizondo, M. (2010). *Consideraciones sobre la educación desde la instrucción del entrenador deportivo cubano [Material impreso]*. Sancti Spíritus.
148. Ortiz Cárdenas, T. (2008). *Diseño de un perfil de formación posgraduada de los profesores universitarios de las SUM* (Tesis de Doctorado). La Habana: Universidad de La Habana.
149. Paula Chica, M. G. (2006). *Sistema de capacitación para los entrenadores de Ciclismo pista velocidad masculino en la ciudad de Guayaquil, Ecuador* (Trabajo de Diploma). ISCF "Manuel Fajardo". La Habana.
150. Paulas González, O. (2007). *Administración y Gestión de las Organizaciones Deportivas*. Conferencia magistral en Segunda Convención Internacional de Ciencias de Actividad Física y Deporte (AFIDE), La Habana.

151. Paulas González, O. (2008a). *Hacia dónde van las organizaciones deportivas* (Trabajo de Diploma). UCCFD “Manuel Fajardo”. La Habana.
152. Paulas González, O. (2008b). *La Gerencia en la Cultura Física y el Deporte*. Curso Pre Congreso Gestión de la Educación Física y el Deporte. I Cumbre Iberoamericana de Educación Física y Deporte Escolar, La Habana.
153. Paz González, E. (2007). *Sistema para la conducción estratégico-táctica del pesista* (Tesis Doctoral). ISCF “Manuel Fajardo”. Villa Clara.
154. Pérez Campdesuñer, R. (2006). *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad en el destino turístico holguinero* (Tesis de Doctorado). Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Villa Clara.
155. Pérez Oliva, E. (2002). *Variables estadísticas*. Recuperado de www.plandenegocios.com.
156. Pérez Téllez, J. (2009). *Sistema de Deporte de Alto Rendimiento cubano. Consideraciones generales*. Memorias del II Congreso del ALBA, Venezuela.
157. Peters, T. y Austin, N. (1987). *Pasión por la excelencia*. La Habana: Edición Revolucionaria.
158. Planificación estratégica del INDER (2009). Santa Clara: Sectorial Provincial de Deportes de Villa Clara.
159. Ponjuán Dante, G., Villardefrancos Álvarez, M. C. y León Santos, M. (2005). *Principios y métodos para el mejoramiento organizacional*. La Habana: Félix Varela.
160. Resolución No. 44. (2002). *Fondo de tiempo mensual de los técnicos docentes que laboran en áreas deportivas*.
161. Rivera Martínez, J. A. (1998). *Boletín DAFE del Gobierno Mexicano*. México.
162. Rivero, M. (2006). *Tecnología para el diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad en la Facultad de Ciencias Empresariales* (Tesis de Maestría). Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Villa Clara.

163. Rivero Aragón, N. y Aragón González, M. F. (2006). *Tecnología para el diseño e implementación de sistemas organizados en procesos y de fácil gestión*. Santa Clara: Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
164. Rivero Fuxá, A. (1996). Formas de perfeccionar la maestría pedagógica. En *Manual del profesor de Educación Física*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
165. Rodríguez Alonso, C. A. (2008). El enfoque estratégico en el movimiento deportivo Cubano. El Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica (primera parte). *Acción, Revista Cubana de la Cultura Física y el Deporte*, (8), 3-8.
166. Rodríguez Alonso, C. A. (2009). El enfoque estratégico en el movimiento deportivo Cubano. El Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica (segunda parte). *Acción, Revista Cubana de la Cultura Física y el Deporte*, (9), 18-27.
167. Rodríguez García, G. (2007) *¿Que son las competencias laborales? Contribuciones a la Economía*. Recuperado de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/que_son_las_competencias_laborales.pdf.
168. Romero, R. (2006). *Deporte de Alto Rendimiento, alta gerencia, ciencia y tecnología*. Bogotá: Editorial Búhos.
169. Romero, R. (2009). *Documento rector de la Dirección de la ESFAAR Cerro Pelado*. Apuntes de la formación postdoctoral. La Habana.
170. Romero, Y. (2010). *Las variables e indicadores*. Recuperado de <http://www.nebrija.com/posgrado/artes>.
171. Romero Quevedo, Y., Jiménez Abull, A., Pablo Solís, G. A. y Castañeda Remedios, B. (2009). *Monografía sobre Capital Humano/ Gestión por competencias en el contexto local. Contribuciones a la economía*. Recuperado de <http://socionet.ru/publication.xml?h=repec:erv:contri:y:2009:i:2009-10:14&l=en>.
172. Romero, R. y Fernández, L. (2009). *Indicaciones metodológicas curso escolar 2009-2010*. La Habana, Inder.

