

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y EMPRESARIALES
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN**



**Título: Procedimiento para la elaboración del Cuadro de
Mando Integral del equipo Sancti Spíritus de Béisbol.**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN**

**AUTOR: Lic. Osmany González Quesada
TUTORA: MSc. Isis Neisy Ramos Acevedo**

Sancti Spíritus 2018



venimos decididos a impulsar el deporte a toda costa, llevarlo tan lejos como sea posible, pero para ello es necesario la ayuda de todos: de atletas, de dirigentes, de organismos.....

Fidel

Dedicatoria

A la Revolución, por permitir mi desarrollo
profesional

A mis padres, por sus consejos oportunos y
sabias enseñanzas

A mis hijos, porque son mi orgullo y mi
fuente de inspiración cada día

A mi esposa que borra mis penumbras y
agiganta mis deseos

Agradecimientos

Al claustro de la Maestría en Dirección por sus enseñanzas y por su entrega,

A todas las personas que a lo largo de mi vida han aportado a mi formación,

A la familia del béisbol; desde mis primeros entrenadores, hasta los técnicos que me han acompañado, o incluso mis alumnos. De todos aprendo cada día,

A mis padres por estar siempre a mi lado cuando los he necesitado,

A mis hijos por ser mi bujía inspiradora,

A mi tutora, mi esposa, mi amiga, a mi segunda mitad

SÍNTESIS

La evaluación del resultado de un equipo deportivo ha evolucionado en los últimos tiempos. Si anteriormente sólo se consideraban determinados indicadores de juego; hoy se abre el horizonte a otras perspectivas. El empleo del Cuadro de Mando Integral como herramienta para traducir la estrategia en acciones y para el control de gestión se ha extendido al mundo deportivo, para poder evaluar además; la motivación o preparación de atletas y técnicos; la percepción de los aficionados; o los resultados financieros. En la presente investigación se realiza una sistematización de la literatura nacional e internacional sobre temáticas como el control de gestión, la gestión en el deporte, la responsabilidad social o las diferentes perspectivas de un cuadro de mando integral. Se presenta un procedimiento para diseñar un Cuadro de Mando Integral para equipos de la Serie Nacional de Béisbol cubano y luego se implementa en el equipo Sancti Spíritus. El procedimiento cuenta con cinco fases, algunas de las cuales tienen a su vez varios pasos, organizados en procedimientos específicos. Se parte de la definición de las bases estratégicas del equipo y el desarrollo del Cuadro de Mando propiamente incluye la selección y documentación de objetivos estratégicos por perspectivas, la elaboración del mapa estratégico y la selección de indicadores y acciones estratégicas para lograr las metas del equipo. La investigación se valida a través de un grupo de indicadores para evaluar el mejoramiento del control de gestión del equipo

ABSTRACT

The evaluation of the result of a sport team has evolved in the last times. If previously were only considered certain kind of game indicators; today the horizon is open to other perspectives. The use of the Balanced Scorecard as a tool to translating strategy into actions and the management control has extended to the sport world to also evaluate the motivation or preparation of athletes and technicians; the perception of the fans, or the financial results. In the present investigation is presented a procedure to design a Balanced Score Card for teams of the National Series of Cuban Baseball and then is implemented in the Sancti Spíritus team. In the present investigation is carried out a systematizing of the national and international literature on thematic as the management control, the sport's management, the social responsibility or the different perspectives of a square of integral control. A procedure is presented to design a Balanced Score Card for teams of the National Series of Cuban Baseball and then it is implemented in the team Sancti Spíritus. The procedure has five phases, some of which have several steps in turn, organized in specific procedures. The start points are the definition of the strategic bases of the team and the development of the Balanced Square Card properly includes the selection and documentation of strategic objectives for perspectives, the elaboration of the strategic map and the selection of indicators and strategic actions to achieve the goals of the team. The investigation is validated through a group of indicators to evaluate the improvement of the management control of the team

Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN. LA ADMINISTRACIÓN. SU SIGNIFICADO. EL CONTROL DE GESTIÓN Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. SU EMPLEO EN LA ACTIVIDAD DEPORTIVA. CONTEXTUALIZACIÓN EN CUBA.....	6
1.1 La Administración.	8
1.2 Administración deportiva.....	9
1. 2. 1 El gestor deportivo	12
1.3 El Control de Gestión, su aplicación en el deporte.....	13
1.4 El Cuadro de Mando Integral. Los mapas estratégicos. Su empleo en el ámbito del deporte	17
1.5 Perspectivas o dimensiones del Cuadro de mando integral. Su contextualización en el béisbol cubano.	22
1.5.1 La perspectiva de formación y crecimiento.....	25
1.5.2 La perspectiva de los procesos internos	26
1.5.3 La perspectiva de clientes.....	27
1.5.4 La perspectiva financiera.....	29
1.6 Organismos internacionales y nacionales rectores de la práctica del Béisbol y encargados de ejercer el control de gestión en este deporte	30
Conclusiones del Capítulo1	31
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EQUIPOS DE LA SERIE NACIONAL DE BÉISBOL Y PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	32
2.1 Fase I: Crear el marco organizativo del equipo	32
Paso I-A Crear el proyecto y determinar la estructura del CMI.....	34
Paso I-B Fijar de la organización del proyecto.....	34
Paso I-C Organizar el desarrollo del proyecto.	35
Paso I-D Garantizar la información, comunicación y participación.	36
Paso I-E.- Estandarizar y comunicar los métodos y los contenidos.	37
Paso I-F. Considerar los factores críticos para el éxito.	38
2.2 Fase II: Definición de las bases estratégicas	38
2.3 Fase III: Desarrollo del Cuadro de Mando Integral.....	39
Paso 3-A. Creación de los objetivos estratégicos.	40
Paso 3-B. Enlace de los objetivos estratégicos por cadenas causa-efecto y creación del mapa estratégico.	42
Paso 3-C. Selección de los indicadores.	44
Paso 3-D Fijación de valores.	45
Paso 3-E Determinación de acciones estratégicas.....	46
2.4 Fase IV: Gestión de la implementación del CMI	47
2.5 Fase V: Aplicación continuada del CMI	49
2.6 Diseño de la validación del procedimiento a partir de indicadores para evaluar el mejoramiento del Control de Gestión.....	49
Conclusiones del Capítulo 2.....	57
CAPÍTULO III. IMPLEMENTACION DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL EQUIPO SANCTI SPÍRITUS DE BÉISBOL.....	58
3.1 Fase I: Creación del marco organizativo del CMI para el equipo Sancti Spíritus de la Serie Nacional de Béisbol cubana	58

