

**ESCUELA RAMAL DEL INDER, CUBA**  
**EVENTO CIENTÍFICO “Administración Pública y Deporte Sostenible”**  
**APUDES 2021 (Virtual)**

**Título: UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL PARA EL SECTOR DEL DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN: BASES CONCEPTUALES.**

**Autores**

Dr.C Silvio Calves Hernández, Profesor Titular y Consultante de la UH.  
Profesor Adjunto de la Escuela Ramal (ER) del INDER, Cuba  
[calvessilvio@gmail.com](mailto:calvessilvio@gmail.com) 5 9999747 (5 2530494 para Washap) 7 8313460

M. Sc. Antonio Pozas Ramos, Profesor Escuela Ramal del INDER, Cuba  
[antonio.pozas@inder.gob.cu](mailto:antonio.pozas@inder.gob.cu) 5 4030713 7 8815941

M. Sc. Lázaro Luis Cartaya Sardiñas. Prof. Principal Escuela Ramal del INDER, Cuba. [Lazaro.cartaya@inder.gob.cu](mailto:Lazaro.cartaya@inder.gob.cu) 53728372

**Resumen.**

El presente trabajo recoge la concepción de un sistema de Gestión Integral para el Sector del Deporte, la Educación Física y la Recreación en Cuba que permita la dirección en cualquier organización pública del mismo, concentrando la atención en aquellos aspectos que admitan la generación de Valor Público mediante la gestión del aprendizaje. En la Administración Pública Cubana, algunos organismos, órganos, dependencias y entidades no se han caracterizado por la innovación y la generación de nuevos conocimientos; el INDER como institución pública también ha adolecido de la incorporación de la ciencia y la innovación en varias de sus esferas de responsabilidad. Con el Sistema se prioriza la generación de nuevos conocimientos y la innovación, aplicados transversalmente al conjunto de elementos que lo conforman.

Palabras claves, Valor Público, Servidores Públicos, Sistema de Gestión, Gestión del Aprendizaje.

**Abstract.**

This paper includes the concepts of a system of Integral Management for the Sports, Physical Education and Recreation Sector in Cuba that allows the direction in any public organization of the same, concentrating attention on

those aspects that allow the generation of Public Value through the management of learning. In the Cuban Public Administration, some agencies, and entities have not been characterized by innovation and the generation of new knowledge; the INDER, as a public institution, has also suffered from the incorporation of science and innovation into several of its areas of responsibility. The system prioritizes the generation of new knowledge and innovation, applied transversally to the set of elements that make it up.

Key words. Public Value, Public Servants, Management System, Learning Management

## **INTRODUCCIÓN**

La administración pública en cualquier sociedad y particularmente en la nuestra tiene cuatro objetivos generales: Elevar la calidad de vida de la población, incrementar el desarrollo económico, garantizar la seguridad ciudadana y garantizar la soberanía nacional.

Estos objetivos han de cumplirse con eficacia y eficiencia en el desempeño de la gestión pública. El Instituto Nacional de Deportes Educación Física y Recreación (INDER), como ente de la administración pública cubana tiene responsabilidades importantes en el logro de esos cuatro objetivos.

La misión del INDER, dentro del sistema de gestión pública del país, debe sustentarse en la proposición, adopción, gestión y control de políticas públicas, programas y acciones que estén en función de esos objetivos.

En alguna medida, esto se ha venido realizando por las autoridades deportivas, sin embargo; estamos ante contextos muy cambiantes e incertidumbres que requieren de su sistemática actualización y ajuste a los nuevos escenarios, tanto nacionales como internacionales.

