



Escuela
Ramal

Evento científico virtual
Administración Pública y Deportes
Sostenible
APUDES 2021

Título: El nuevo sistema de organización del INDER, a partir del perfeccionamiento institucional.

Autor: M.Sc. Tatiana Olayón Domínguez

Institución: INDER. Nivel Central

Provincia: La Habana

País: Cuba



“En materia de la implementación de los Lineamientos y de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución es justo señalar que en sentido general se afianza la tendencia del avance; sin embargo, todavía se ponen de manifiesto determinadas insuficiencias en la planificación, organización, control y seguimiento de los procesos...”

General de Ejército Raúl Castro Ruz
(Fragmento Informe Central 8vo
Congreso PCC,
16 de abril de 2021)

INTRODUCCIÓN



A partir de lo expresado por el General de Ejército, Raúl Castro Ruz en el informe central al 8^{vo} Congreso del PCC se ilustra la necesidad de continuar organizando el nuevo sistema de trabajo del INDER, a partir del perfeccionamiento institucional, así como consolidar el proceso de planificación como parte de la gestión de dirección en el Sistema Deportivo Cubano.

El presente trabajo recoge las acciones desarrolladas hasta la fecha y los cambios que se han producido en este proceso como parte de la gestión de dirección de los cuadros, funcionarios y especialistas del sistema.

Principales insuficiencias relacionadas con el proceso de organización, planificación e información



Al realizar un estudio de los documentos rectores que se aprobaron como parte del perfeccionamiento del INDER se pudieron determinar como principales insuficiencias las siguientes:

1. Inexistencia de un sistema de trabajo de los principales cuadros de la institución, que le permitiera organizar mejor los procesos que dirige.
2. No se declaraban en su totalidad los procesos que desarrolla la organización.
3. Los objetivos e indicadores que se establecían no eran medibles y no permitían realizar una valoración más profunda de las acciones a desarrollar para dar cumplimiento a estos.
4. No se evidencia una planificación y control efectivo de cada uno de los procesos, a partir de la negociación y conciliación por cada una de las partes implicadas.
5. No se cuenta con un sistema de información.
6. Dispersión en las normas jurídicas que debe cumplimentar cada área, a partir de los procesos que dirige.

OBJETIVOS



GENERAL

Organizar el nuevo sistema de trabajo del INDER, a partir del perfeccionamiento institucional

ESPECÍFICOS

1. Establecer los procesos que desarrolla la organización.
2. Identificar los objetivos e indicadores por cada uno de los procesos.
3. Efectuar un sistema de negociación y conciliación con todas las partes implicadas en su elaboración.
4. Elaborar el sistema de trabajo e información donde se incluyan todas las áreas involucradas, con énfasis en los principales cuadros del Organismo.
5. Establecer un modelo que permita realizar un levantamiento de las normas jurídicas con cuenta cada área, teniendo en cuenta los procesos que dirige.

Acciones ejecutadas para dar respuesta a las deficiencias detectadas: (En el esquema se relaciona el número de la deficiencia y la relación con la acción correspondiente)



1

Estudio, revisión y aplicación de un grupo de documentos rectores que permitieron la elaboración del documento (modelo) base para circular a cada área. (Ver Anexo 1)

2

Definición de los procesos que se vinculan con la organización y los responsables de cada uno de ellos, los cuales permitieron elaborar el actual sistema de dirección del INDER, quedando establecidos en siete procesos fundamentales y ocho que transversalizan todas las áreas del Organismo. (Ver Anexos 2 y 3)

3

Se desarrolló proceso de intercambio con cada una de las estructuras de dirección nacionales y locales, se realizaron las observaciones correspondientes, se aprobó la última versión y se reenvió para que fuera adecuado según las características de cada institución.

Acciones ejecutadas para dar respuesta a las deficiencias detectadas: (En el esquema se relaciona el número de la deficiencia y la relación con la acción correspondiente)



4

A partir de los procesos aprobados y teniendo en cuenta la nueva estructura de dirección del INDER se elaboró el sistema de trabajo de los directivos principales de la organización (Presidente, Vicepresidente Primero, Vicepresidentes y Directores Generales). **(Ver Anexo 4)**

Se elaboró el sistema de información del INDER que comprende toda la información que se envía y recibe, tanto de carácter externo, como interno, ya sea la vinculada con la información de gobierno o estadística. **(Ver Anexo 5)**

Acciones ejecutadas para dar respuesta a las deficiencias detectadas: (En el esquema se relaciona el número de la deficiencia y la relación con la acción correspondiente)



5

Se presentó la propuesta de modelo para el levantamiento de normas jurídicas, a partir de los procesos aprobados y se encuentra en fase de ejecución por cada una de las áreas y centros nacionales. (Ver Anexo 6)

CONCLUSIONES



A partir de las acciones desarrolladas se ha podido evidenciar lo siguiente:

1. Se encuentra implementado el sistema de dirección del Organismo, comprobándose a través de la entrega de todas las entidades del sistema de la información que resume el cumplimiento de los indicadores, metas y acciones declaradas por cada proceso para el primer trimestre del año.
2. El sistema de trabajo aprobado se está implementando en el Organismo y se encuentra insertado en el proceso de planificación, evidenciándose en los planes de trabajo en los diferentes niveles (anual, mensual e individual).