Paso I-A Creación del proyecto o determinación la estructura del CMI del equipo Sancti Spíritus.....	59
Paso I-B Fijación de la organización del proyecto CMI del Equipo Sancti Spíritus. .	60
Paso I-C Organización del proyecto del CMI en el equipo Sancti Spíritus.	62
Paso I-D Garantizar la información, comunicación y participación entre los integrantes del equipo Sancti Spíritus	63
Paso I-E Estandarización y comunicación de los métodos y los contenidos.....	64
Paso I-F Considerar los factores críticos para el éxito del equipo Sancti Spíritus	64
3.2 Fase II: Definición de las bases estratégicas del equipo Sancti Spíritus	65
Paso 2-A Misión, visión y valores compartidos	65
Paso 2-B Matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO)...	67
Paso 2-C Líneas estratégicas de impulso y temas estratégicos	69
3.3 Fase III: Desarrollo del Cuadro de Mando Integral para el equipo	69
Paso 3-A Creación de los objetivos estratégicos.	70
Paso 3-B Enlace de los objetivos estratégicos por cadenas causa-efecto y elaboración del mapa estratégico del equipo.....	71
Paso 3-C Proceso de selección de los indicadores.	72
Paso 3-D Fijación de valores para los indicadores.	73
Paso 3-E Determinación de acciones estratégicas.....	74
3.4 Fase IV: Gestionar la implementación del CMI en el equipo Sancti Spíritus	74
3.5 Fase V: Garantizar una aplicación continuada del CMI.....	75
3.6 Resultados de la validación del procedimiento a través de indicadores para evaluar el mejoramiento del Control de Gestión en el equipo Sancti Spíritus de la Serie Nacional de Béisbol	75
Conclusiones del Capítulo 3	83
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRÁFIA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Los organismos que conducen la actividad deportiva han comenzado a emprender cambios, asociados al empleo cada vez más sistemático de los adelantos científico técnicos. La demanda de métodos modernos de gestión y control de las diferentes disciplinas, viene impuesta por la propia magnitud de los presupuestos y, sobre todo, por la necesaria búsqueda de mecanismos para elevar los resultados en competiciones de diversas magnitudes.

En los últimos tiempos en Cuba, existe una mayor compresión y concientización de la planificación estratégica, particularmente en la esfera deportiva, se ha fortalecido el trabajo en equipo, se ha consensuado una visión de futuro compartida, y el logro de un mayor conocimiento de la problemática que afecta cada deporte, de sus capacidades, sus fortalezas y debilidades.

Autores como González (2015) señalan que son muchas las revistas internacionales que muestran artículos relacionados con temas de gestión y administración, pero pocas centran su foco de atención en propuestas instrumentales que permitan establecer o introducir mejoras al proceso de dirección, ni divulgar el desarrollo de investigaciones que permitan optimizar la labor directiva en el terreno deportivo. El empleo de cuadros de mando integrales para el control de la gestión deportiva es empleado internacionalmente y en esto se destacan autores como Gutiérrez (2007), (Argente Escobar, 2012), (Durán y Rodríguez, 2012) y (Gallardo, 2005)

En Cuba, el Instituto Nacional de Educación Física y Recreación (INDER), y otros organismos de dirección como la Comisión Nacional de Béisbol (CNB); demandan perfeccionar el control de la gestión desempeñada por equipos deportivos; particularmente el presente trabajo se centra en el equipo de Béisbol de la Primera Categoría de la provincia Sancti Spíritus, el cual durante los últimos tres años no ha logrado la meta de clasificar a la segunda etapa de la Serie Nacional de Béisbol.

A partir de allí se identifica como **situación problemática**:

Según el Programa integral de preparación del deportista para el (Béisbol, 2013) existen insatisfacciones por los resultados del béisbol cubano en los últimos tiempos en la arena internacional y por las pérdidas de los primeros lugares en eventos que tradicionalmente se habían ganado.

En la Serie Nacional de Béisbol el desempeño del equipo Sancti Spíritus tampoco ha sido satisfactorio, no se alcanza la clasificación a la segunda fase de la competencia y los indicadores de juego no son los mejores del país colectivamente, lo cual es descrito en los informes de la Comisión Provincial de Béisbol. (CPB Sancti Spíritus, 2014) y (CPB Sancti Spíritus, 2015)

En el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, (PCC, 2016b) presenta como objetivo específico del eje estratégico, “Gobierno eficaz y socialista e integración social” el fortalecimiento de los mecanismos de control.

En la gestión del equipo las etapas de planeación y organización se han desarrollado sin que se identifiquen en ellas grandes dificultades lo que hace pensar en metas alcanzables para cada una de las áreas y para el resultado integral del equipo, sin embargo posteriormente no se alcanza el resultado esperado y el proceso interno de control de la gestión se centra únicamente en el análisis de indicadores de juego, sin tenerse en cuenta otros aspectos como la preparación, motivación del personal técnico y de los atletas, sin evaluar indicadores relacionados con la perspectiva de los diferentes públicos o de lo que actualmente se denomina responsabilidad social del deporte.

Al evaluar el desempeño del equipo no se miden o evalúan indicadores de tipo financieros, como los niveles de ejecución del presupuesto asignado, o la recaudación alcanzada en los estadios, aspecto que está directamente relacionado con la satisfacción de los públicos con ese desempeño. Además el empleo de la planeación estratégica es una herramienta de dirección de la Dirección Provincial del INDER y de la Comisión Provincial de Béisbol, sin embargo no ha sido del todo una herramienta para dirección del equipo, por lo que están definidas las metas anuales y en menor medida está formulado el rumbo estratégico.

No existe suficiente claridad en algunos conceptos importantes que se deben dirimir, como alineamiento estratégico, responsabilidad social del deporte, perspectiva financiera de la actividad deportiva, control de la gestión deportiva entre otros

El objeto de estudio teórico de la investigación es el control de gestión y el **campo de acción** es el control de gestión en el deporte

Se puede definir como **problema científico**: ¿Cómo mejorar el control de gestión en el equipo Sancti Spíritus de la Serie Nacional de Béisbol?

Se define como **objetivo general**: desarrollar un procedimiento para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral con vistas al fortalecimiento del control de gestión en el equipo Sancti Spíritus de la Serie Nacional de Béisbol

Objetivos específicos

1. Establecer los fundamentos teóricos y metodológicos acerca de administración y sus funciones, control de la gestión, cuadro de mando integral y sus perspectivas con énfasis en el terreno deportivo
2. Diseñar un procedimiento para la elaboración de un cuadro de mando integral aplicable a equipos de béisbol de la Serie Nacional Cubana
3. Implementar el procedimiento propuesto, en el equipo Sancti Spíritus de la Serie Nacional
4. Evaluar en qué medida el procedimiento propuesto contribuye al mejoramiento del control de gestión en el equipo Sancti Spíritus de la Serie Nacional de Béisbol

Como **hipótesis** se plantea que a través de un procedimiento para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral en el equipo Sancti Spíritus de la Serie Nacional de Béisbol, se puede contribuir al mejoramiento de su control de gestión.

