

# 15

Fecha de presentación: diciembre, 2022  
Fecha de aceptación: mayo, 2023  
Fecha de publicación: noviembre, 2023

## TENDENCIAS ACTUALES

DE LA GESTIÓN INTEGRADA EN LAS ORGANIZACIONES DE GOBIERNO DEPORTIVO

### CURRENT TRENDS IN INTEGRATED MANAGEMENT IN SPORTS GOVERNANCE ORGANIZATIONS

Yenisey León Reyes<sup>1</sup>

E-mail: [yenisey.leon@umcc.cu](mailto:yenisey.leon@umcc.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0224-2946>

Yadney Osmaida Miranda Lorenzo<sup>1</sup>

E-mail: [yadney.osmaida@umcc.cu](mailto:yadney.osmaida@umcc.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4560-8645>

Maylín Marqués León<sup>1</sup>

E-mail: [maylin.marques@umcc.cu](mailto:maylin.marques@umcc.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9758-0520>

Edmundo Claudio Pérez<sup>1</sup>

E-mail: [edmundo.claudio@umcc.cu](mailto:edmundo.claudio@umcc.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7306-074X>

Evelyn González Paris<sup>1</sup>

E-mail: [evelyn.gonzalez@umcc.cu](mailto:evelyn.gonzalez@umcc.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6530-9875>

<sup>1</sup>Universidad de Matanzas. Cuba.

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

León Reyes, Y., Miranda Lorenzo, Y. O., Marqués León, M., Claudio Pérez, E. & González Paris, E. (2023). Tendencias actuales de la gestión integrada en las Organizaciones de Gobierno Deportivo. *Universidad y Sociedad* 15(6), 159-168.

#### RESUMEN

Los sistemas de gestión empresarial experimentan una notable transformación en los últimos años. Las exigencias de clientes/usuarios marcan el ritmo y la dirección de las organizaciones de gobierno deportivo, demanda más exigente, especializada y normativas cada vez más estrictas en el mercado internacional son de los factores que condicionan esta transformación dentro del sector deportivo. El objetivo de la investigación es analizar las principales tendencias de la gestión integrada. Se utilizaron métodos teóricos: histórico-lógico, análisis-síntesis e inductivo-deductivo y métodos empíricos: revisión bibliográfica y estratificación apoyados en herramientas informáticas como el software UCINET. Se obtiene que la gestión integrada se caracteriza por mejorar la integración del sistema organizacional para alcanzar los objetivos con eficiencia, eficacia y flexibilidad, y la aplicación de herramientas informáticas, en las etapas de planificación, operación, evaluación y mejora. El enfoque basado en la integración de procesos permite incorporar al sistema los requisitos unificados aplicables demandados por todas las partes interesadas, la determinación de las interacciones del proceso y la gestión de los agujeros negros. Este enfoque facilita a los actores involucrados el diseño e implementación de sistemas integrados normalizados y proporciona a la alta dirección un pensamiento sistémico para el análisis y la toma de decisiones.

**Palabras clave:** gestión integrada, herramientas de gestión, mejora continua, sistemas de gestión.

#### ABSTRACT

Business management systems have undergone a remarkable transformation in recent years. The demands of customers/users set the pace and direction of sports governance organizations, more demanding, specialized demand and increasingly stringent regulations in the international market are among the factors that condition this transformation within the sports sector. The objective of the research is to analyze the main trends in integrated management. Theoretical methods were used: historical-logical, analysis-synthesis and inductive-deductive and empirical methods: bibliographic review and stratification supported by computer tools such as UCINET software. It is obtained that integrated

management is characterized by improving the integration of the organizational system to achieve the objectives with efficiency, effectiveness and flexibility, and the application of computer tools, in the stages of planning, operation, evaluation and improvement. The approach based on process integration allows the incorporation into the system of the applicable unified requirements demanded by all stakeholders, the determination of process interactions and the management of black holes. This approach makes it easier for stakeholders to design and implement standardized integrated systems and provides top management with systems thinking for analysis and decision making.

**Keywords:** integrated management, management tools, continuous improvement, management systems.

## INTRODUCCIÓN

La mayoría de las empresas cambian constantemente para adaptarse al entorno e intentar sobrevivir en el mercado actual. Las organizaciones utilizan la gestión y planificación estratégica para centrar la toma de decisiones y cumplir con sus expectativas en general de sus clientes/usuarios.

Actualmente las organizaciones se encuentran inmersas en entornos competitivos (Pérez & Rojas, 2022), tecnológicos, institucionales, ambientales y sociales (Huertas et al., 2020); donde deben lograr buenos resultados empresariales para tener éxito o sobrevivir. Las organizaciones deben gestionar su talento y recursos para encaminarlos hacia mejores desempeños (Armijos et al., 2019), lo que nos lleva a la necesidad de adoptar herramientas y métodos que les permitan conformar su sistema de gestión (González & Martín, 2023), por ello se esfuerza por lograr una mejora continua en este sentido como parte de su respuesta a una economía globalizada (Nery et al., 2019) (Rodríguez-Rojas et al., 2020).

En los últimos años se han desarrollado diversas herramientas y procesos principalmente para crear una nueva cultura de gestión. El objetivo es invertir en la mejora de las habilidades directivas y de gestión para promover la investigación y el desarrollo de procesos de mejora continua que orienten y controlen el nivel de calidad del servicio, utilización de recursos y la resolución de problemas (León, 2023).