173. Ruiz, J. M. (1999). *Los métodos de la enseñanza en la Educación Superior*. Universidad de Camagüey, Cuba.
174. Salgueiro, A. (2002). *¿Cómo mejorar los procesos y la productividad?* Madrid: Editorial AENOR.
175. Sánchez A. (2003). *Análisis de los sistemas de superación de los recursos humanos del deporte. Una propuesta de modelo para la mejora continua de su calidad* (Tesis de Doctorado). ULPGC.
176. Santana, J. L. (2003). *La contextualización de la dimensión ambiental en el proceso de la formación de profesionales del eslabón de base del Deporte de Alto Rendimiento* (Tesis de Doctorado). ISCF "Manuel Fajardo". La Habana.
177. Sarmentero, B. I. et al. (2004). Propuesta de competencias laborales basadas en valores y procesos para hoteles todo incluido. *Retos Turísticos*, 3(3),
178. Sedeño Prado, Y. (2007). *Gestión del conocimiento. ¿Tecnología o Cambio cultural?* Recuperado de http://www.arearh.com/km/cambio_cultural.htm.
179. Sevillano, M. L. (2004). *Estrategias innovadoras para una enseñanza de calidad*. Madrid: Pearson Educación.
180. Shewart, E. (1931). *Economic control of quality of manufactured product*. Nueva York: D. Van Nostrand.
181. Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica (SCIT) (1998). La Habana.
182. Slack, T. (1997). Theoretical diversity and the study of sport organisation. *International Review for Sociology of Sport*, 29(3), 239-242.
183. Slack, T., Berrett, T y Mistry, K. (1994). Rational Planning Systems as a source of organisational conflict. *International Review for Sociology of Sport*, 29(3), 317-328.
184. Solano, R. (2010). *Teoría de sistemas*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml>.
185. Stand Toach D. (2012). El modelo Tavistok de la organización. Extraído 30 de Mayo del 2014 desde www.Ccontinent.com/ tarea principal.html.
186. Tébar Belmonte, L. (2003). *El perfil del profesor mediador*. Madrid: Editorial Santillana.

187. Trischler, W.E. (2007). *Mejora del valor añadido de los procesos*. Barcelona: Gestión 2000.
188. Valle, A. (2010). *El proceso de toma de decisiones [Soporte Electrónico]*. La Habana: ISP "Enrique José Varona", Departamento de Dirección Educacional.
189. Valle Lima, A. D. (2007). *Metamodelos de la investigación pedagógica*. La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.
190. Vecino, J. M. (2008). *Dimensión estratégica de la capacitación*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/dimension-estrategica-de-la-capacitacion.htm>.
191. Villa Clara. Dirección Provincial de Deportes (2012). *Estrategia del Deporte de Alto Rendimiento de la provincia de Villa Clara para el ciclo olímpico 2013-2016. Diciembre*.
192. Vizueté Carrizosa, M. (1999). *El deporte en la sociedad contemporánea*. Roma.
193. Waterfield C. H. y Ransing, N. (1998). *Sistema de información gerencial para instituciones de microfinanzas: guía práctica*. Washington: CGAP/Work Bank.
194. Zanabria, J. (2006). *El sistema organizacional*. Recuperado de <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/el-sistema-organizacional.htm>.
195. Zaratiegui, M. (2005). La gestión por procesos, su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 6(330).

ANEXOS

Anexo 1

Comparación de los resultados deportivos y el aporte de atletas a las delegaciones cubanas que participan en los eventos más importantes de los últimos tres Ciclos Olímpicos (2005-2008), (2009-2012) y (2009-2012).

Lugares por años y aporte de atletas a delegaciones cubanas					
Año	Juegos Escolares	Juegos Juveniles	Centroamericanos	Panamericanos	Olimpiadas
2005	2o.	3o.	-	-	-
2006	2o.	2o.	6o./33	-	-
2007	2o.	3o.	-	5o./31	-
2008	2o.	2o.	-	-	6o./7
2009	2o.	2o.	-	-	-
2010	3o.	3o.	6o./26	-	-
2011	3o.	3o.	-	7o./17	-
2012	3o.	3o.	-	-	6o./5
2013	2o.	3o.	-	-	-
2014	2o.	3o.	-	-	-

Anexo 2

Guía para el análisis de documentos.

Objetivo: Conocer las orientaciones que existen en el mundo, Cuba y en Villa Clara sobre las formas de gestión que se utilizan en las organizaciones deportivas de forma general y en el Alto Rendimiento de manera particular.

Elementos a analizar:

1. Regulaciones e indicaciones para realizar la gestión en las organizaciones deportivas y específicamente en las de Deporte de Alto Rendimiento.
2. Enfoques predominantes en la gestión del Deporte de Alto Rendimiento. (enfoque de proceso).
3. La gestión del Deporte de Alto Rendimiento en otros contextos.
4. Características de los sistemas de gestión en el ámbito deportivo.
5. Factores que favorecen la gestión con enfoque de procesos para el Deporte de Alto Rendimiento.
6. La Teoría General de Sistemas, las NC ISO 9000 y la gestión con enfoque de procesos.

Anexo 3

Cuestionario para la encuesta aplicada a directivos del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara

Objetivo: Determinar el estado actual de la gestión que se realiza en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.