**DESARROLLO: Reflexiones para la creación del Sistema Integral de Gestión.**

El primer objetivo, referido a la elevación de la Calidad de Vida de los Ciudadanos expresa la necesidad que sus políticas, programas y acciones estén enfocadas, entre otros aspectos a:

- ) Promover y desarrollar las capacidades físicas de los ciudadanos en bien de su salud y su bienestar desde la más temprana edad en todas las comunidades.
- ) Impulsar la creación, conservación y la operación con sostenibilidad, de la infraestructura de instalaciones deportivas que brinden las facilidades para el entrenamiento, la ejercitación y las prácticas deportivas de los ciudadanos y atletas de alto desempeño en todo el territorio nacional.
- ) Garantizar el disfrute por la población, en las mejores condiciones físicas y organizativas, de eventos deportivos que se celebren en el país, así como contribuir a que los ciudadanos puedan igualmente disfrutar de otros eventos de carácter internacional.
- ) Desarrollar los sistemas de preparación y trabajos científicos de profesionales de diferentes ramas del deporte y de la educación física de los ciudadanos.
- ) Garantizar la presencia de la ciencia y la innovación, así como la incorporación efectiva de sus resultados en la enseñanza y aplicación en las técnicas de formación y entrenamientos de deportistas, así como en la educación física, desde edades tempranas.
- ) Garantizar la atención sistemática y profesional a la salud e integridad de atletas y entrenadores.

En cuanto al objetivo de incrementar el desarrollo económico, pudieran incluirse, entre otras políticas públicas, programas y acciones sectoriales como las siguientes.

- ) Proponer, constituir, desarrollar y controlar la infraestructura tanto física, jurídica y organizativa correspondiente para que el deporte y la educación física se conviertan en fuentes de ingresos sostenibles para la sociedad, de forma sustentable.
- ) Crear oportunidades que permitan la sostenibilidad del desarrollo de la cultura física y del deporte en todas las comunidades del país.

- ) Propiciar ingresos al país generados por las prácticas del deporte, la preparación de deportistas y de profesionales de la enseñanza en este sector de la sociedad.
- ) Establecer sistemas de medidas de optimización de los gastos y recursos destinados a la práctica del deporte, la educación física y la recreación en todos los niveles estructurales de la nación, sin que esto constituya un obstáculo para su desarrollo.
- ) Desarrollar mecanismos y fuentes de colaboración y cooperación internacional que faciliten financiamientos, recursos materiales, apoyo de diversos tipos, así como oportunidades que permitan el intercambio útil y necesario a partir de las posibilidades del sistema deportivo cubano.
- ) Contribuir a que el desarrollo científico y la innovación en sus áreas de atención se conviertan en una fuente de ingreso para la sociedad.

En correspondencia al objetivo de garantizar la seguridad ciudadana, estará en la agenda del INDER el mejorar o proponer políticas públicas sectoriales que:

- ) Garanticen la seguridad de ciudadanos espectadores y deportistas durante la celebración de eventos deportivos nacionales e internacionales.
- ) En coordinación con el MINSAP y otras instituciones públicas, propiciar políticas que garanticen la salud e integridad física de atletas, entrenadores y otros participantes en las prácticas deportivas.

La responsabilidad del INDER en el cumplimiento del objetivo de garantizar la Soberanía Nacional estará enfocada hacia la proposición de políticas, así como a la gestión de programas y acciones que garanticen, entre otras cuestiones, las siguientes:

- ) Evitar y neutralizar acciones discriminatorias a equipos y deportistas nacionales para su plena participación en eventos internacionales.
- ) Trasladar y defender la voz, imagen y ética deportiva cubana a diversos escenarios internacionales.
- ) Establecer normas de cooperación y apoyo que no transgredan los principios de la soberanía nacional y la ética deportiva del país.

En todo este accionar, será necesario un mejoramiento continuo en el desempeño de todos los servidores públicos y del sistema de gestión del deporte, la educación física y la recreación, basados en el aprendizaje e innovación en todos los elementos del sector y del sistema de dirección, en respuesta a los nuevos escenarios que se abren a partir del 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba y de las complejidades del contexto nacional e internacional.

El Sistema de Gestión Pública, deberá conducir a la agregación de Valor Público en el desarrollo y aplicación de las políticas, los programas y las acciones que corresponden al INDER como institución de la Administración Pública Nacional, al igual que en todos los niveles de la estructura y entidades públicas e instituciones del sector.

El Valor Público es lo que percibe el ciudadano del accionar de la Administración Pública y que satisface sus necesidades e intereses, es por tanto que la gestión eficaz y eficiente, la transparencia, la calidad y rapidez de los servicios públicos, trámites y respuestas a ciudadanos, sean las bases para generar Valor Público con resultados comprobables.