CONCLUSIONES



3. Se está cumplimentando el sistema de información, no obstante se trabaja para insertar el mismo a partir de las últimas indicaciones emitidas por la Oficina de Estadística e Información (ONEI) establecidas para el Sistema de Información de Gobierno (Sigob).
4. De conjunto con la Dirección Jurídica se trabaja en el levantamiento de las normas jurídicas de cada una de las áreas, teniendo en cuenta el modelo propuesto para en paralelo ir ejecutando su actualización.

RECOMENDACIONES



1. Continuar profundizando en la valoración de los indicadores para el mejoramiento del sistema de dirección en el Sistema Deportivo Cubano, con vista a su perfeccionamiento para el año 2022.
2. Continuar la preparación de los recursos humanos participantes en todo el proceso de evaluación y control de cada una de las acciones declaradas.

RECOMENDACIONES



3. Controlar el cumplimiento de los procesos a través de las diferentes acciones de control planificadas para cada una de las etapas, así como de la adecuación de los documentos elaborados por el INDER por parte de las entidades subordinadas.
4. Trabajar, de conjunto con la Dirección Jurídica en el levantamiento de las normas jurídicas de cada una de las áreas con el objetivo de actualizar las mismas, así como los procedimientos que se relacionan con ellas.



Escuela
Ramal

ANEXOS

ANEXO 1: Documentos rectores que permitieron la elaboración de los documentos que se ilustran en las acciones desarrolladas.



- Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista.
- Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030.
- Cumplimiento de los Objetivos de Trabajo aprobados por la Primera Conferencia Nacional del Partido.
- Directrices del Primer Secretario del CCPCC.
- Análisis de la Implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, su actualización para el período 2016-2021.
- Decreto Ley 377/2019 que aprueba la misión del INDER.

ANEXO 1: Documentos rectores que permitieron la elaboración de los documentos que se ilustran en las acciones desarrolladas.



- Acuerdo 8629/2019 que establece las funciones específicas del INDER.
- Estrategia Económica a implementar en la etapa de recuperación poscovid-19 y en función del fortalecimiento de la economía para enfrentar un escenario prolongado de crisis.
- Indicaciones del Presidente del INDER para el curso escolar.
- Programa de Desarrollo del Deporte, la Educación Física y la Recreación Física.
- Prioridades de Trabajo del INDER para el año 2021.

ANEXO 2: Procesos aprobados en el Sistema de Dirección



7 procesos fundamentales

1. Alto Rendimiento
2. Educación Física
3. Actividad Física Comunitaria
4. Recreación Física
5. Ciencia, Tecnología, Innovación y Medio Ambiente
6. Base material y financiera
7. Formación continua

8 procesos transversales

1. Cuadro
2. Organización, Planificación e Información
3. Inspección
4. Defensa, Seguridad y Protección
5. Informatización
6. Comunicación
7. Jurídico
8. Atención a la población

ANEXO 3: Estructura de cada proceso



- Objetivo General
- Objetivos Específicos
- Indicadores
- Metas
- Resultados esperados por trimestre
- Total del cumplimiento en el año
- Acciones
- Evaluación por cada indicador
- Evaluación del Objetivo.

EJEMPLO DE ESTRUCTURA DE UN PROCESO



PROCESO 1: ALTO RENDIMIENTO

OBJETIVO: Incrementar los resultados deportivos de Cuba a partir de la calidad en la formación deportiva de atletas y profesores, con un óptimo desarrollo, racionalidad y eficiencia, sustentado en un pertinente sistema de trabajo político e ideológico, haciendo énfasis en la superación e investigación científica, en todos los niveles de actuación. (Lineamientos #116, 117, 118, 120, 124, 134 y 135)

Objetivos específicos	Indicadores	Metas	TOTAL PLAN 2021	Resultados esperados			
				1er trim.	2do trim.	3er trim.	4to trim.
1. Elevar la calidad del proceso de preparación deportiva a corto, mediano y largo plazo en los diferentes niveles de desarrollo de la reserva deportiva.	1.1 Calidad del trabajo técnico-metodológico y competitivo	1.1.2 Implementación del sistema de control técnico-metodológico para la preparación deportiva en el 100% de las provincias, consolidándolo en las de categoría grande especial y grande.	100%	50%	70%	100%	100%

ANEXO 4: Estructura del Sistema de trabajo de los directivos principales



- Áreas de atención (Direcciones y departamentos que se le subordinan)
- Centros de subordinación que atienden
- Órganos consultivos y grupos de trabajo que presiden.
- Programas
- Grupos temporales.