Estimado compañero: Usted fue seleccionado como especialista para colaborar en nuestra investigación con el propósito de determinar el estado actual de la gestión que se realiza en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara y su incidencia en los resultados de la provincia, por lo que, de antemano, le agradecemos nos conteste las siguientes preguntas:

Nivel _____ profesional:

Años _____ de _____ experiencia:

Función _____ que _____ desempeña:

1. Teniendo en consideración su experiencia y conocimientos sobre el Deporte de Alto Rendimiento, manifieste sus criterios al respecto:

- a. ¿Considera usted que la forma de gestión utilizada influye en los resultados integrales que tiene el Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara? Sí__ No__.
- b. Manifieste su criterio acerca del enfoque que predomina en la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara.
 - I __ Enfoque de procesos.
 - II __ Enfoque de sistema.
 - III __ Enfoque de resultados.
 - IV __ Enfoque excesivo hacia el resultado competitivo.
- c. ¿Qué tipo de gestión se realiza en el desarrollo del Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara?
 - I __ Gestión por funciones.
 - II __ Gestión por proyectos.
 - III __ Gestión por procesos.
- d. ¿Dónde ha adquirido los conocimientos que posee sobre la teoría de procesos?

I __ En los estudios de Licenciatura en Cultura Física.

II __ En los cursos de postgrado.

III __ Otras vías de superación.

2. Manifieste su criterio sobre la organización en procesos y su posible utilización en el Deporte de Alto Rendimiento.
3. Describa los principales impactos que pudieran lograrse al ponerse en práctica un sistema organizado en procesos para el Deporte de Alto Rendimiento.
4. Determine las principales insuficiencias y posibles barreras a superar en la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.

Anexo 4

Relación de directivos encuestados

Directivos	Años de experiencia	Nivel profesional
1	5	Licenciado
2	8	Licenciado
3	3	Licenciado
4	12	Especialista
5	4	Máster
6	1	Licenciado
7	5	Licenciado
8	8	Especialista
9	6	Máster
10	7	Licenciado
11	10	Licenciado
12	9	Licenciado
13	4	Máster
14	3	Licenciado
15	5	Máster
16	9	Máster
17	4	Licenciado
18	2	Licenciado
19	1	Máster
20	5	Licenciado
21	6	Licenciado
22	1	Máster
23	3	Licenciado
Media	5.26	

Anexo 5

Coeficiente Alpha de Cronbach para validar encuesta a directivos

Sujetos	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5
1	5	4	6	4	5
2	3	6	5	5	4
3	2	5	4	3	6
4	5	3	5	5	4
5	4	2	1	6	5
6	5	5	6	4	5
7	4	5	4	6	2
8	5	3	4	5	1
9	4	2	6	3	5
10	3	4	5	3	4

Leyenda:

1. Completamente en desacuerdo.
2. Muy en desacuerdo.
3. En desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Muy de acuerdo.
6. Completamente de acuerdo.

El procesamiento en SSPS para Windows permitió conocer que el coeficiente Alpha de Cronbach es aceptable: 0.862.

Anexo 6

Relación de integrantes del Consejo de Dirección de Actividades de la provincia de Villa Clara

Integrantes	Años de experiencia	Nivel profesional
1	14	Licenciado
2	5	Licenciado
3	14	Máster
4	13	Especialista
5	18	Licenciado
6	16	Licenciado

Anexo 7

Entrevista estructurada a los integrantes del Consejo de Dirección de Actividades Deportivas de la provincia de Villa Clara.

Objetivo: Conocer el enfoque predominante, conocimientos adquiridos en la gestión que se desarrolla en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara, y las posibles alternativas para lograr su mejora continua.

Estimado compañero:

Se realiza una investigación con el objetivo de conocer el estado actual de la gestión que se desarrolla en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara y las posibles alternativas para lograr su mejoramiento continuo.

Usted ha sido seleccionado por ser un especialista con varios años de experiencia, con logros significativos alcanzados en su profesión, de resultados deportivos importantes y por el conocimiento de su trabajo; por eso su ayuda es de gran valor. Se solicita su total colaboración para la culminación exitosa de esta investigación ya que se necesita resolver esta problemática existente en el territorio.

Muchas gracias.

Nombre y apellidos:

Centro de trabajo:

Labor que realiza:

Años de graduado:

Años de experiencia en la especialidad:

1. ¿Qué enfoque predomina en el desarrollo de la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara?
2. ¿Por qué vía ha adquirido los conocimientos que posee sobre la organización en procesos?
3. ¿Qué tipo de gestión se utiliza actualmente en el Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara? ¿Incide en los resultados integrales que tiene la provincia?
4. ¿Considera importante para el desarrollo del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara la identificación de los procesos que intervienen en él?
5. ¿Tiene conocimiento de que exista una identificación definida como tal de los procesos que se manifiestan en el desarrollo del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara?

6. ¿Qué procesos se ponen de manifiesto en el desarrollo del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara?
7. ¿Tiene conocimiento de cuáles procesos puedan resultar claves para lograr el éxito deportivo en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara?
8. ¿Cuáles son las principales insuficiencias y posibles barreras a superar en la gestión que se realiza en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara?