Ante los nuevos escenarios será necesario un sistema de gestión del sector como ente de la Administración Pública que garantice la integración, coherencia y calidad en el desarrollo de Valor Público en cada uno de los 4 objetivos de la Administración Pública, sin menoscabar la autoridad de cada instancia o nivel de dirección, instituciones y organizaciones que participan en las diferentes etapas de desarrollo de las actividades deportivas, la educación física y la recreación

El sistema de gestión propuesto para el INDER, deberá afrontar y resolver exitosamente tanto los requerimientos de acción en la sociedad y del entramado de actuación de los diversos actores de la sociedad civil, asociaciones y participantes al igual que con las organizaciones internacionales con que se relaciona.

Será necesario un Sistema Integrado de Gestión Pública que garantice el desarrollo de las actividades y tareas bajo la responsabilidad de cada nivel de dirección, tanto territorial como organizacional que les permita planear,

ejecutar, monitorear y controlar; retroalimentarse y evaluar el funcionamiento de todo el conjunto de instituciones; actividades y actores que se relacionan con el sector del deporte, la cultura física y la recreación.

#### Principios del Sistema de Gestión Integral Pública del Sector del Deporte, la Educación Física y la Recreación. (SIGDER)

El sistema de gestión estará construido con los principios de integridad, orientación a la creación de valor público, transparencia, calidad, aprendizaje sistemático e innovación.

Este sistema deberá dar respuesta igualmente a aquellos acuerdos y resultados del 8vo Congreso del Partido, la Estrategia de Desarrollo hasta 2030, la Conceptualización del Modelo Económico y a la actualización realizada a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, todo ello en un escenario en que se potencia la descentralización y el desarrollo de la Gestión Pública en los Municipios, en la dirección de las empresas estatales y en las entidades de las nuevas formas de gestión no estatales.

El SIGDER, ha de coordinar y articular de forma coherente las estructuras, planes, métodos, procedimientos y procesos para la obtención de los objetivos generales de la Administración Pública, con lo cual se garantiza la buena gestión de las organizaciones que conforman el sector y empleen adecuadamente los recursos, incrementen la eficiencia y eficacia, y se alcance que los servidores públicos sean portadores de la imagen y valores de la organización, también que rindan cuentas con la debida sistematicidad ante las instancias de control correspondientes.

#### Objetivos del Sistema de Gestión Integral Pública del INDER.

Con los objetivos de la implantación de un sistema integral de gestión pública en el deporte, la cultura física y la recreación, se logrará:

- ) Fortalecer el talento de actuación de los recursos humanos del sector en el marco de la gestión pública, promoviendo la innovación mediante la generación de nuevos conocimientos.

- ) Desarrollar un liderazgo proactivo, previsor, bajo los principios de integridad, probidad y respeto a las leyes y regulaciones.
- ) Imprimir agilidad, simplificación y flexibilidad en la operación de cada uno de los elementos estructurales del Sistema.
- ) Desarrollar una cultura organizacional enfocada a la creación de Valor Público que atienda y de solución a las necesidades de los ciudadanos y la sociedad, en sentido general.
- ) Empoderar y promover una verdadera participación de los diversos actores del sector y ciudadanos en la toma de decisiones.
- ) Desarrollar un sistema de información, retroalimentación y comunicación que contribuya a la toma de decisiones, a su implantación y a la transparencia de la gestión.
- ) Establecer un sistema de monitoreo, control y evaluación de impactos de las políticas, programas, decisiones y acciones que se llevan a cabo en la gestión del sistema deportivo del país.
- ) Facilitar la coordinación con otros organismos de la Administración Pública y actores de la sociedad.
- ) Sistematizar la rendición de cuentas ante la organización y los ciudadanos.

### Estructura del Sistema de Gestión Integral Pública

El sistema de gestión integral estará estructurado en dos aspectos fundamentales: la institucionalidad y los componentes operacionales.