Desde el punto de vista de la argumentación de la importancia y viabilidad de la investigación; su valor teórico consiste en la revisión y análisis de la literatura, para conformar el marco teórico referencial sobre alineamiento estratégico, responsabilidad social del deporte, control de la gestión deportiva y cuadro de mando integral, que permita la apropiación de los conocimientos teóricos necesarios para la implementación del procedimiento propuesto.

La significación práctica se concreta en la propuesta de indicadores que concebidos en Áreas de Resultado Clave afines a las de la planeación estratégica, del INDER y de la Comisión Provincial de Béisbol, permita evaluar las diferentes perspectivas descritas en la literatura para un Cuadro de Mando Integral, y que van más allá de los resultados meramente deportivos.

También son aportes prácticos, el sistema de instrumentos para la obtención de información válida y fiable acerca del procedimiento propuesto, así como los requisitos y recomendaciones que se ofrecen para instrumentarlo.

Su valor metodológico se encuentra en el procedimiento general, y su posible aplicación en otros equipos deportivos, sobre todo de béisbol de diferentes categorías, o en otras provincias en la propia categoría estudiada, donde existan las condiciones favorables para la implementación de esta filosofía,

De este mismo modo también se pone de manifiesto su valor social que está dado por la contribución a evaluar la responsabilidad social, así como el seguimiento a indicadores que midan la satisfacción de los diferentes públicos, como aficionados, prensa, radioescuchas, televidentes, o quienes siguen los resultados haciendo uso de las TIC.

Definición de la población: Equipos de Béisbol de la Primera Categoría participantes en las Series Nacionales cubanas.

Muestra: Equipo de la Primera Categoría de Béisbol de la Provincia Sancti Spíritus

Tipo de muestreo y criterios de selección: intencional, ya que la muestra es escogida por interés de la propia Comisión Provincial de Béisbol y del investigador.

El tipo de investigación: Correlacional al establecer la relación entre el empleo de un Cuadro de Mando Integral y el Control de Gestión. La variable dependiente es el control de gestión y la independiente es el empleo del Cuadro de mando Integral

Durante el desarrollo de la investigación se aplicarán diferentes métodos propios de la investigación, del nivel teórico, del nivel empírico y del nivel estadístico.

Los **métodos teóricos** posibilitarán la fundamentación de la tesis en relación con el sistema conceptual que en la misma se expresa, la interpretación de los datos empíricos y la profundización en las relaciones esenciales y cualidades fundamentales de los procesos no observables directamente.

El método **histórico - lógico** permitirá estudiar el comportamiento del empleo del Cuadro de Mando Integral, con énfasis en el terreno deportivo, en su devenir histórico; comprender la esencia de su desarrollo a partir de la profundización en sus relaciones causales y las leyes generales de su funcionamiento, en correspondencia con el marco histórico concreto en que se ha desarrollado el mismo, así como sus condicionamientos e implicaciones sociales.

Los métodos de **análisis – síntesis e inducción – deducción**, posibilitarán el procesamiento de la información empírica, la valoración del estado inicial en que se expresa el control de gestión de equipos deportivos en el mundo y en Cuba, particularizando en diferentes clubes hasta llegar a los de béisbol y sus particularidades en la muestra seleccionada, así como la determinación de los factores vinculados al mismo y las relaciones e interrelaciones existentes entre dichos factores. Resultarán de gran utilidad además, en la determinación de inferencias y generalizaciones a partir de las cuales se establecerán regularidades en función de determinar las exigencias de la propuesta.

Los **métodos empíricos** permitirán descubrir y acumular hechos y datos en relación con el nivel en que se expresa el comportamiento del tratamiento de los cuadros de mando integrales y esclarecer el problema, como elemento esencial para responder a la pregunta científica vinculada al diagnóstico, así como la determinación de las potencialidades transformadoras del procedimiento propuesto

La **entrevista, la observación y la encuesta**, posibilitarán la obtención de información acerca dimensiones como el aprendizaje y satisfacción de atletas y entrenadores, los resultados deportivos individuales y grupales, la satisfacción de los públicos y la recaudación de ingresos en las instalaciones deportivas durante las diferentes etapas de la investigación.

El **análisis documental** se pondrá en práctica en el estudio de los documentos Como la planeación estrategia del INDER, de la Comisión Provincial de Béisbol, estadísticas oficiales, documentos descriptivos del ambiente socio psicológico del equipo, información situada en sitios de los medios de difusión masiva, así como documentos que internacionalmente trazan políticas sobre responsabilidad social del deporte, empleo de cuadros de mando en equipos o clubes deportivos y otros. La bibliografía se trabaja con el empleo del gestor bibliográfico Mendeley y se emplean las normas APA en su 6ta edición.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN. LA ADMINISTRACIÓN. SU SIGNIFICADO. EL CONTROL DE GESTIÓN Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. SU EMPLEO EN LA ACTIVIDAD DEPORTIVA. CONTEXTUALIZACIÓN EN CUBA.

En la actualidad, existen diferentes corrientes por medio de los cuales se rigen los estudios administrativos, dentro de las que se puede destacar, la escuela científica, la escuela empírica, la escuela productiva, la escuela sistémica, la escuela de la teoría de las decisiones, la escuela del comportamiento humano, la escuela de la conducta laboral, la escuela matemática, la escuela ambiental, la escuela del pensamiento social, la escuela jurídica, la escuela política, la escuela de la autogestión, la escuela del desarrollo organizacional y la escuela de administración japonesa, entre otras. El estudio de todas resulta de gran importancia, pues de una u otra forma pueden tener aplicaciones en el terreno de la gestión deportiva, y permiten por un lado aclarar el concepto de administración y definir su campo de aplicación, y, por otro, establecer cómo éstas se proyectan hacia la tarea que debe desempeñar el gestor deportivo.

El estudio del Control de gestión, con énfasis en el empleo de los Cuadros de Mando Integral, particularmente en el entorno deportivo, son categorías que nutren el fundamento teórico de esta investigación. La descripción de los diferentes organismos deportivos internacionales y nacionales, sus funciones y responsabilidades son también descritas como entes rectores de las diferentes manifestaciones deportivas y en particular el béisbol.

En la Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista (PCC, 2016a) se plantea la aspiración de que las conquistas sociales se consoliden con prioridad en la calidad de la educación, la salud, y el deporte entre otras. El hecho de que en Cuba, cuya política está basada en los principios de un deporte para todos y no financiado por grandes transnacionales, se tenga muy en cuenta el desempeño de los diferentes indicadores de los equipos en cada evento o competición; no necesariamente conduce a que únicamente se evalúe la gestión por estos resultados.

Las entidades del INDER, como unidades presupuestadas, según (PCC, 2016a) cumplen misiones y funciones de carácter estatal, están sujetas al control popular y los servicios que prestan no son, en esencia de carácter mercantil.