León (2023) a partir del análisis de las definiciones de gestión integrada (GI), como alternativa válida por las ventajas que aporta a la organización, se resumen aspectos claves: gestión basada en procesos y objetivos unificados, simplificación de la documentación y reducción de los costos de mantenimiento, mejor uso de los

recursos, auditorías internas simultáneas, ahorro de costos, mejor comunicación, participación interna y confianza entre las personas, aumento de la competitividad, beneficios empresariales y sociales, mejora del sistema de gestión, *benchmarking*, armonización del entorno interno y externo para generar claridad al liderazgo y a la gestión organizacional, responsabilidad social y colaborativa, el intercambio de tecnología e infraestructura y mejora de la satisfacción del cliente.

Los escenarios actuales han hecho del deporte un sector atractivo para muchos profesionales calificados, impulsar el desarrollo de las organizaciones deportivas que reúnen a abogados, ingenieros, periodistas, empresarios, economistas, sociólogos, contadores. Estas profesiones se fusionan con el deporte y los profesionales de la educación física y el deporte, articulándose entre sí y por ello requieren cada vez más preparación para ejercer la gestión deportiva (Claudio et al., 2021a).

La política de gestión integrada de las organizaciones cubanas aún está en desarrollo, es necesario dar pasos para acercarlas a la posición competitiva que se necesita en estos momentos a través del perfeccionamiento del sistema empresarial cubano. El enfoque de estas políticas en la gestión deportiva es en realidad una práctica común en Cuba porque la práctica de actividades deportivas es importante para la calidad de vida de las personas. El deporte reduce las posibilidades de contraer enfermedades comunes como el estrés, depresión y obesidad entre otras, por lo que es una forma bastante eficaz para prevenir y mejorar los síntomas provocados por la acelerada modernización de la humanidad.

Con la GI en las organizaciones de gobierno deportivo cubana se aspira a la integración, enmarcada en documentación más simplificada, que pretende integrarse fundamentalmente en la actividad de control; debido al ser un proceso complejo y sus características, se deben tomar decisiones efectivas, apoyadas en los procedimientos y procesos de planificación, organización, control y mejora del sistema de control interno.

Los diversos aportes de la gestión integrada en las organizaciones se pueden ver en la creación de nuevos conocimientos sobre los sistemas de gestión desde diferentes perspectivas, como la dirección estratégica, la comunicación, la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo, la gestión del conocimiento y la gestión por proceso (Antúnez, 2016; Cabalé & Rodríguez, 2020; Rodríguez-Rojas et al., 2020).

Como afirma León (2023), la empresa son sistema que deben funcionar como un todo, a través de un enfoque sistémico en su gestión (Morales et al., 2020), dónde se

puede asegurar que los Sistemas de Gestión Integrados no tienen solo cabida en las prácticas internacionales sino también es una oportunidad para las empresas cubanas en el camino de su continuo perfeccionamiento. Este camino no será fácil, incluso no es igual para todas las organizaciones, pues no tienen el mismo punto de partida, ni siguen el mismo camino. En el proceso de mejora de las empresas y aumento de su competitividad, la gestión integrada de sistemas es coherente con el principio de mejora empresarial, gestionar sus sistemas de forma integrada no contradice ninguno de los principios del perfeccionamiento empresarial.

Esta investigación comienza con un enfoque de gestión para demostrar la coherencia metodológica necesaria en el diseño e implementación de procedimientos de gestión integrada como herramienta administrativa para la toma de decisiones, definiéndose como el objetivo de la investigación: analizar las principales tendencias de la gestión integrada.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Se utiliza el método materialista dialéctico como método general en el desarrollo de esta investigación. De igual forma, este estudio puede definirse como explicativo, ya que tiene como objetivo revelar las experiencias de gestión integrada de las organizaciones; cualitativa porque se basa en un análisis actualizado de la GI que conlleva a la determinación de las principales tendencias, variables y herramientas más utilizadas en los procedimientos estudiados y como pueden ser aplicadas en la gestión de las organizaciones de gobierno deportivo actuales. En este estudio se utilizan los métodos teóricos y empíricos, debido a sus características y ventajas. Entre los teóricos se incluyen:

- El método histórico-lógico, para identificar los antecedentes teórico-metodológicos de la gestión integrada, las tendencias y perspectivas de mejora y la relevancia para el desarrollo empresarial.
- El análisis-síntesis, que se utiliza para estudiar diversos aspectos de la gestión integrada, las tendencias y perspectivas de mejora, y su relación con los procesos de gestión.
- El inductivo-deductivo para valorar los resultados de las variables de estudio dentro de esta investigación.
- Por otra parte, los métodos empíricos requeridos son:
- La revisión bibliográfica, para el estudio de la gestión integrada en función de la mejora de la gestión deportiva y administrativas de las organizaciones de gobierno deportivo (OGD), para la toma de experiencia y aplicación del estudio, extraer los antecedentes

relacionados con el tema y revisar la situación actual. Con la revisión del estado del arte y la práctica permite definir las principales aristas a tener en cuenta dentro de la gestión integrada.

- Estratificación, como herramienta para el análisis de definiciones, teniendo en cuenta los aspectos más importantes, que facilita y ayudan a una mejor comprensión del comportamiento de los distintos términos clave utilizados en los conceptos estudiados y determina los elementos que componen los procedimientos que se analizan y las principales herramientas utilizadas para implementar un modelo o procedimiento más adecuado a para las OGD en su contexto actual.