#### *La institucionalidad.*

Se establece el papel del INDER y sus diversos elementos estructurales y otros actores en la conducción y coordinación del sector dentro de las áreas de atención respectivas, reflejado ello en el marco jurídico, normativas sectoriales e indicaciones de instancias del Gobierno, lo que busca la integración coherente y eficaz de las dependencias del sector y de otros actores que participan.

La definición de las atribuciones y funciones de cada uno de los elementos del Sector, así como el grado de descentralización de la autoridad de cada eslabón y las decisiones.

### Los componentes operacionales del Sistema.

#### Gestión del aprendizaje como acción transversal al resto los componentes del sistema.

El aprendizaje y la creación de nuevos conocimientos, ha de ser fundamental en la aplicación de todos los componentes del sistema de gestión. Estos se integran como una de las características necesaria para lograr el desarrollo. La gestión del aprendizaje y sus resultados en nuevos conocimientos para elevar la eficacia y eficiencia del deporte, la educación física y la recreación haciéndolos más competitivos en cualquier escenario.

Un instrumento importante es el desarrollo de la informatización en la búsqueda de nuevas informaciones que tras su análisis y evaluación colectiva se convierten en nuevos conocimientos e innovaciones,

Durante del proceso de dirección de cada instancia y organización será necesarios el alcanzar la generación de nuevos conocimientos mediante un comportamiento que permita:

- ) Recoger y escuchar opiniones diversas de técnicos, especialistas, público, ciudadanos y organizaciones.
- ) Vincularse sistemáticamente con instituciones de investigación y de la academia en el análisis de problemas y búsqueda de nuevos enfoques
- ) Acepar y evaluar la perturbación que puede producirse en el entorno y en la organización por la transgresión de métodos tradicionales en busca de nuevas soluciones, nuevas ideas y tecnologías.
- ) Análisis de errores y problemas.
- ) Sesiones de trabajo para el análisis y búsqueda de nuevas ideas.
- ) Recompensa a la creatividad

Los componentes son los aspectos sobre los que deberá actuar la organización en el establecimiento de las políticas y decisiones para el desarrollo organizacional y en el accionar de los servidores públicos basándose en cada

caso del necesario conocimiento, aprendizaje sistemático en innovación. Se dimensionan holísticamente en 10 elementos como son:

#### Talento humano.

Se refiere a la necesidad de nutrir el Sistema con personas que posean las competencias laborales adecuadas que les permitan reconocer el contexto cercano e internacional y su influencia en la organización; ser capaces de identificar y evaluar riesgos y trabajar con incertidumbre, adaptación al cambio, flexibilidad y capacidad de estar bajo presión; requerirán creatividad y habilidades para innovar, lo que se debe reflejar en la capacidad estratégica de aprender y crear nuevos conocimientos, capacidad de comunicación con públicos internos y externos; ser resiliente, reponiéndose rápidamente de cualquier evento adverso.

Deberán poseer, además, conocimientos apropiados de los procesos propios de su actividad; al igual que conocer la legislación que sustenta y regula la gestión de la organización, de forma general y específica.

#### Sistema de monitoreo, información y análisis del contexto.

Ante las características de volatilidad e incertidumbres presentes en el contexto internacional de la actividad deportiva y de la educación física y su impacto en varias de las funciones y actividades del organismo y del empeño de transformación que vive el país, en que cambios y nuevos enfoques para la sociedad se han refrendado en el 8vo Congreso del PCC, sustentando una nueva dinámica de actuación de los poderes públicos, hacen necesario un mecanismo de monitoreo sistemático de este entorno al igual que su análisis, previendo riesgos, amenazas y oportunidades que puedan surgir y generando la información necesaria para su empleo como fuente de innovación y para la toma de decisiones.

#### Proyección estratégica.

El sistema deberá establecer los instrumentos que permitan a cada instancia de dirección, organizaciones y actores establecer los objetivos y metas a alcanzar en el corto, medio y largo plazos al igual que las acciones de cómo lograrlos.

Los objetivos de la proyección estratégica en un enfoque de gestión del aprendizaje e innovación han de enrumbarse al logro de mejores y más eficaces resultados de los recursos humanos, materiales y financieros en la creación de valor público. Esta proyección que requerirá una sistemática retroalimentación y los ajustes correspondientes en dependencia de la variación de los escenarios en el cambiante entorno de actuación.