Anexo 8

Relación de especialistas utilizados para técnica grupal “tormenta de ideas”

Nombres y apellidos	Título	Años de experiencia
Jorge A. Lunar Bravo	Especialista	Más de 20 años
Rodolfo Vidaurreta Bueno	Dr. C.	Más de 22 años
Luis Castillo Rojas	Máster	Más de 25 años
Guillermo Gómez Valdés	Máster	Más de 30 años
Joel Morales Cuellar	Máster	Más de 20 años
Ángel González Bustillo	Máster	Más de 30 años
Santiago Busot Gálvez	Licenciado	Más de 35 años
Alfredo Álvarez Pérez	Especialista	Más de 32 años
Maribel Rodríguez González	Licenciada	Más de 23 años
Freddy Alejo Débora	Licenciado	Más de 30 años

Anexo 9

Ordenamiento de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, según criterio de participantes en técnica grupal “tormenta de ideas”

<i>DEBILIDADES</i>	<i>FORTALEZAS</i>
<p>1. Insuficiente vínculo entre entrenadores y profesores de Educación Física.</p> <p>2. Dificultades en el trabajo de integración en el territorio.</p> <p>3. Insuficiente aporte de principales figuras a las escuelas nacionales.</p> <p>4. Bajos índices de retención de atletas en centros nacionales.</p> <p>5. Insuficiente aporte de atletas a las delegaciones cubanas.</p> <p>6. No todos los deportes cuentan con el número de especialistas deportivos necesarios para su desarrollo.</p> <p>7. Insuficiencias en la aplicación de la ley 38, lo cual frena el desarrollo de la investigación e innovación en el organismo.</p> <p>8. Limitaciones con las instalaciones deportivas.</p>	<p>1. Disposición y consagración de los profesores para el trabajo.</p> <p>2. Cumplimiento en la participación del Calendario Competitivo Nacional y Provincial.</p> <p>3. Tener en la provincia el CEPROMED, la EIDE y la Academia de Velas como centros Vanguardia y de Referencia Nacional.</p> <p>4. Incremento de la incorporación de la población a la práctica del deporte y las actividades de participación sistemática.</p> <p>5. El desarrollo alcanzado por el sistema de educación deportiva en la provincia.</p> <p>6. Integración con Educación.</p> <p>7. Contar con una universidad del deporte con un desarrollo científico.</p>

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>1. Los horarios docentes de la escuela afectan la práctica sistemática del deporte.</p> <p>2. El desarrollo urbanístico no incluye la construcción de instalaciones deportivas.</p> <p>3. El incremento de la comercialización del deporte a nivel internacional.</p> <p>4. Las limitaciones económicas y financieras por causa del bloqueo del gobierno de los EE.UU., así como por la crisis internacional actual.</p> <p>5. El promedio de estatura de la población y practicantes del territorio villaclareño no cubre las necesidades de todos los deportes.</p> <p>6. La incidencia de los fenómenos relacionados con los cambios climático-ambientales.</p>	<p>1. Posición geográfica de la provincia de Villa Clara.</p> <p>2. El apoyo constante del Partido y Gobierno en la realización de las actividades del organismo.</p> <p>3. La existencia del potencial científico en el territorio para la puesta en práctica de los avances científicos y tecnológicos dirigidos al logro de la excelencia del deporte, la cultura física y la recreación.</p> <p>4. Las alianzas estratégicas con programas, organismos, instituciones y organizaciones para el desarrollo de los eventos del calendario deportivo de forma particular y del Deporte de Alto Rendimiento de manera general.</p>

Anexo 10
Matriz DAFO

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS							
FORTALEZAS		1	2	3	4	St.	1	2	3	4	5	6	St.	T
	1	X	X	X	X	4	X	X	X	X		X	5	9
	2	X	X		X	3	X	X				X	3	9
	3	X		X	X	3	X	X	X				3	5
	4	X	X	X		3				X		X	2	4
	5	X	X	X		3	X						1	2
	6		X		X	2				X		X	2	3
	St.	5	5	4	4	18	4	3	2	3		4	16	34
DEBILIDADES	1					0		X	X		X		3	3
	2					0					X		1	1
	3		X			1							0	1
	4					0							0	0
	5		X		X	2							0	2
	6					0							0	0
	St.		2	0	1	3	0	1	1		1	1	4	7
	T	4	5	4	3	21	4	4	3	3	1	5	20	

18

MAX – MAX
Estrategias ofensivas

16

MAX – MIN
Estrategias defensivas

3

MIN – MAX
Estrategias reorientación

4

MIN – MIN
Estrategias supervivencia

Anexo 11

Encuesta para la selección de los expertos que evaluarán la propuesta de sistema organizacional con enfoque de proceso para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara.

Compañero: _____

Usted ha sido seleccionado para emitir criterios sobre la calidad, objetividad, originalidad, factibilidad, importancia y necesidad del sistema organizacional con enfoque de proceso para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara. Sus criterios serán de gran utilidad en nuestra investigación.

Disposición a colaborar en el trabajo. Sí _____ No. _____

Especialidad a la que pertenece: _____

Años de experiencia: _____

Centro de trabajo: _____

Cargo o función que desempeña: _____

1. Marque con una cruz (X), en una escala creciente de 1 a 10, el valor que corresponde con el grado de conocimiento o información que tiene sobre el tema objeto de estudio. (La gestión en el Deporte de Alto Rendimiento).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Realice una autovaloración de sus niveles de argumentación en relación con la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento.