## RESULTADOS

El concepto de GI no es nuevo, el tema ha sido abordado por varios y autores y dichas definiciones tienen puntos en común que representan aspectos importantes independientemente del contexto, que permite un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico y definición. Una política de mejora continua hacia la que deben dirigirse los esfuerzos de una organización. Por lo tanto, es un referente estratégico que define las áreas que deben implementarse y evaluarse para alcanzar la excelencia dentro de la organización. Palabras como unión, encuentro, relación, conexión, coordinación y fusión no pueden ser ignoradas al momento de definir la integración; y al mismo tiempo frases como: formar un todo, completar el todo con las partes faltantes.

Para analizar la naturaleza del sistema de procesos y la integración de las organizaciones, los autores consideran necesario describir el , siendo un conjunto de procesos que son formados por un grupo de tareas ejecutadas de forma ordenada que interactúan y se relacionan para alcanzar objetivos definidos a través de una política de mejora continua hacia la que deben dirigirse los esfuerzos de una organización, en función de supervisar y controlar los procesos internos identificando anomalías y errores. Por lo tanto, es un referente estratégico que define las áreas que deben implementarse y evaluarse para alcanzar la excelencia dentro de la organización. lo integran, sus interacciones y el entorno en el que se ubican. La GI es un "requisito técnico" cada vez más requerido en las organizaciones actuales.

Para los autores de este estudio, la GI representa una alternativa válida por las ventajas que aporta a la organización, tales como: gestión basada en procesos y objetivos unificados, simplificación de la documentación y reducción de los costos de mantenimiento, mejor uso de los recursos, auditorías internas simultáneas, ahorro de costos, mejor comunicación, participación interna y confianza entre las personas, aumento de la competitividad,

beneficios comerciales y sociales, mejora del sistema de gestión, evaluación comparativa interna, alineación del entorno interno y externo para aclarar el liderazgo y la gestión organizacional, responsabilidad social y colaborativa, compartir tecnología e infraestructura y mejorar la satisfacción del cliente.

El objetivo de GI es lograr una política integrada de gestión, crear una herramienta de gestión que ayude a controlar, dirigir y seguir el cumplimiento de objetivos marcados con una visión global del sistema que faciliten la toma de decisiones y se centre en la satisfacción de los requisitos de todas las partes involucradas en la empresa u organización.

La estratificación, se utiliza como herramienta para entender el comportamiento de los diversos términos clave utilizados en los conceptos estudiados, según su agrupación: enfoque sistémico, las fases de gestión a las que se alinean, los *stakeholders* a los que se dirigen y los objetivos o finalidad de la GI, que permite centrar su análisis en un grupo de ideas esenciales para el desarrollo de la investigación (Llanes & Lorenzo, 2019; Morales et al., 2020; León, 2023):

- Mejorar la eficiencia en la toma de decisiones.
- Necesidad de promover una visión holística para lograr un éxito incremental y equilibrado.
- El personal se siente más comprometido, consciente de lo que sucede en la organización a nivel general, lo que redundará en un ambiente de trabajo más saludable y motivador
- Fortalecimiento de la capacidad de gestión de los territorios y de las organizaciones.
- La tendencia a la integración de diferentes sistemas de gestión (entre los que se destacan la calidad, el medio ambiente, la salud y seguridad en el trabajo).
- Integración de diferentes sistemas de gestión.
- Respecto a la conceptualización de GI, se confirma nuevamente que el sistema de procesos se caracteriza por un conjunto de procesos relacionados entre sí y con el entorno, que se enfoca en satisfacer los requisitos de todos los stakeholders de la organización.
- El nivel de integración (coherencia) significa que un cambio producido en cualquiera de los elementos de integración provoca cambios en los demás e incluso en el propio sistema.
- El sesgo de los conceptos revisados hacia la fase de mejora muestra que no existe un enfoque integrado en el control del sistema de proceso, donde las salidas de una fase forman las entradas de la siguiente fase de gestión.

La situación actual en Cuba es encomiable, si se considera la voluntad política y los resultados alcanzados en la implementación de la GI en la vida empresarial y la administración pública debido a que se evidencian varios aspectos que facilitan el camino hacia una GI de las organizaciones cubanas. Se ha actualizado la conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista, el Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030, así como los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, donde se aborda ampliamente la necesidad de la gestión para el desarrollo sostenible (PNDES, 2019; Cabalé & Rodríguez, 2020) (PCC, 2021).

El propio desarrollo del país mediante la implementación de proyectos sociales socialistas introduce cambios basados en la experiencia acumulada; donde se debe tomar como base la gestión eficiente e integradora para el desarrollo sostenible y perfeccionar el marco legal y regulatorio (Salcedo et al., 2020).

La ciencia, la tecnología y la innovación se promueve en diversos campos, con la protección del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales forman parte de la conceptualización del modelo económico cubano. Varias de las políticas del partido enfatizan la necesidad de abordar múltiples áreas dentro de las empresas y organizaciones, existiendo varios lineamientos del Partido (PCC, 2021). que evidencian la necesidad de trabajar en varios frentes como:

- Lineamiento 182. Perfeccionar la GI del agua y su ordenamiento en la cuenca hidrográfica, como unidad óptima de gestión territorial, enfocada a los riesgos por eventos extremos del clima y la contaminación del agua. Fortalecer el monitoreo del Ciclo Hidrológico, con redes modernas (PCC, 2021, p. 24).
- Lineamiento 189. Desarrollar un plan logístico nacional que garantice la GI de las cadenas de suministros existentes en el país (PCC, 2021, p. 83).