EJEMPLO DEL SISTEMA DE TRABAJO – DIRECTOR GENERAL



FUNCIONES Y TAREAS	DG ALTO RENDIMIENTO (JOSÉ A. MIRANDA CARRERAS)	DG EDUCACIÓN FÍSICA Y DEPORTE PARA TODOS (JOSÉ CEDEÑO TAMAYO)	DG ECONOMÍA Y LOGÍSTICA (MIGDALIA TORRES VALDIVIA)
ÁREAS DE ATENCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirección Técnico- Metodológica ➤ Dirección Programación y Organización Deportiva ➤ Dirección Formación y Superación ➤ Dpto. Atención a Deportes para Discapacitados ➤ Comisión Nacional de Atención a Atletas ➤ Comisiones Nacionales de Deportes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirección de Educación Física y Promoción de Salud ➤ Dirección de Recreación ➤ Dpto. Relaciones Nacionales ➤ Dpto. Actividades Masivas Gimnástico Deportivas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirección de Recursos Humanos. ➤ Dirección de Economía y Planificación ➤ Dirección de Contabilidad y Finanzas ➤ Dirección de Logística ➤ Dirección de Inversiones ➤ Dpto. Transporte y portadores energéticos ➤ Dpto. ATM
CENTROS NACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ESFAAR Cerro Pelado ➤ ESFA Giraldo Córdova Cardín 		

EJEMPLO DEL SISTEMA DE TRABAJO – DIRECTOR GENERAL



FUNCIONES Y TAREAS	DG ALTO RENDIMIENTO (JOSÉ A. MIRANDA CARRERAS)	DG EDUCACIÓN FÍSICA Y DEPORTE PARA TODOS (JOSÉ CEDEÑO TAMAYO)	DG ECONOMÍA Y LOGÍSTICA (MIGDALIA TORRES VALDIVIA)
ÓRGANOS CONSULTIVOS Y GRUPOS DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reunión de Puntualización del área ➤ Reunión de Comisionados Nacionales ➤ Reunión de chequeo de los deportes estratégicos ➤ Despacho con las escuelas nacionales para el chequeo del resto de los deportes ➤ Reunión del Grupo Asesor Consultor ➤ Claustro de profesores de las escuelas nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reunión de Puntualización del área ➤ Comisión para el perfeccionamiento de los combinados deportivos ➤ Comisión para el Trabajo Conjunto INDER-Prisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comité de Expertos ➤ Comité Evaluación de Inversiones ➤ Comisión de Eventos ➤ Grupo de Trabajo para el Sistema Empresarial ➤ Comité de Contratación
GRUPOS TEMPORALES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reunión de chequeo de Estrategia del Ciclo Olímpico. ➤ Comité Organizador Juegos Olímpicos y Paralímpicos ➤ Seminario Nacional de Preparación del Curso Escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Grupo de Trabajo atención al Programa de Recreación 	

ANEXO 5: Estructura del Sistema de Información



- OACE o entidad a la que se envía o de la que se recepciona la información
- Breve contenido de la información
- Fecha de cumplimiento
- Observaciones

EJEMPLO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN



INFORMACIONES DG ECONOMÍA Y LOGÍSTICA

OACE	Información a entregar	Fecha de cumplimiento	Observaciones
ONEI	Practicante Sistemático.	Al cierre de cada trimestre, la fecha la deciden ellos.	Los implicados son las provincias porque son las que brindan información, no las áreas del Organismo.
Puesto de Mando UNE	Plan y Real de la energía eléctrica.	Diario	La Dirección de Inversiones y el Departamento Nacional de Transporte y Portadores Energéticos del Organismo lo recibe por correo electrónico de las entidades subordinadas y lo remite por esa misma vía.

ANEXO 6: Estructura del modelo de levantamiento de las normas jurídicas



- Nombre del proceso
- Subprocesos
- Norma jurídica vinculada a cada subproceso
- Breve información del contenido de la norma
- Tipo de norma (externa o interna)
- Estado en que se encuentra la norma (activa, derogada, modificada, nueva norma)
- Observaciones

EJEMPLO DEL LEVANTAMIENTO DE NORMAS JURÍDICAS



DIRECCIÓN: DOPI

PROCESO: ORGANIZACIÓN, PLANIFICACIÓN E INFORMACIÓN

Subprocesos	Norma Jurídica	Contenido	Tipo de norma		Estado	Observaciones
			Ext	Int		
Planificación	Instrucción #1/2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros	Para la planificación de los objetivos y actividades en los Órganos, Organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales y las administraciones locales del poder popular	X		Activa (vigente)	En proceso de actualización
Gestión Documental y Archivos (Memoria Histórica)	Decreto Ley #3/2020	Del Sistema Nacional de Gestión Documental y Archivos de la República de Cuba	X		Nueva norma	Aprobada en la Gaceta Oficial No. 55 del 31 de julio de 2020



“...apelamos al necesario cambio de mentalidad que facilite estos propósitos. Ya es hora de pasar del llamado a la transformación...”

Miguel Mario Díaz-Canel Bermúdez,
Primer Secretario del Comité Central
del Partido Comunista de Cuba y
Presidente de la República de Cuba
(Discurso clausura 8vo Congreso
PCC, 19 de abril de 2021)