Fuentes de argumentación.	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios sobre el tema.		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted sobre la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento.			
Conocimientos de la gestión en el Deporte de			

Alto Rendimiento.			
Realización de investigaciones sobre el tema de la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento.			
Participación en eventos científicos donde muestre los resultados obtenidos.			
Actividades de superación que permiten conocer con actualidad el tema.			
Puntuación para las fuentes de argumentación.			

Anexo 12

Relación de expertos encuestados y coeficiente de competencia.

Experto	Años de experiencia	Organismo de procedencia	Coefficiente de competencia	Nivel de competencia
1	15	Inder	0.47	bajo
2	21	Inder	0.82	alto
3	16	Inder	0.83	alto
4	30	Inder	0.87	alto
5	28	MINED	0.83	alto
6	30	JUBILADO	0.70	medio
7	17	Mined	0.82	medio
8	32	JUBILADO	0.77	medio
9	33	Inder	0.97	alto
10	31	Inder	0.92	alto
11	16	Inder	0.92	alto
12	35	Inder	0.62	bajo
13	33	Inder	0.97	alto
14	28	Inder	0.97	alto
15	15	MINED	0,88	alto
16	10	Inder	0,82	medio
17	10	Inder	0,91	alto
18	13	Inder	0,85	medio
19	11	Inder	0,90	alto
20	15	Inder	0,91	alto
21	16	Inder	0,90	alto

Relación de expertos que participaron en la investigación

Nombres y apellidos	Título	Años de experiencia
Jorge A. Lunar Bravo	Especialista	Más de 30 años
Enrique Águila Guerrero	Dr. C.	Más de 15 años
Víctor Rodríguez Leiva	Licenciado	Más de 30 años

Sergio Martínez Villafuerte	Máster	Más de 20 años
Álvaro Milián López	Licenciado	Más de 30 años
Rigoberto Rodríguez Leiva	Licenciado	Más de 30 años
Luis Castillo Rojas	Máster	Más de 15 años
Guillermo Gómez Valdés	Máster	Más de 30 años
Mabel Hurtado Pérez	Licenciada	Más de 20 años
Ángel González Bustillo	Máster	Más de 30 años
Santiago Busot Gálvez	Licenciado	Más de 30 años
Alfredo Álvarez Pérez	Especialista	Más de 20 años
Maribel Rodríguez González	Licenciada	Más de 20 años
Freddy Alejo Débora	Licenciado	Más de 20 años

Caracterización del grupo de expertos que participó en la investigación

Atributos		Cantidad
Coeficiente de competencia	Alto	14
	Medio	0
Profesión	Licenciado en Cultura Física	14
Con grado científico	Doctor en Ciencias de la Cultura Física	1
Sin grado científico	Máster	6
	Licenciado	7
Experiencia en gestión del Deporte de Alto Rendimiento	Más de 30 años	7
	Más de 20 años	5
	Más de 15 años	2

Anexo 13

Entrevista estructurada para realizar consultas informales a expertos y ampliar los puntos de vista acerca de la identificación de indicadores de gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.

Por su experiencia y desempeño, se solicita su colaboración para poder llevar a vías de hecho el estudio de esta temática.

Objetivo: Conocer sus puntos de vista acerca de la identificación de indicadores de gestión del Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara y ampliar los referentes teóricos acerca de la temática.

Labor que realiza: _____

Años de experiencia: _____

1. ¿Qué es para usted la gestión del Deporte de Alto Rendimiento?
2. ¿Ha utilizado usted el enfoque de procesos para la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa clara?
3. A su criterio, ¿cuáles son los procesos de la gestión cuando se quiere lograr la mejora continua de una organización deportiva de alto rendimiento?
4. ¿Qué elementos ha tenido en cuenta para medir y evaluar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara y contribuir con su mejora continua?
5. En su opinión, ¿cuáles son los indicadores para medir la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara?

Anexo 14

Técnica grupal “tormenta de ideas” con expertos para la identificación de los indicadores que permiten caracterizar los procesos de la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara.

Por su experiencia y desempeño, se solicita su colaboración para poder llevar a vías de hecho el estudio de esta temática.

Objetivo: Conocer su opinión sobre los indicadores para la caracterización de los procesos de la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara.

En su opinión, ¿cuáles son los indicadores para caracterizar los procesos de la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara?

Indicadores para caracterizar los procesos de la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara.

1.

Anexo 15.