Es por ello que en los equipos deportivos se deben también apreciar aspectos como la evaluación del aprendizaje, crecimiento y motivación de sus atletas, técnicos y directivos; se deben conocer y estudiar las partes interesadas, y evaluar la percepción que tienen del resultado de la gestión, ya sean los aficionados, la prensa, los organismos y organizaciones con que se relaciona y para con quienes el equipo tiene determinada responsabilidad social; y finalmente, no ignorar la mirada económica del fenómeno. Un equipo con aficionados fieles, es capaz de llenar las instalaciones y por tanto aumenta la recaudación de fondos.

La combinación de indicadores de gestión para controlar y evaluar estas cuestiones puede desarrollarse a través de un cuadro de mando integral, lo que constituye el tema de la presente investigación. A continuación se presenta en la **Figura 1.1** el hilo conductor de la misma y posteriormente se profundiza en estos conceptos.

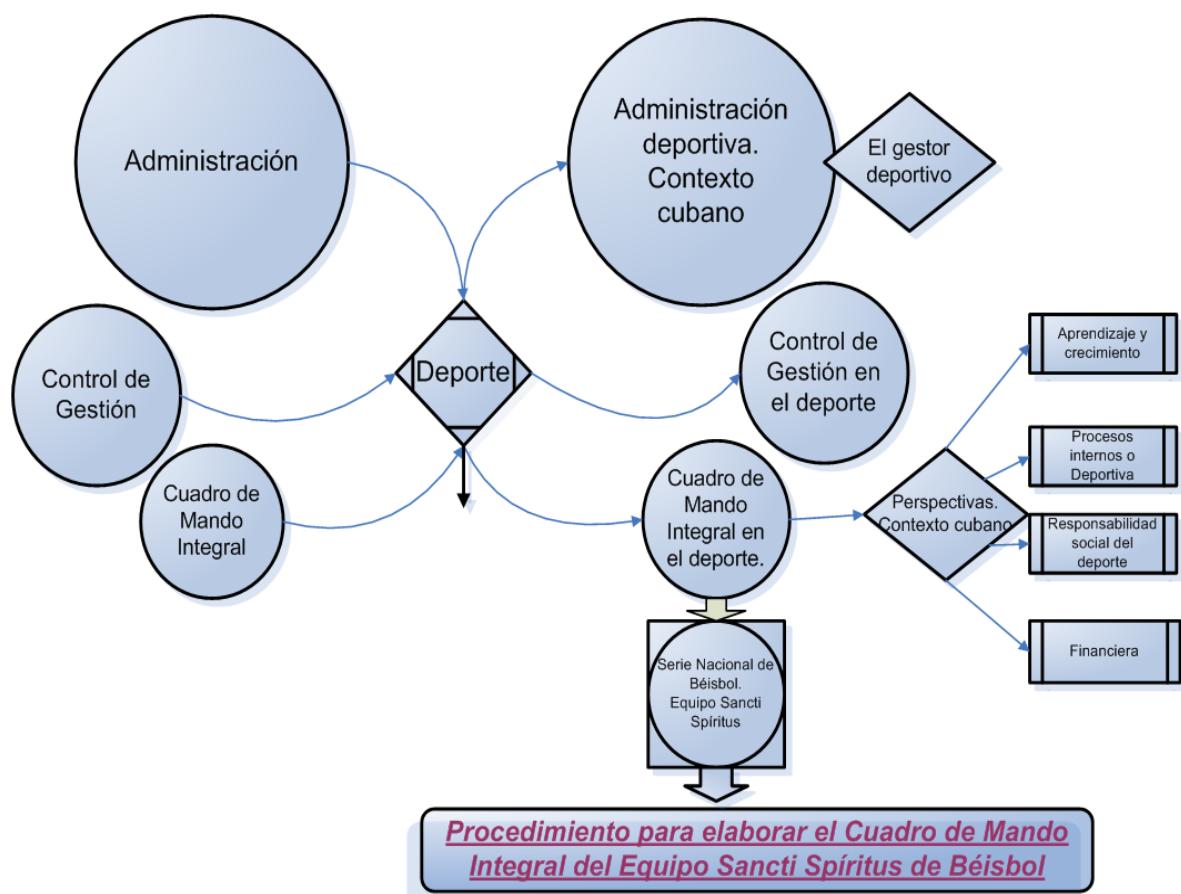


Figura 1.1: Hilo conductor de la Investigación

1.1 La Administración.

La palabra administración viene del latín ad (dirección, tendencia) y minister (subordinación), y significa el cumplimiento de una función bajo el mando de otro. Sin embargo el significado original sufrió una transformación. La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

El estadounidense Frederick Winslow Taylor y el europeo Henry Fayol, motivaron la construcción de las siguientes corrientes administrativas: La Teoría clásica de la administración de Frederick Winslow Taylor, Originada por las consecuencias dejadas de la revolución industrial, tales como el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, causante de una gradual complejidad en su administración y por otro lado la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones, lograr el mejor rendimiento de los recursos para poder hacer frente a la competencia desencadenada entre las empresas.

Por su parte (Fayol, 1979), definió el acto de administrar como ejecutar los actos de:

Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

Organizar: Construir la estructura tanto material como social de las empresas.

Dirigir: Guiar y orientar al personal.

Coordinar: Enlazar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.

Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo a las reglas establecidas y las órdenes dadas. Además, definió que una organización cuenta con otras funciones para su desarrollo: La función administrativa como tal, las funciones financieras, las técnicas, las comerciales, las contables, y las de seguridad.

Algunos estudios que constituyen referentes en temas de administración (Chiavenatto, 2000; Fayol, 1961; Stoner, 1996) coinciden en que controlar es verificar que todo suceda de acuerdo a las órdenes dadas o las reglas establecidas.

Para Martínez y Cruz (2008) la dirección es la influencia conveniente sistemática y estable del sujeto sobre el objeto de dirección, con el fin de alcanzar determinados objetivos; para ello, es necesario planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros. Esta es una acertada definición, a partir de que estos autores, consideran todos los principios y métodos modernos de dirección aplicables al deporte, en dependencia del régimen social donde se practique y si es amateur o profesional.

1.2 Administración deportiva

En la actualidad el deporte no solo requiere de buenos entrenadores deportivos como antaño, sino que precisa de nuevos elementos y nuevas técnicas, englobadas en torno al concepto de gestión. Para el Comité Directivo para el Desarrollo del Deporte del Consejo de Europa (CDDS, 1987) la gestión deportiva es el proceso mediante el cual se planifica y regula dentro de una organización el uso de los recursos, personas, manifestaciones o instalaciones a fin de lograr unos objetivos determinados.