A pesar de los esfuerzos realizados por el gobierno cubano y las leyes que se han promulgado, aún en las organizaciones cubanas la política de GI aún se encuentra en desarrollo. A través del perfeccionamiento del sistema empresarial cubano basado en el logro de la integración como proceso, es aún uno de los retos más importantes (Vega & Marrero, 2021), se hace necesario tomar medidas que propicien cada vez más las condiciones competitivas que se requieren en la actualidad. Todavía existen problemas que dificultan a las organizaciones tanto de administración pública como empresarial seguir el camino a través del enfoque de integración.

Al clasificar las organizaciones deportivas independientemente del nivel de su complejidad o estructura organizativa, se deben considerar tres (3) aspectos fundamentales: Gobernabilidad, Proveer de Actividades Deportivas y la Promoción de eventos. Esto le permite elegir el enfoque más apropiado para la clasificación; la misión; la finalidad; los objetivos y los recursos disponibles. Para estas organizaciones pertenecientes al sector público cubano se hace necesario la aplicación de modelos adaptados a la situación actual que integren de manera más eficiente su gestión.

Como menciona (León, 2023) luego de un análisis previo de las diferentes clasificaciones consultadas, se identificó la necesidad de conceptualizar las organizaciones de gobierno deportivo adecuada al contexto cubano. Dicha autora la define como las organizaciones sociales, públicas y sin ánimo de lucro; que tienen a su cargo la administración y desarrollo del deporte a nivel nacional o regional. Dictan políticas en busca de garantizar el fomento del deporte a todo nivel dentro de un ámbito territorial y según modalidad deportiva.

En Cuba solo existen las organizaciones con el objetivo de producir resultados deportivos, no hay diferentes tipos de clasificaciones como en el resto del mundo, todas son organizaciones públicas con una subordinación al gobierno local de cada territorio donde se encuentran enclavadas y sin ánimo de lucro. En una misma organización provincial y municipal se llevan a cabo varios fines como: la promoción y desarrollo de eventos, la competición, selección de atletas de alto rendimiento, las oportunidades de competición, promueven y desarrollan actividades físico, deportivas y recreativas, y gestionan sus propios implementos deportivos y asesoran metodológicamente a las escuelas de deporte (escolar y alto rendimiento) (León, 2023).

La elección de cualquier forma de gestión indirecta que puedan asumir este tipo de organizaciones, no puede responder a la necesidad de quitarse problemas de encima, ya que, en la mayoría de los casos, si no se implementa un buen mecanismo de seguimiento y control, puede acarrear muchos más problemas que la gestión directa a mediano y largo plazo, y como plantea León (2023), la gestión deportiva adquiere un carácter deportivo cuando se utilizan las habilidades de dirección y gestión necesarias en las OGD e instalaciones deportivas para lograr adecuadamente sus objetivos, igualmente para cuando se hace necesario desarrollar programas, proyectos, y eventos con fines deportivos, de recreación, de actividad física, ocio y de aprovechamiento del tiempo libre, en búsqueda de herramientas de gestión que le permitan un desempeño exitoso del sistema organizacional y este depende de cómo los procesos estén alineados con la estrategia, la misión, la visión, los clientes, los proveedores y los objetivos estratégicos.

### **Análisis de procederes con enfoque de gestión integrada (GI)**

La gestión integrada actual concibe la empresa como un organismo completo e integrado en la sociedad, en el que todo está relacionado, desde los procesos de venta hasta los de recursos humanos, deben compartir una filosofía y un objetivo común. La visión global ya no corresponde únicamente al director general, sino que cada elemento debe actuar teniendo en cuenta al resto. Así nacen los Sistemas de gestión integrales (o integrados), donde todos importan. Usuarios, consumidores, trabajadores, accionistas todos deben quedar satisfechos con el trabajo realizado si se quiere que las empresas crezcan y progresen.

Las estrategias se ven obstaculizadas por problemas cotidianos y es necesario abordar esta falla para lograr mejores resultados. La tendencia actual de la sociedad, tanto en el sector privado como en el público, es la introducción de modelos de gestión que sirvan de referencia y guía para el proceso de mejora permanente de los productos y servicios que se ofrecen. Los modelos integrados, es decir, aquellos que se presentan con una estructura vertical y jerárquica de procesos secuenciales en cadena de producción, son originarios del cénit de la revolución industrial, del siglo XIX, y fue el prototipo del sistema de organización fordista dentro de las fábricas (Campos, 2010).

En la literatura consultada se pudo encontrar una variedad de puntos de vista de cómo entender la integración en la dirección y gestión empresarial; se aprecia que el enfoque de procesos es común en estas formas, aunque a continuación (Figura 1) se muestran algunas de estas formas en que se muestra la integración desde las experiencias prácticas.