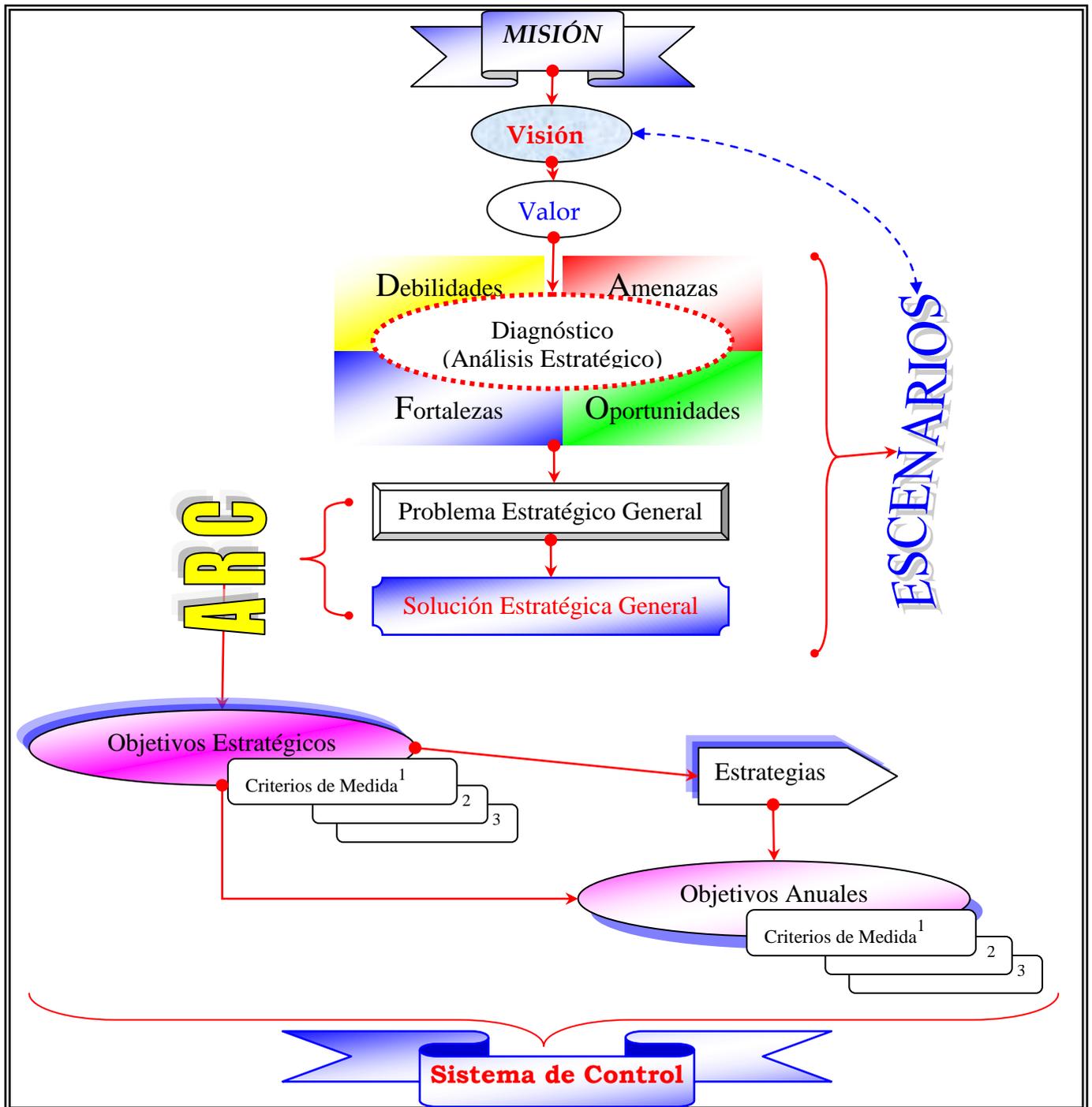
Bolsa inicial de indicadores.

1. Ajuste de la estrategia.
2. Nivel técnico-profesional de los recursos humanos.
3. Calidad de la matrícula.
4. Promoción de API a niveles superiores.
5. Nivel de satisfacción de las demandas tecnológicas.
6. Comportamiento de delegaciones en eventos deportivos.
7. Diagnóstico integral de atletas y entrenadores.
8. Nivel del arbitraje.
9. Porcentaje de cumplimiento de la planificación y desarrollo de actividades formativas.
10. Criterios de usuarios sobre la atención brindada.
11. Nivel de entrenamiento deportivo.
12. Rendimiento deportivo.
13. Productividad de los procesos
14. Control de posibles riesgos.
15. Porcentaje de eventos realizados sobre los planificados.
16. Porcentaje de expedientes de eventos realizados, sobre los que están en el calendario único.
17. Porcentaje de eventos donde se cumplió con el presupuesto asignado.
18. Porcentaje de planes de entrenamiento aprobados, sobre los presentados.
19. Porcentaje de deportes que evalúan la preparación deportiva a partir de sus principales acciones competitivas.
20. Porcentaje de retención de los API.
21. Porcentaje de API, sobre la matrícula total.
22. Porcentaje de API evaluados, sobre la matrícula total.
23. Recursos de información.
24. Cultura organizacional.
25. Condiciones ambientales.
26. Valor añadido en los procesos.

27. Porcentaje de cumplimiento del plan de mejora.
27. Formación continua de recursos humanos.
28. Estudio de contrarios.
29. Forma deportiva.
30. Organizaciones de competencias.
31. Competencias distintivas.
32. Perfeccionamiento estratégico.
33. Posicionamiento estratégico.
34. Recursos legales.
35. Transformación de procesos.
36. Mejoramiento de procesos.
37. Cambios del entorno.

Anexo16

Modelo que orienta el Inder para la planificación estratégica



Anexo 17

Tabla 1: Consenso de los expertos en la valoración de la calidad formal del sistema.