Si de gestión deportiva se habla, Gutiérrez (2007) la concibe como la suma de las operaciones, para lograr un grado máximo de funcionamiento y de calidad en la entidad deportiva. Del mismo modo plantea que las etapas del proceso administrativo, se pueden asumir en cualquier tipo de organización deportiva, por tanto equipos, clubes, ligas, series, federaciones, comisiones, o hasta entidades de la industria deportiva tendrán que velar por alcanzar los objetivos y metas; moldear el ambiente de trabajo, y establecer normas de rendimiento para evaluar la calidad del esfuerzo realizado.

Por su parte Feller, Sandoval, y García (2015) y González (2015) coinciden en que conducir una organización, con énfasis en las deportivas, demanda por un lado, implementar caminos adecuados para satisfacer las expectativas de los demandantes, es decir, cumplir con los objetivos para lo cual es diseñada y por otro satisfacer los intereses de quienes trabajan en ella. Autores como Guerrero (2012) plantean lo importante de perfeccionar la gestión en el terreno deportivo y de ofrecer herramientas para su mejoramiento. Criterio compartido por García, Gallardo y Felipe (2013). Para Mestre (2013) la gestión deportiva:

“Supone un concepto plural que abarca un conjunto amplio de acciones y una variedad de competencias y desempeños distintos, aunque no aislados de la totalidad de los estamentos y miembros de la organización deportiva, que actúan de manera planificada, racional, coordinada e interdependiente para el logro de la finalidad de la empresa, entendida bien como organización deportiva, bien como una acción, siempre en la búsqueda de la eficiencia, los mejores rendimientos o equilibrio global entre resultados, beneficios y consumos de todo tipo, en el marco de la protección medioambiental y del desarrollo sostenible”. (p.3)

Al respecto Vázquez (2015), comenta algunos aspectos a tener en cuenta para el diseño y gestión de las políticas deportivas públicas, y señala que el deporte debe contribuir a proteger la salud de los ciudadanos, a mejorar su calidad de vida y el bienestar ciudadano. Estas cuestiones son también paradigmas para el diseño de la política deportiva cubana, donde a menudo la gestión deportiva es denominada, dirección de la Cultura Física y para Martínez y Cruz (2008), es la influencia consciente del personal especializado en las actividades de la Cultura Física, para lograr prácticas de actividades deportivas, de forma que contribuyan al bienestar pleno del hombre y al mejoramiento de la calidad de vida.

A partir de estas definiciones se puede considerar la gestión deportiva, en el contexto del béisbol cubano como: el proceso mediante el cual se desarrolla la planificación, organización, liderazgo y control de un equipo de béisbol, con responsabilidad social hacia los entornos deportivos, sociales, educativos, medioambientales, políticos y económicos, en busca de mejorar sus resultados, satisfacer las expectativas de públicos externos y de quienes trabajan en él y contribuir de ese modo al bienestar pleno del hombre y al mejoramiento de su calidad de vida.

En la (*Constitución de la República de Cuba*, 2002) se refiere que “todos tienen derecho a la educación física, al deporte y a la recreación” (art. 52). En el séptimo Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) se ratifican estas ideas, ya materializadas en lineamientos de la política económica y social s 161 y 162 referidos a la política social.

Estos plantean que se debe “Priorizar el fomento y promoción de la cultura física y el deporte en todas sus manifestaciones como medios para elevar la calidad de vida, la educación y la formación integral de los ciudadanos; para ello concentrar la atención principal en la práctica masiva del deporte y la actividad física, a partir del reordenamiento del sistema deportivo y la reestructuración de su red de centros” (lin. 161)

Al tiempo que se hace un llamado a “elevar la calidad y el rigor en la formación de atletas y docentes, así como en la organización y participación en eventos y competencias nacionales e internacionales, con racionalidad en los gastos” (lin. 162). Fidel Castro fue un incansable luchador por el desarrollo de las estructuras y la gestión deportiva en Cuba, Torres (2007) compiló un grupo de ideas de este dirigente sobre el tema; algunas de ellas son:

El 13 de enero de 1959 expresó: “Venimos decididos a impulsar el deporte a toda costa, llevarlo tan lejos como sea posible, pero para ello es necesario la ayuda de todos: de atletas, de dirigentes, de organismos, de comentaristas deportivos” (p. 19)

Y el 22 de diciembre de 1991 señala: “el deporte tiene que ver con la vida del país, con el futuro del país, con la supervivencia del país”. (p. 234)

Para el desarrollo perspectivo del deporte cubano, las organizaciones y equipos deportivos deben combinar diferentes elementos para controlar y medir el resultado de la gestión.

Los parámetros cuantitativos, como los resultados económicos y/o deportivos, no son suficientes para tomar decisiones de gestión. El factor emotivo en una organización que gestiona servicios deportivos es aquello que añade un valor diferenciador respecto al resto de servicios.

La disposición o motivación para el juego pues el aspecto volitivo determina muchas veces el resultado del equipo, la existencia de una adecuada comunicación, la influencia positiva o negativa de los líderes, la relación de con la dirección del equipo, debe tenerse en cuenta y debe evaluarse en función de tomar decisiones correctivas para mejorar los resultados competitivos.

1. 2. 1 El gestor deportivo

A partir del análisis anterior pudiera definirse al gestor deportivo como aquel que lleva a cabo la gestión de deporte, pero es más que esto; además de tener una cultura general, debe conocer las reglas de su deporte, tener nociones sobre metodología del entrenamiento, estadística, técnicas de dirección, dinámica de grupos, relaciones públicas, sobre las nuevas tecnologías de la información y la comunicación; ser capaz de gestionar la documentación necesaria; analizar resultados de los controles médicos o psicológicos, entre otros requerimientos. Su perfil puede ser muy variado, por eso es determinante que los conocimientos y habilidades que no obtenga de su formación inicial, se completen como formación postgrada.

Diversos estudios (Becali, 2009; Blanco, 2006; Jiménez, Lorenzo, Leite y Gómez, 2015; López, 1996; López y Arocás, 2010; Materán y García, 2012) coinciden en que este gestor debe demostrar un gran conocimiento específico de su deporte, competencias para el liderazgo, para la comunicación, para la gestión de recursos humanos y para estimular la motivación deportiva y debe gozar de prestigio, autoridad, comprensión, disciplina y tener capacidad de observación o para la toma de decisiones, entre otras.

Todo esto provocaría los cambios en los resultados competitivos que se esperan, para después por medio de indicadores predeterminados y precisos, realizar la corrección o ajuste de las desviaciones.

Para Mestre (2013) los gestores deportivos deben conocer un grupo de elementos básicos, que en el contexto del béisbol en Cuba, pueden ser: conocer las necesidades y aspiraciones deportivas de los aficionados para con su equipo; la legislación deportiva y la no deportiva de aplicación al deporte; las organizaciones deportivas con que se relaciona y sus responsables; la planificación a corto, mediano o largo plazo; o los recursos económicos con que cuenta.