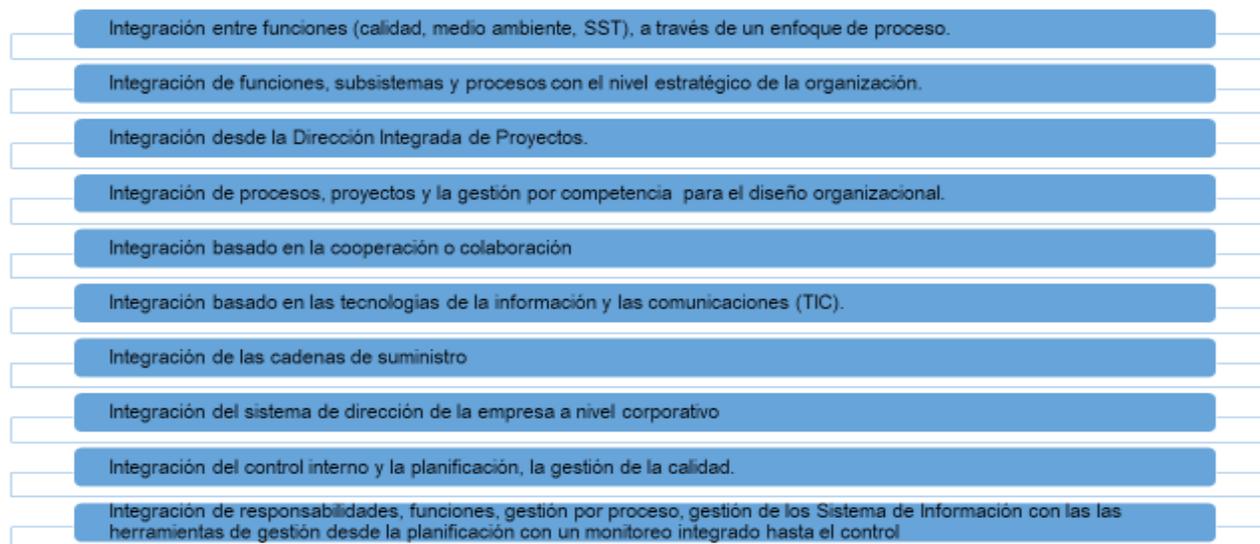


Figura 1: Formas de entender la integración para un cambio organizacional.

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se muestra un análisis de 39 procederes con enfoque de gestión integrada, en el que se identifican los elementos clave tratados. Para el análisis se construye una matriz binaria que indica la presencia o ausencia de un elemento en la GI en los procederes estudiados. El análisis se realiza con el apoyo del software UCINET, Versión 6.743 (Figura 2).

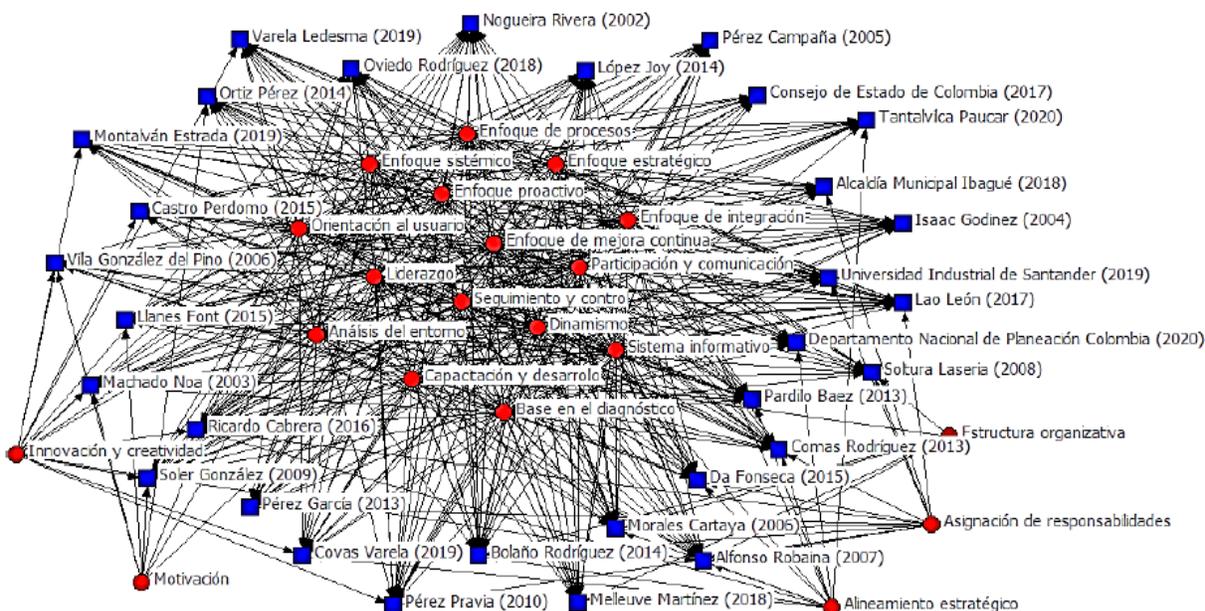


Figura 2: Presencia de elementos de la GI en procederes analizados.

Fuente: elaboración propia.

Los modelos de GI analizados son un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias. Los elementos identificados son los siguientes: enfoque de procesos, enfoque estratégico, enfoque sistémico, enfoque de integración, enfoque proactivo, enfoque de mejora continua, liderazgo, motivación, orientación al usuario, dinamismo, análisis del entorno, base en el diagnóstico, alineamiento estratégico, asignación de responsabilidades, estructura organizativa, sistema informativo, innovación y creatividad, participación y comunicación, capacitación y desarrollo y seguimiento y control.

Resaltan por su presencia los elementos de: enfoques (estratégico, de procesos, sistémico, de integración, proactivo y de mejora continua), liderazgo, orientación al usuario, dinamismo, análisis del entorno, base en el diagnóstico, sistema informativo, participación y comunicación, capacitación y desarrollo, y seguimiento y control.