#### Evaluación de la cadena de resultados.

Se implantará un sistemático monitoreo y evaluación no sólo de la elaboración y diseño de políticas, programas, decisiones y actividades que se realicen, sino, además, de la aplicación de los mismos y su utilización por organizaciones y personas que correspondan. Igualmente será necesaria la medición del impacto en la sociedad y la generación de valor público en el mediano y largo plazo de esas políticas, programas, decisiones y actividades. Todo esto propiciará que la información recogida se convierta en fuente para el aprendizaje de la organización y de los servidores públicos.

#### Gestión de valores.

La imagen de integridad del sector deberá estar sustentada en un conjunto de valores explícitos, reconocidos y controlados en cada instancia de dirección, que formen parte de la cultura organizacional.

Uno de esos valores ha de ser la generación de nuevos conocimientos y la innovación constante, aplicada.

#### Control interno

El control interno es un componente fundamental del Sistema Integral de Gestión del Sector del Deporte, la Educación Física y la recreación que permite evaluar cómo se han ido comportando cada uno de los componentes del Sistema, en las etapas de control programadas.

El Control Interno es el elemento más eficaz de cualquier sistema de control.

El control interno permite, con la debida sistematicidad e inmediatez, reconocer vulnerabilidades, riesgos y modos de reducirlos.

En Cuba existe la base jurídica y reglamentaria para ello y todo habrá que inscribirlo dentro del Sistema Integral de Gestión.

### Comunicación, Información.

La comunicación e información, tanto con públicos internos a las organizaciones, como a los externos dentro del país, como internacionales es parte esencial del sistema de gestión.

Se hace necesaria una estrategia de comunicación bien diseñada que utilice tanto la comunicación personal como el empleo de diversos soportes tecnológicos y medios de comunicación, redes sociales y otras vías y canales, teniendo en cuenta la diversidad de los públicos y de sus percepciones, sean estas organizaciones de diversos tipos, con sus intereses de información y comunicación, su situación organizacional o ciudadanos que necesitan relacionarse con las organizaciones del deporte por algún motivo.

Resultan importantes los diversos mecanismos y formas de retroalimentación que han de quedar establecidos en la estrategia de comunicación como parte del Sistema Integral de gestión del Sector. La importancia de escuchar con el debido respeto opiniones diversas, inclusive las no coincidentes con la organización y brindar respuestas claras y rápidas a los interlocutores ha de formar parte de esta estrategia.

Un aspecto de suma importancia es el desarrollo de una cultura organizacional capaz de trasladar en imagen y comportamiento de los Servidores Públicos del Sector, la voluntad de desarrollo, valores de respeto y transparencia con la adecuada estética y cultura del detalle.

### El Estilo de Dirección.

El Sistema requiere para su operación exitosa, de un estilo de dirección de los Servidores Públicos del Deporte, la Cultura Fisca y la Recreación como una cultura organizacional que desarrolle la participación de actores y ciudadanos en cada una de las acciones que garanticen la Misión, la Visión y el logro de sus objetivos.

Esta característica deberá enfocarse como principio rector en el vínculo con instituciones científicas, educacionales, especialistas y los diversos actores del sector y de la sociedad que propicien el aprendizaje organizacional sistemático.

Dentro del estilo de Dirección ha de estar la necesaria rendición de cuentas ante los ciudadanos y otras instancias que se establezcan por los poderes públicos en cada uno de los niveles.

El comportamiento de los servidores públicos del sector estará basado en el mejoramiento continuo de modo que la autocrítica y la crítica honestas forman parte del estilo personal y de la cultura organizacional.

### Indicadores

Uno de los aspectos más importantes de cualquier instrumento organizativo es el poder medir con objetividad y mediante evidencias si cumple con los objetivos para que fue creado. Este Sistema Integral de Gestión requiere ser medido para comprobar la coherencia y desempeño del mismo como instrumento de dirección. Los indicadores han de mostrar la integralidad del sistema y estarán basados en evidencias.