También debe conocer las instalaciones deportivas disponibles (escenarios, infraestructuras, implementos y equipamientos) y su estado técnico, los especialistas que lo acompañan y una caracterización de ellos, la ética y los valores de la sociedad y del deporte, o el modo en que se inserta su equipo en el medio ambiente y contribuye a su protección.

Los entrenadores o directores de equipos para Jiménez et al. (2015) deben pasar de hacerlo todo, a coordinar las acciones de un amplio grupo de técnicos y profesionales. Así, biografías o libros relacionados con entrenadores de equipos de fútbol como José Mourinho, Josep Guardiola, Vicente del Bosque, Diego Pablo Simeone, o de béisbol como Joseph Paul Torres y otros, muestran su preocupación por áreas de formación y de recursos humanos, entre otras. En el caso de entrenadores cubanos reconocidos por haber sido excelentes gestores figuran; Ronaldo Veitia, Jefe Técnico del equipo nacional femenino de Judo; Eugenio George, Jefe Técnico del equipo femenino de voleibol; Alcides Sagarra, Jefe Técnico del equipo nacional de boxeo y Jorge Fuentes, Director del equipo nacional de béisbol, por solo mencionar algunos.

Sandino (2015) y González (2015) coinciden en que un dirigente deportivo, es un gerente preparado para asumir con efectividad la gestión y administración de los productos y servicios deportivos, que logra conseguir que los miembros de su equipo den lo mejor de sí, se empleen al límite, estén satisfechos con su tarea, sean eficientes y permanezcan motivados y actualizados. En general a partir del criterio de estos autores se puede plantear que el gestor deportivo es un directivo preparado para asumir con efectividad la gestión y administración de los productos y servicios deportivos; es capaz de establecer roles entre los miembros de su equipo, así como lograr que estos estén motivados y preparados para cumplir con los objetivos previstos

1.3 El Control de Gestión, su aplicación en el deporte

La planificación estratégica es un proceso vinculado a la dirección y gestión de cualquier organización pública o privada. Facilita el análisis del entorno, las previsiones, la fijación de objetivos alcanzables y la elección de estrategias y acciones para su consecución. Aunque las entidades deportivas no son ajenas a la dinámica que establecen la planificación y la gestión estratégicas, deberían favorecer de modo más activo la introducción paulatina de la cultura estratégica en sus sistemas de dirección. Así, la estrategia no se convierte solo en un proceso de gestión, sino en un proceso continuo que, para Kaplan y Norton (2016b), parte de la definición de la misión de la organización y finaliza con el detalle de los objetivos personales y la instauración de un sistema para convertir en realidad los objetivos estratégicos.

El Control como función del proceso de administración es tenido en cuenta por casi todos los autores de temáticas de administración. Esto muestra en el Anexo 1.

La planificación y el control son funciones estrechamente vinculadas; (Blanco, 1993; Díez y Redondo, 1996; López, 1998; Blázquez, 2000). Sin embargo, con frecuencia son consideradas en forma aislada, sin comprender que la base del control está íntimamente relacionada con la propia existencia de los planes.

Algunas valoraciones sobre la categoría control se encuentran en Fayol (1961) quien lo percibe como asegurarse de que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas y las instrucciones dadas.

Se aplica a las cosas, a las personas o a los actos y para hacerlo eficaz, debe hacerse en tiempo oportuno e ir seguido de sanciones, mientras Amat (1989) le atribuye dos perspectivas: una centrada en el ámbito económico-financiero y otra, más amplia, donde incluye el comportamiento de las personas en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos de la organización a partir de los recursos disponibles y para posibilitar el ajuste necesario entre las variables internas de la organización y su entorno.

Bueno (1989) lo considera como la observación y medida, a través de una comparación regular de previsiones, objetivos, tareas y realizaciones o ejecución de los mismos para tomar decisiones que corrijan la acción hacia el objetivo previsto.

Para Hicks (1993) el control es la planificación de la producción, es determinar lo que se necesita producir en un periodo dado en función de los objetivos establecidos, mientras que el control de la producción se refiere a la planificación y ejecución para el día, para el mañana y la siguiente semana, procurando que se utilice la máxima capacidad del sistema productivo.

Amat (1989) distingue en el control dos perspectivas: una limitada, centrada en el ámbito económico-financiero, y otra más amplia, donde incluye el comportamiento de las personas en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos de la organización a partir de los recursos disponibles, por ello lo concibe como un conjunto de elementos que pueden permitir el ajuste necesario entre las variables internas de la organización (productos, costos, personas, instalaciones productivas, financiación, etcétera) y su entorno.

Anthony (1990) considera el control de gestión como el proceso mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para que se pongan en marcha las estrategias de ésta. Posición similar a la de Palom y Tort (1991) que lo concibe como un conjunto de procedimientos administrativos o no, que permiten aumentar el número de probabilidades de que el plan (objetivos) coincida o se aproxime al máximo a los logros, haciendo a su vez posible delegar autoridad, conservando la responsabilidad.

Pérez (1991) y Blanco (1993) lo conciben como la necesidad de cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas. Consta de cuatro elementos primordiales: establecer normas de desempeño, medir el desempeño, compararlo con las normas establecidas y tomar acciones correctivas.

Para Blanco (1993) es el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. A lo que se agrega según Lorino (1993) la necesidad de controlar no sólo el costo, sino también, el valor. Asimismo, plantea que la administración del cambio exige una práctica de diagnóstico permanente para el control de la eficiencia y una innovación permanente, haciendo énfasis en la comunicación y el uso de las técnicas más actualizadas en el ámbito de control.

Nogueira (2004) define el control como un conjunto de métodos y procedimientos que, con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos, incorpora la dinámica de la mejora, el carácter participativo de la dirección, aprovecha las potencialidades de los individuos y procede de forma preventiva, al propiciar la búsqueda de las vías y métodos para la eficiencia, está presente en todos los niveles de la organización y requiere de un diagnóstico permanente.

En el terreno deportivo González (2015) refiere que los orígenes de la regulación se basan en el hecho de que la ley no puede contemplar, de modo explícito, toda la responsabilidad demandada por el ejercicio del cargo, y es la actuación del directivo la que debe complementarla para garantizar el buen resultado de la organización.

Del mismo modo, plantea que la regulación de la dirección deportiva tiene, por lo general, tres orígenes diferentes: las normas emanadas de los poderes del Estado, las propias del ámbito territorial de cada región o las derivadas de los máximos entes deportivos internacionales o nacionales de cada especialidad.

En la revista *Journal of Sports economics & Management* su redactor jefe Calabuig (2014) emite una declaración sobre las intenciones futuras de comportamiento en la investigación en gestión del deporte donde señala que aunque se posea una actitud favorable hacia una conducta, la probabilidad de llevarla a cabo va a depender, entre otros factores de la percepción de control que tenga el individuo sobre su conducta, de allí la importancia de realizar investigaciones dirigidas a perfeccionar el control de la gestión en el deporte.