Se procede al análisis de presencia de las herramientas empleadas en los procederes analizados con la ayuda del software UCINET (Figura 3). Las herramientas identificadas son las siguientes: Trabajo con Expertos, Gestión por procesos, Evaluación del alineamiento estratégico, Asignación de responsabilidades, Diseño de estructura organizativa, Gestión de Recursos Humanos, Toma de decisiones, Gestión de proyectos, Control de Gestión, Herramientas de diagnóstico, Planificación estratégica, Análisis DAFO, Tormenta de ideas, Encuestas, Entrevistas, Observación directa, Mapa estratégico, Diagrama causa-efecto, Diagramas de flujos, Construcción de indicadores, Sistema de indicadores, Cuadro de Mando Integral o Índices Integrales.

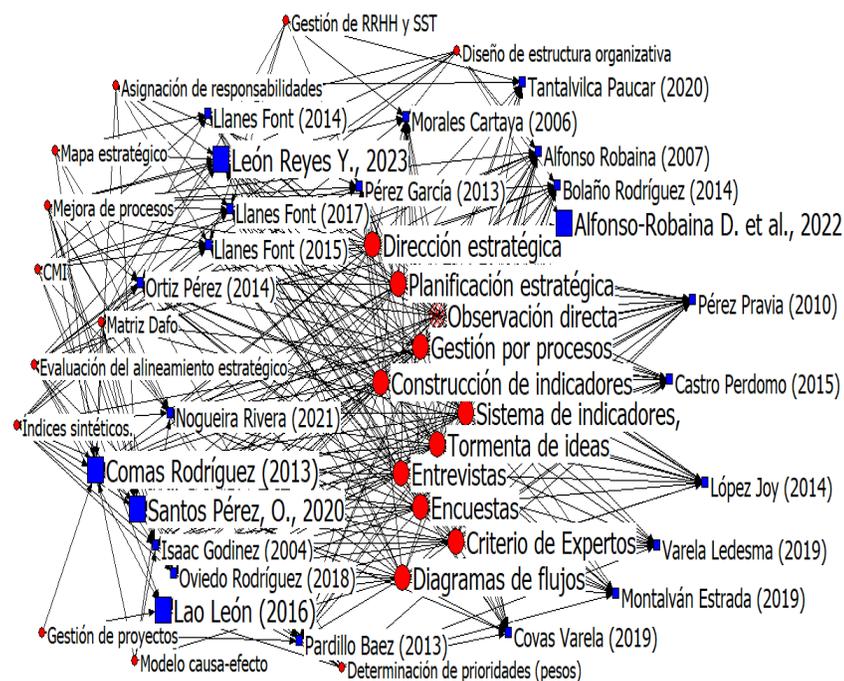


Figura 3: Presencia de herramientas en procederes de gestión empresarial analizados.

Fuente: elaboración propia.

Los procederes con mayor presencia de las herramientas definidas en la figura 2 son los de: Alfonso et al. (2022); (Santos Pérez, 2020); (Comas, 2013); (Lao et al., 2016) y (León, 2023). Dentro de las principales herramientas se encuentran: Construcción de indicadores, Gestión por procesos, Entrevistas, Dirección Estratégica, Planificación estratégica, Tormenta de ideas, Encuestas, Observación directa, Diagramas de flujos, Criterio de Expertos, Sistema de indicadores.

## DISCUSIÓN

En Cuba, existe la tendencia hacia la integración del medio ambiente con la gestión de la calidad, del sistema de seguridad y salud en el trabajo con la gestión de la calidad y el sistema de control interno, a nivel internacional se muestran estudios donde las principales tendencias son a integración de varios sistemas de gestión, entre los que se destacan la calidad, el medio ambiente, la salud y seguridad en el trabajo, y el sistema de gestión energética, la gestión por proceso y la gestión por competencias, logrando un impacto económico significativo y de esta forma las organizaciones muestran mayor responsabilidad, organización, simplificación y optimización de la documentación y logran una mejor medición y seguimiento de los procesos, así como una respuesta más integral (Antúnez, 2016).

De acuerdo a lo planteado por Alfonso et al. (2022) la integración de los sistemas de dirección y gestión de una empresa tiene que ver con relaciones que crean valor agregado o mejoran el cumplimiento de la misión para satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes y la sociedad. Algunos autores consideran que existe aún un bajo nivel de integración en las empresas cubanas, por lo que integrar el sistema de dirección y gestión es el gran problema a resolver y se convierte en un reto para las organizaciones de gobierno deportivo cubanas.

Según Campos (2010), estos modelos ofrecen beneficios y sinergias tanto para alinear como para alcanzar la concreción de los objetivos estratégicos. Sin embargo, las principales críticas son la obsolescencia, la burocratización, la falta de flexibilidad y la dificultad para adaptarse al entorno y al cambio.

Los modelos de GI utilizados en la actualidad son flexibles, no obstante, avanzan de forma notable. La mayoría de las empresas más innovadoras buscan desarrollar modelos flexibles, precisamente para captar y aprovechar ese valor dentro y fuera de la organización. Las características principales de estos modelos analizados presentan un alto grado de incertidumbre que provoca poca flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, aspecto que está estrechamente relacionado con la modelación de indicadores de gestión y control. Estos son un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece.

Las seis principales fuentes de la innovación son: los laboratorios, los empleados, la observación de los clientes, la competencia, la compra o alquiler de ideas y la participación o colaboración abierto. Innovar consiste en recombinar de manera creativa y novedosa, ideas, personas y objetos del pasado y que sólo es posible si se

permite incursionar en distintos lugares. Poco a poco, este cambio de paradigma nos lleva a caer en la cuenta de que había aspectos que, hasta entonces, la gestión convencional estaba descuidando, tal vez por considerarlos poco productivos o porque no reportan beneficios inmediatos. Por eso, aunque la gestión integrada abarca otros procesos, como la gestión de proyectos, la gestión de compras o la gestión de finanzas, entre otros que traen a la organización grandes ventajas e inconvenientes que pueden ir resolviendo en la medida en que avanzan en la integración de los elementos funcionales de la organización y van perfeccionando sus estrategias en función de mejores resultados organizacionales.