Calidad de los componentes del sistema	MA	BA	A	PA	I
Aplicación del diagnóstico para conocer el estado actual de la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara.	X				
La identificación de los procesos que intervienen en el sistema.	X				
La definición de los procesos clave para el logro del éxito deportivo.	X				
La confección del mapa de procesos y sus relaciones.	X				
La confección de los lazos de calidad para mejorar la gestión del sistema.	X				
La valoración de los expertos sobre la viabilidad para implementar la gestión del sistema diseñado.	X				

Coherencia metodológica del sistema	MA	BA	A	PA	I
Concepción teórica del sistema y su gestión.	X				
Selección de los componentes del sistema.	X				
Equilibrio entre los componentes del sistema que garantizan su estabilidad.	X				
Funcionabilidad del sistema. (Proporcionada por las relaciones entre sus procesos componentes)	X				
Eficiencia de la gestión del sistema. (Capacidad para lograr el efecto por el cual fue concebido).		X			
Fiabilidad del sistema. (Si cumple con la función para la cual fue diseñado).		X			

Leyenda: MA (muy adecuado); BA (bastante adecuado); A (adecuado)
PA (poco adecuado); I (inadecuado).

Criterios sobre la calidad formal del sistema.

Aspectos	Muy adecuada	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado	
P1	12	1	1	0	0	14

P2	13	0	1	0	0	14
P3	11	2	1	0	0	14
P4	11	1	1	1	0	14
P5	12	1	1	0	0	14
P6	12	2	0	0	0	14

Construcción de la tabla de frecuencias acumuladas:

Aspectos	C1	C2	C3	C4	C5
P-1	7	13	14	14	14
P-2	6	12	14	14	14
P-3	10	12	14	14	14
P-4	8	14	14	14	14
P-5	10	14	14	14	14
P-6	11	12	14	14	14

Construcción de la tabla de frecuencias relativas acumuladas.

	C-1	C-2	C-3	C-4
P-1	0,5161	0,9677	1,0000	1,0000
P-2	0,4194	0,9032	1,0000	1,0000
P-3	0,3548	0,7419	1,0000	1,0000
P-4	0,5484	1,0000	1,0000	1,0000
P-5	0,7742	1,0000	1,0000	1,0000
P-6	0,7097	0,9355	1,0000	1,0000

Búsqueda de las imágenes por la inversa de la curva normal.

	C-1	C-2	C-3	C-4	Suma	Promedio	N - P
P-1	1,13	3,49	3,49	3,49	11,60	2,9002	-1,2887
P-2	0,37	1,52	3,49	3,49	8,87	2,2176	-0,6060
P-3	0,20	3,49	3,49	3,49	10,67	2,6684	-1,0568

P-4	0,86	3,49	3,49	3,49	11,33	2,8337	-1,2221
P-5	1,30	3,49	3,49	3,49	11,77	2,9425	-1,3309
Puntos de corte	0,0636	1,9980	2,3267	2,3267			

Escala: 0,061
 0,061
 0,061
 0,061

| | | |

Por lo tanto, las categorías de cada una de las preguntas son las siguientes:

PREGUNTAS	CATEGORÍAS
1	Muy adecuado
2	Muy adecuado
3	Muy adecuado
4	Muy adecuado
5	Muy adecuado

Anexo 18

Tabla 2: Consenso de los expertos en la valoración de la utilidad social del sistema.

Indicadores a valorar	Categorías de respuestas	Porcentaje
1.- Necesidad de la implementación de la gestión del sistema en la práctica.	Altamente necesario	84.6
	Medianamente necesario	15.4
	Necesario	-
	Poco necesario	-
	No necesario	-
2.- La gestión del sistema ayuda a solucionar las insuficiencias del Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara.	Sí	100.0
	No	-
3.- La gestión del sistema enriquece la bibliografía especializada sobre el tema tratado.	Sí	100.0
	No	-
4.- La gestión del sistema contribuye al mejoramiento continuo del Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara.	Sí	100.0
	No	-
5.- Considera que es generalizable la gestión del sistema diseñado.	Completamente posible	92.3
	Parcialmente posible	7.7
	No es posible	-
		-
6.- Sobre la originalidad del sistema enmarque su opinión en una de las categorías siguientes.	Muy original	84.6
	Original	15.4
	Poco original	-
7.- La gestión del sistema es novedosa.	Sí	100.0
	No	-
8.- Los contenidos de los procesos del sistema cumplen una función metodológica.	Sí	100.0
	No	-
9.- Se ponen de manifiesto relaciones entre los procesos componentes del sistema.	Sí	100.0
	No	-
10.- Existe vínculo entre el sistema y el contexto.	Sí	100.0
	No	-

Anexo 19

Plan de implementación del Sistema Organizacional para mejorar la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.