Los avances en las ciencias aplicadas al deporte para Jiménez et al. (2015), junto al avance en la producción de implementos y en el diseño de las instalaciones hacen que cada vez más, se convierta el factor psicosocial, en una de las piezas claves del éxito del deportista y del equipo. Es en ocasiones la buena gestión del grupo y la mentalidad del deportista la que aporta esa calidad adicional.

Para los equipos de la Serie Nacional de Béisbol en Cuba, se puede considerar el control de gestión como: un conjunto de métodos y procedimientos que, con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos, incorpore la dinámica de la mejora, el carácter participativo de la dirección, aproveche las potencialidades de los técnicos y atletas y proceda de forma preventiva, a buscar las vías y métodos para mejorar los resultados colectivos e individuales y para evaluar el cumplimiento de las normas, principios y valores de la sociedad, o los organismos rectores del deporte y el béisbol.

Existen muchas herramientas de control, no obstante el Cuadro de Mando Integral se ha posicionado en el entorno del deporte, al permitir ejercer el control desde ámbitos más amplios que los indicadores de juego, no obstante su implementación debe concebirse como sistema de gestión más que como un simple mecanismo de control, a continuación se profundiza en el estudio del mismo.

1.4 El Cuadro de Mando Integral. Los mapas estratégicos. Su empleo en el ámbito del deporte

En el entorno empresarial internacional, muchas son las herramientas de gestión usadas, cada una tiene sus ventajas y desventajas, unas son más complejas que otras, unas demandan más requerimientos en las tecnologías de la información que otras, pero lo importante es que en cada contexto se determine cual emplear en dependencia de los fines previstos, algunas se muestran en la **Tabla 1.1**

Tabla 1.1
Herramientas de gestión más usadas en la actualidad

<ul style="list-style-type: none">• Gestión Basada en Actividades• Balanced Scorecard• Benchmarking• Reingeniería de Procesos de Negocios• Programas de Gestión del Cambio• Competencias Nucleares• Gestión de la Relación con el Cliente• Segmentación de la Clientela• Análisis Económico del Valor Añadido• Estrategias de Crecimiento• Gestión del Conocimiento• Gestión de la Fidelidad del Cliente• Personalización Masiva	<ul style="list-style-type: none">• Declaración de la Misión y Visión• Offshoring• Innovación del Mercado Abierto• Outsourcing• Modelos de Optimización de Precios• RFID• Planificación del Escenario y Contingencia• 6 Sigma• Alianzas Estratégicas• Planificación Estratégica• Gestión de la Cadena de Suministros• Gestión de la Calidad Total
--	--

Nota: Tomada de Argente (2012).

De todas ellas la herramienta de gestión denominada *Balanced Scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) adquiere una gran relevancia, ya que supone la transformación de un sistema de indicadores a un sistema de gestión.

Desde que el CMI es propuesto, por primera vez, por Kaplan y Norton, su uso se extiende como una herramienta efectiva de gestión que, como estos señalan, es más un sistema de gestión que una estructura informativa y tiene su mayor impacto cuando se utiliza para implementar la estrategia y para dirigir un cambio de orientación de la organización. Román (2003) propone un procedimiento para implementación de Cuadros de Mando Integral a partir del Modelo de Harvath y Partners, que será el empleado en el capítulo 2 y 3 del presente trabajo

En la actualidad Kaplan y Norton (2016b) plantean que el Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura, pues sus objetivos e indicadores se derivan de la visión y la estrategia, para comunicarla a toda la organización; alinear los objetivos personales y de cada área; vincularlos a los presupuestos; identificar y alinear las iniciativas estratégicas; y obtener retroalimentación sobre la marcha de la estrategia y mejorarla.

Para lograr una medición equilibrada, se deben considerar cuatro aspectos o perspectivas (Kaplan y Norton, 2016b):

- Financiera
- Clientes
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento

Para la construcción del Cuadro de Mando Integral de un equipo deportivo se debe realizar un adecuado diagnóstico de la organización, un modo de hacerlo es presentado por COI (2014) desde la evaluación del entorno externo, el interno y las asociaciones. Entre los factores externos se incluyen los políticos y las legislaciones, como las elaboradas por el COI, las federaciones, o la Agencia Mundial Antidopaje; factores socioculturales, condicionados por la manera en que una sociedad está estructurada y se comporta; factores económicos, relacionados con la asignación y distribución de recursos y los factores jurídicos, pues las organizaciones deportivas no actúan de forma aislada al resto de la sociedad y, por lo tanto, las normas jurídicas de su país afectarán a su organización.

Entre los internos figuran los recursos físicos, que son los elementos materiales de que dispone la organización, tales como implementos o instalaciones, y una caracterización de la antigüedad o el estado ellos y sus potencialidades para utilizarlos en función de mejorar los servicios y los beneficios.

De igual forma se deben caracterizar los recursos humanos, las funciones que deban desempeñar tanto los directivos como los especialistas, técnicos y atletas; las competencias y la experiencia disponible, su capacidad para adaptarse a los posibles cambios o sus necesidades de superación. Finalmente deben evaluarse los recursos económicos, asociados a la financiación de la organización, la gestión de los recursos necesarios o los gastos y los recursos operativos, o la manera en que los servicios funcionan.

Para Creelman (1998) permite establecer vínculos e interrelaciones entre el sistema de indicadores para el despliegue de la estrategia en toda la organización, analizar su efectividad y anticipar problemas para lograr las metas fijadas. Considera además que el desempeño de las compañías no sólo depende del control financiero de las mismas, sino de toda una serie de causas encadenadas que desembocaban en el éxito.

Si se hiciera una lista simplificada de estos hechos, se podrían resumir como sigue:

1. Conocer la razón de ser de la organización: esto incluye su visión, misión y objetivos.
2. Saber dónde estamos y adónde queremos dirigirnos.
3. Establecer cómo haremos para llegar a nuestro objetivo.
4. Comunicar a todos la estrategia. Desplegarla.
5. Indicar cómo haremos para estar seguros de que estamos yendo en la dirección correcta y corregir el rumbo en caso necesario, manejando correctamente el timón, de forma que el remo surta su efecto.
6. Fijar el método para saber si hemos alcanzado la meta propuesta.
7. Cosechar el éxito, corregir los fracasos.
8. Poder reiniciar el ciclo y mejorarlo.

Muchas organizaciones ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros pero muchas veces se utilizan sus indicadores no financieros para mejoras locales, en sus operaciones de cara al cliente o a cualquiera de las partes interesadas y prima el empleo de indicadores financieros totales, como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de operaciones realizadas por sus empleados de nivel medio e inferior.