A pesar de identificarse puntos de concordancia entre los autores consultados, no se puede definir con precisión un patrón de actuación al concebir y desarrollar un proceder de GI que responda a las particularidades del sector deportivo, lo que plantea la necesidad de una herramienta capaz de gestionar el marco institucional de las organizaciones de gobierno deportivo cubano. En este sentido, independientemente del nivel de aparición de los atributos y herramientas en los procedimientos analizados, queda demostrado la necesidad de diseñar un procedimiento que se adapte a las particularidades de este tipo de organizaciones deportivas, lo que apunta a continuar investigación en esta materia dentro del sector, que favorezca la comprensión de las dimensiones más relevantes de la organización deportiva, así como establecer criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

No se constata ningún proceder adecuado a las particularidades de la GI para las organizaciones de gobierno deportivo. En Cuba, existen varias empresas con un sistema de gestión integrado, no siendo así el caso de las organizaciones de gobierno deportivo, de ahí la importancia de ver como una necesidad y un reto el insertarla en este método de gestión integrador con vistas a perfeccionar su gestión. Para este tipo de organizaciones resulta muy provechoso gestionar de una forma integrada sus procesos mediante un Sistema Integrado de Gestión, es por eso que internacionalmente en la gestión empresarial se utiliza la integración de diferentes sistemas de gestión (más frecuente los que integran la calidad y el medio ambiente). Esta forma de gestión garantiza mejor aprovechamiento del tiempo al realizarse de manera simultánea todas las actividades derivadas de las acciones de planificación, ejecución, revisión y control dentro de los servicios deportivos.

En los últimos años se han desarrollado diversas herramientas y procesos principalmente para crear una nueva cultura de gestión, con el objetivo de poner énfasis en

la mejora de las habilidades directivas para promover la investigación y el desarrollo de procesos de mejora continua que conduzcan y controlen el nivel de calidad de los servicios, el uso de recursos y la resolución de problemas (León, 2023).

Como alega (León, 2023), la gestión deportiva es hoy en día fundamental en las entidades públicas. El incremento de la demanda social, del número de instalaciones deportivas y del desarrollo de la legislación en materia deportiva conlleva a que los poderes públicos instrumenten herramientas de gestión con enfoque de integración.

Existe un gran número de experiencias prácticas de organizaciones de este tipo, específicamente en España (Equipo de Fútbol del Real Madrid, Instituto Andaluz del Deporte de España, club español de baloncesto de Murcia, entre otros) identificadas con el enfoque gerencial pero no logran una gestión integrada dentro de su sistema de dirección y gestión, pero sí reconocen el factor humano y el conocimiento de este, dando la posibilidad no solo de usarlo adecuadamente, sino de protegerlos e incrementarlos y aparecen entonces modelos administrativos como el enfoque sistémico, contingencial y cibernético que se convierten en herramientas para abordar dentro del sector deportivo (León, 2023).

## CONCLUSIONES

La interpretación de la función directiva en las ODG resulta diversa según la experiencia y la literatura especializada disponible, al estar estas organizaciones dentro de un sector tan versátil y en evolución continua, se hace evidente la necesidad del cambio en sus sistemas de gestión en la búsqueda de lograr mejores enfoques de integración. La GI se caracteriza por mejorar la integración del sistema organizacional para alcanzar los objetivos de eficacia, eficiencia y flexibilidad planificados e integrar con la aplicación de herramientas informáticas, las etapas de planificación, operación, evaluación y mejora. El enfoque basado en los procesos integrados, permite incorporar en el sistema organizacional los requisitos unificados aplicables demandados por todas las partes interesadas, la determinación de las interacciones internas y externas del proceso/subproceso y la gestión de los agujeros negros. El enfoque de gestión integrada facilita a los actores involucrados, diseñar e implementar el sistema integrado normalizado, proporcionando a la alta dirección de un pensamiento sistémico para el análisis y la toma de decisión en sus organizaciones. Con el desarrollo de la investigación se sentaron las bases teóricas metodológicas y se precisa en las características e importancia de la gestión integrada; se sintetizan las distintas definiciones que recoge la literatura y queda concebida para

los autores como una herramienta de administración que ayuda a comprobar, alinear y controlar el cumplimiento de objetivos que se fijan con una visión global de los sistemas que faciliten la toma de decisiones y enfocados en satisfacer los requisitos de todas las partes interesadas de la empresa u organización.