Actividad	Responsable	Participantes	Temporalizarían
1.- Definir objeto y campo de aplicación.	Subdirector Actividades Deportivas	Consejo Dirección Act. Dep.	--
2.- Estudio de estructura de la organización.	Jefe Dpto. alto rendim.	Metodólogos Alto Rendim.	--
3.- Definir responsabilidades con sistema y procesos.	Subdirector Actividades Deportivas	Consejo Dirección Act. Dep.	--
4.- Análisis de interrelaciones entre los procesos	Jefe Dpto. Alto Rendim.	Metodólogos Alto Rendim.	--
5.- Revisar la misión, visión, políticas y objetivos, adecuarlo a situaciones actuales.	Subdirector Actividades Deportivas	Consejo Dirección Act. Dep.	--
6.- Revisar documentación elaborada.	Responsable del sistema	Responsable de procesos	--
7.- Emitir documento dando autoridad a los jefes de procesos.	Subdirector Actividades Deportivas	Jefe Dpto. Alto Rendim.	--
8.- Establecer formas y métodos de comunicación entre directivos, responsables de procesos y trabajadores.	Subdirector Actividades Deportivas	Consejo Dirección Act. Dep.	--
9.- Implantar la documentación elaborada.	Responsable del sistema	Responsable de procesos	--
10.- Selección de técnicas de medición, seguimiento, control y mejoramiento de procesos.	Jefe Dpto. Alto Rendim.	Metodólogos Alto Rendim.	--
11.- Entrenar y oficializar al personal que realizará las auditorías internas.	Subdirector Actividades Deportivas	Metodólogos Alto Rendim.	--
12.- Realizar la auditoría del sistema y los procesos.	Grupo auditor	Responsable de procesos	--
13.- Revisión por la dirección.	Subdirector Actividades Deportivas	Consejo Dirección Act. Dep.	--

Anexo 20

Encuesta aplicada a los actores del sistema (35 directivos em el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara).

Objetivo: Conocer la visión que tienen los actores sobre el tema, sus proyectos, posibilidades y limitaciones que consideran existen para llevar a la práctica la propuesta del sistema organizacional para mejorar la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara y las posibles alternativas para lograr su mejora continua.

Estimado compañero:

Se realiza una investigación con el objetivo de conocer el estado actual de los conocimientos sobre la gestión que se desarrolla en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara y las posibles alternativas para lograr su mejoramiento continuo.

Usted ha sido seleccionado por ser un especialista con varios años de experiencia, con logros significativos alcanzados en su profesión, de resultados deportivos importantes, por el conocimiento de su trabajo, por lo que su ayuda será de gran valor. Se solicita su total colaboración para la culminación exitosa de esta investigación ya que se necesita ayude a resolver una problemática existente en el territorio.

Muchas gracias.

Nombre y apellidos:

Centro de trabajo:

Labor que realiza:

Años de graduado:

Años de experiencia en la especialidad:

1. ¿Qué enfoque considera usted que debe predominar en el desarrollo de la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara?
2. ¿Cuenta usted con posibilidades reales de contribuir con la implementación del Sistema Organizacional para mejorar la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara para lograr su mejora continua?
3. ¿Qué tipo de gestión se utiliza actualmente en el Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara? ¿incide en los resultados integrales que tiene la provincia?

4. ¿Considera importante para el desarrollo de su visión del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara la implementación de un sistema organizacional para mejorar su gestión?
5. ¿Tiene conocimiento de que exista una identificación definida como tal de los procesos que se manifiestan en el desarrollo del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara?
6. ¿Qué procesos se ponen de manifiesto en el desarrollo del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara?
7. ¿Tiene conocimiento de cuáles puedan ser las limitaciones para la implementación de un sistema organizacional con enfoque de procesos que permita mejorar la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en Villa Clara?

Anexo 21

Entrevista estructurada al Consejo de Dirección de actividades deportivas para obtener información acerca de la marcha de la implementación del Sistema Organizacional para mejorar la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.

Objetivo: Conocer los criterios que tiene el consejo de dirección de actividades deportivas acerca de la marcha de la implementación del Sistema Organizacional para mejorar la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara.

Desarrollo:

Explicación sobre el objetivo de la entrevista en forma comparativa, donde se tenga en cuenta un antes y un después de la implementación del sistema en los siguientes aspectos:

1. ¿Cómo se refleja la estructura de organización de la gestión del Deporte de Alto Rendimiento?
2. ¿Qué elementos esenciales se han tenido en cuenta en la organización de la gestión del Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa clara?
3. A su criterio, ¿Cómo se manifiesta el flujo de informaciones y tareas?
4. ¿Hacia dónde se dirigen los objetivos y la visión de la gestión en el Deporte de Alto Rendimiento en la provincia de Villa Clara?
6. ¿Qué actividades realiza la organización, de dónde surgen las mismas y hacia dónde se dirigen sus resultados?
7. ¿Cómo se manifiesta la motivación de los implicados en la organización de la gestión del Deporte de Alto Rendimiento?
8. ¿Qué estilo de dirección predomina en la organización de la gestión del Deporte de Alto Rendimiento?

Anexo 22

Diagrama de flujo y lazo de calidad del subsistema de desarrollo deportivo



Diagrama de flujo del subsistema de desarrollo deportivo



Lazo de calidad del subsistema de desarrollo deportivo

Anexo 23

Diagrama y Lazo de calidad del subsistema de perfeccionamiento deportivo



Diagrama de flujo del subsistema de perfeccionamiento deportivo



Lazo de calidad del subsistema de perfeccionamiento deportivo

Anexo 24

Diagrama de flujo y Lazo de calidad del subsistema de maestría deportiva



Diagrama de flujo del subsistema de maestría deportiva



Lazo de calidad del subsistema de maestría deportiva