El objetivo supremo de la Administración Pública es crear Valor Público y el Sistema Integral de Dirección del Deporte la Educación Física y La Recreación deberá facilitar el cumplimiento del mismo mediante un proceso sistemático de aprendizaje e innovación,

Es por ello que los indicadores a diseñar han de estar asociados con sus evidencias a mostrar el Valor Público creado y la satisfacción de los ciudadanos y diversos actores con los resultados que correspondan.

Resulta necesario un ejercicio de diseño de los indicadores mínimos de cada uno de los componentes del Sistema que permita la valoración y corrección de cada instancia estructural y organizacional.

### **CONCLUSIONES.**

Ante cualquier escenario la misión del sector público del deporte, la educación física y la recreación tendrá como responsabilidad el crear Valor Público para los ciudadanos y la sociedad.

Será necesario un estilo que persiga el mejoramiento continuo basado en el aprendizaje y la generación de nuevos conocimientos, que convertidos en innovaciones permitan el desarrollo de las actividades del sector y una mayor competitividad en arenas internacionales.

Los nuevos escenarios requieren sistemas de gestión que con la debida flexibilidad permitan conducir a las organizaciones hacia el logro de sus objetivos.

La planeación y control necesarios, sin entorpecimientos burocráticos, a partir de un enfoque integrador que recoja los elementos más importantes de las actividades del sector permitirá un desempeño más productivo de Valor Público.

Los acuerdos del 8vo Congreso del PCC y de los documentos rectores de las políticas económicas y sociales del país, resultan un mandato y marco propicio para repensar el sistema de gestión de cualquier institución pública.

#### **RECOMENDACIONES.**

- 1.- Presentar al Consejo de Dirección del INDER los resultados de la presente investigación.
- 2.- Continuar trabajando en el diseño de los indicadores que permitan la evaluación de la integralidad de la gestión en las diferentes dependencias y actividades.
- 3.- Creación de una comisión académica e institucional encargada de elaborar un proyecto de estudio académico-científico que responda a la necesidad de concebir, diseñar e implantar un sistema de gestión integral en el sector INDER para la venidera normalidad e institucionalidad pos pandemia.
- 4.- Integrar mecanismos efectivos y sistemáticos de cooperación entre la Escuela Ramal del INDER, el CIDC, La UCCFD “Manuel Fajardo” y otras Universidades, con las instituciones públicas del sector, en la búsqueda de innovaciones y nuevos conocimientos que eleven la calidad y competitividad del desempeño.

## **BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.**

- ) Calves, Machin.M “Hacia un replanteamiento de la gestión en la Administración Pública en el marco de las transformaciones del Modelo Económico Cubano”. Revista Cubana de Ciencias Económicas EKOTEMAS Vol2 No1 enero-abril 2016.
- ) Colectivo de autores. Libro “Problemas de la gestión en la administración pública. Editorial Félix Varela. La Habana 2016.
- ) Artículo sobre retos del servicio público en Cuba. Revista Bimestre Cubana. No 50.2019.
- ) Colectivo de Autores “Administración Pública Conceptos y Realidades” Casa Editorial Ruth, Panamá ISBN 978-9962-703-46-4.2018.
- ) Colectivo de Autores. Libro Contribución al conocimiento de la Administración Publica: Editorial Félix Varela 2017.
- ) Colectivo de autores. Psicología Laboral y Organizacional. Avances y perspectivas de la formación de Másteres en Cuba. Editorial Cuba Solar. ISBN 978-959-7113-64-5. 2020..
- ) Constitución de la República de Cuba, Editora Política, La Habana 2018.Cepal. Enfoque de resultados y valor público. Consultado en <https://www.cepal.org>.
- ) Díaz. Canel, Núñez J, Gestión Gubernamental y ciencia cubana en el enfrentamiento a la covid-19. Anales de la Academia de Ciencias de Cuba. Vol.10, No 2.
- ) Díaz Canel M. 8vo Congreso PCC Palabras Finales. <https://www.pcc.cu> 8vo congreso
- ) Escobar, J, La importancia de generar valor público en las sociedades, Dic 2016 revisado mayo 16 , en <https://www.funcionpublica.gov.co>