Dentro de los modelos de gestión integrada analizados se encuentran 20 elementos identificados y se resaltan por su presencia: Enfoque de procesos, Enfoque estratégico, Enfoque sistémico, Enfoque de integración, Enfoque proactivo, Enfoque de mejora continua, Liderazgo, Motivación, Orientación al usuario, Dinamismo, Análisis del entorno, Base en el diagnóstico, Alineamiento estratégico, Asignación de responsabilidades, Estructura organizativa, Sistema informativo, Innovación y creatividad, Participación y comunicación, Capacitación y desarrollo y Seguimiento y control. En cuanto a la presencia de las herramientas empleadas en los procedimientos se identificaron 25, con cinco (5) trabajos investigativos más relevantes con la mayor presencia de herramientas definidas como: Trabajo con Expertos, Gestión por procesos, Tormenta de ideas, Encuestas, Entrevistas, Observación directa, Diagramas de flujos, Construcción de indicadores, Planificación estratégica, Herramientas de diagnóstico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Alfonso Robaina, D., Bolaño Rodríguez, Y., Malleuve Martínez, A., & Lavandero García, J. (2022). Contribución a la integración del sistema de dirección de la empresa. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 12(2), (2). <https://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/1061/1455>
- Antúñez Saiz, V. I. (2016). Sistemas integrados de gestión: de la teoría a la práctica empresarial en Cuba. *Cofin Habana*, 10(2), 1-28. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612016000200001&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000200001&nrm=iso)
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Cabalé Miranda, E., & Rodríguez Pérez de Agreda, G. (2020). Sistemas de gestión. Importancia de su integración y vínculo con el desarrollo. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322020000100018&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000100018&nrm=iso)
- Campos Freire, F. (2010). Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 16 13-30. <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/ESMP1010110013A>

- Claudio Pérez, E., Quintana Rodríguez, D., & Ponte de los Reyes Gavilán, L. R. (2021). Modelo de planificación y control para la gestión deportiva competitiva: caso práctico baloncesto [Artículo Original]. *Revista Acción*, 17, 1-5. <https://accion.uccfd.cu/index.php/accion/article/download/151/474>
- Comas Rodríguez, R. (2013). Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spiritus [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas]. Matanzas. [https://www.academia.edu/7363756/INTEGRACION\\_DE\\_HERRAMIENTAS\\_DE\\_CONTROL\\_DE\\_GESTION\\_PARA\\_EL\\_ALINEAMIENTO ESTRATEGICO EN EL SISTEMA EMPRESARIAL CUBANO APLICACION EN EMPRESAS DE SANCTI SPIRITUS](https://www.academia.edu/7363756/INTEGRACION_DE_HERRAMIENTAS_DE_CONTROL_DE_GESTION_PARA_EL_ALINEAMIENTO ESTRATEGICO EN EL SISTEMA EMPRESARIAL CUBANO APLICACION EN EMPRESAS DE SANCTI SPIRITUS)
- González Solán, O., & Martín Castilla, J. I. (2023). Evaluación del alineamiento estratégico a través de un índice de eficacia. El caso de las universidades cubanas. *Cofin Habana*, 7(2). <https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/view/1392>
- Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., & Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad*, 12, 165-177. <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci-arttext&pid=S2218-36202020000100165&nrm=iso>
- Lao León, Y. O., Marrero Delgado, F., Pérez Pravia, M. C., & González Ricardo, J. J. (2016). Identificación de restricciones físicas en el sistema logístico de empresas comercializadoras en Holguín, Cuba. *Revista Científica Visión De Futuro*, 21(1). <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/130>
- León Reyes, Y. (2023). Instrumento metodológico para la gestión integrada de las organizaciones de gobierno deportivo cubanas Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas.
- Llanes Font, M., & Lorenzo Llanes, E. J. (2017). Gestión integrada por procesos. Encadenamiento dinámico de interacciones relevantes para su despliegue / Process integrated management. Dynamic linking of interactions relevant to their deployment. *Ciencias Holguín*, 23(1). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181549596006>
- Morales Mondragón, J. L., Oaxaca Luna, A., & Álvarez Botello, J. (2020). La teoría de sistemas y las repercusiones del poder en las organizaciones. *RILCO: Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 2(6), 2659-5494. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495014>
- Nery Kameta, S. A., Celaya Figueroa, R., & Prado Gamboa, C. A. (2019). Análisis de las teorías y la nueva era de las organizaciones: adaptándose al nuevo ser humano. *Universidad Empresa*, 21(37), 9-30. <http://www.redalyc.org/journal/1872/187260206002/html/>
- PCC, P. C. d. C. (2021). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el 8vo Congreso del Partido. <https://www.tsp.gob.cu/sites/default/files/documentos/Conceptualizaci%C3%B3n%20y%20Lineamientos%20actualizados%20%281%29.pdf>
- Pérez Fernández, B. J., & Rojas Martínez, C. P. (2022). Aproximación a las escuelas de pensamiento estratégico y su evolución a la estrategia empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(4), 157-179. <https://www.redalyc.org/journal/280/28073811010/html/>
- PNDES. (2019). Plan Nacional de desarrollo económico y social para el 2030. <https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Archivos/FOLLETO%20PNDES%20%20FINAL%20est%C3%A1%20en%20planificaci%C3%B3n.pdf>
- Rodríguez-Rojas, Y. L., Rodríguez-González, L. Y., & Peña Guarín, G. (2020). Investigación en Sistemas de Gestión: Avances y retos de la gestión integral (1 ed.). Ediciones USTA. <https://doi.org/10.2307/j.ctv15kxfm6>
- Salcedo Fernández, Y., Moreno Pino, M. R., & Pupo Guisado, B. (2020). La gestión integrada de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo con enfoque de liderazgo. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, IV(2), 281-295. <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/138/95>
- Santos Pérez, O. (2020). Instrumento metodológico para la gestión de accesibilidad y movilidad en centros históricos cubanos. Aplicación en la ciudad de Matanzas [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba. <https://rein.umcc.cu/handle/123456789/10>
- Vega de la Cruz, L. O., & Marrero Delgado, F. (2021). Gestión integrada del control interno en el sistema organizacional cubano: ¿una necesidad?. *Cofin Habana*, 15. <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci-arttext&pid=S2073-60612021000200012&nrm=iso>