Estas organizaciones están utilizando sus indicadores de actuación financiera y no financiera para retroalimentarse y para desarrollar el control táctico de sus operaciones a corto plazo.

El Cuadro de Mando Integral aplicado al contexto deportivo, con énfasis en el béisbol cubano pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito deportivo a largo plazo. Pues sus objetivos y medidas del son algo más que una colección de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia del equipo. Debe transformar el objetivo y la estrategia del mismo en objetivos e indicadores tangibles.

Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para los aficionados u otras partes interesadas y los indicadores internos de los procesos críticos de desarrollo del deporte, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores deben estar equilibrados entre los indicadores de los resultados —los resultados de esfuerzos pasados— y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el Cuadro de Mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo críticos, inductores de la actuación de los resultados.

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las organizaciones innovadoras lo utilizan como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición de esta herramienta para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar la formación estratégica.

Un elemento importante para la elaboración del Cuadro de Mando Integral, es la elaboración de un mapa estratégico, el cual constituye una presentación gráfica de las perspectivas organizacionales con los objetivos estratégicos de forma causa-efecto para una organización deportiva.

Argente (2012), lo concibe como un modelo que utiliza un sistema de medida del desempeño del capital humano, el cual monitorea y orienta a cada nivel de la organización en cuanto a los rumbos, la información que el equipo debe generar o perseguir y proporciona en un determinado periodo de tiempo, la medida en que los objetivos se van cumpliendo.

Tal como se ha visto anteriormente, se está ante uno de los elementos más poderosos de la metodología del Cuadro de Mando Integral. Su utilidad radica en la facilidad con que se puede utilizar para comunicar y entender la forma en que los distintos objetivos estratégicos del equipo se van enlazando para llegar a alcanzar la visión.

Principalmente se trata de un elemento gráfico, donde se ubican los objetivos y se unen mediante flechas (relaciones de impacto). Se tiene un único objetivo por perspectiva, y para poder alcanzar cada uno, es preciso que se logre con cierto grado de efectividad el objetivo anterior. Esto es lo que se denomina relación causa-efecto.

En la etapa anterior se habían agrupado los objetivos por perspectivas y por líneas estratégicas, y quedan por distribuir en el cuadro, primero, las perspectivas en orden descendente, y luego, los objetivos dentro de las franjas. Posteriormente se definen los indicadores a través de los cuales se evalúa el resultado de estas perspectivas, para lo cual se deben considerar diversos tipos de indicadores, medidores de eficiencia, de eficacia, o de efectividad, pueden ser números absolutos, razones, tasas, proporciones y la fuente para su cálculo es diversa, lo importante es que sea exacta, completa, económica, flexible, confiable, pertinente, simple, oportuna, verificable, accesible, transparente, segura, dinámica y relevante. Solo si cumplen esos requisitos se alcanzará la objetividad en la evaluación de los indicadores de cada objetivo en el mapa estratégico.

El Mapa estratégico es un elemento gráfico muy visual y sugerente, en el cual se puede visualizar la forma en que se relacionan los objetivos que integran la estrategia, y que permite comprender las relaciones causa-efecto que existen entre ellos. Esto es de una gran efectividad, porque es una herramienta muy fácil de comprender, ofreciendo un panorama de la situación actual de una manera dinámica, ya que a través de él se pueden prever las consecuencias de las decisiones que se toman.

1.5 Perspectivas o dimensiones del Cuadro de mando integral. Su contextualización en el béisbol cubano.

El estudio de las dimensiones del Cuadro de Mando Integral para una organización deportiva en el contexto de Cuba, parte del criterio de que el deporte no es financiado por patrocinadores privados, sino que el Estado con su presupuesto financia la celebración de diferentes eventos, entre los que se incluye la Serie Nacional del Béisbol. A esto algunos autores lo llaman empresas sociales y forman parte de la gestión pública.

Para Argente (2012) en los últimos años la gestión pública ha venido evaluándose principalmente a través de la elaboración de medidas representativas de la eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos. Los sistemas de información exclusivamente financieros no tienen capacidad para desarrollar una efectiva gestión y control, al no incluir medidas que faciliten la medición de los anteriores conceptos. Además, los sistemas actuales de indicadores que se están implantando en las organizaciones carecen, en numerosas ocasiones, de una estructura adecuada para permitir la eficiente gestión de este tipo de entidades.

El CMI se está proponiendo como un sistema de gestión efectivo dentro de este nuevo entorno, ya que permite realizar conexiones de causa-efecto entre los objetivos a corto plazo y la estrategia corporativa a largo plazo.

Con ello se permite evaluar en un entorno más amplio la contribución de las distintas actuaciones al logro de los objetivos de la organización, no sólo en términos financieros, sino también en otras medidas que adquieren un mayor valor dentro del ámbito del sector deportivo, como por ejemplo la calidad de los servicios.

Cuando se habla de Cuadro de Mando Integral se habla de metodología, de una filosofía de gestión que ayuda a equilibrar en gestión estratégica seleccionando objetivos tanto en el plano no financiero como en el financiero, con el objeto común de alinear los comportamientos individuales de la organización y obtener resultados estratégicos sostenibles.

En el ámbito de la gestión, uno de los aspectos que más suelen plantearse y discutirse es cómo acometer un proyecto de estas características en esas empresas en las que la ejecución de la planificación estratégica tradicional funciona, y funciona con resultados.

Generalmente, partiendo del Plan estratégico –perfectamente estructurado y detallado-, identificando las metas oportunas y tratando de asignarles objetivos cuantitativos, mediante los indicadores adecuados. De esta forma, las líneas estratégicas propuestas en dicho Plan tienen de algún modo un sistema de medida asociado, para ir llevando a cabo un seguimiento fiel de la ejecución.

Algunas investigaciones sobre la medición del desempeño de este tipo de organizaciones (Moreno,2013; Sandoval,2015; Kaplan y Norton, 2016a) señalan que en ellas, la misión representa el balance entre los proyectos que despliegan y la sociedad, lo cual es su razón de existir. La misión debe medirse, entonces, en el nivel más alto de la organización. Para Urrea y Jiménez (2004) en la Perspectiva “Clientes” de estas organizaciones, se deben considerar dos grandes grupos.

- Los Beneficiarios: personas o entidades que reciben beneficio por el funcionamiento del proyecto. Involucra toda la comunidad y la población en general
- Los Aportantes: personas o entidades que destinan recursos materiales, financieros o de otra índole para el éxito del mismo.

Martínez y Moreno (2017) al reseñar los resultados de un estudio para la implantación de un modelo EFQM en servicios deportivos municipales describen la importancia de perfeccionar la evaluación de la calidad de los servicios brindados por los gobiernos, con énfasis en los deportivos, a través de métodos e indicadores que midan el impacto en los usuarios, la racionalidad en el uso de los fondos disponibles o criterios de sostenibilidad y pertinencia social.

En los equipos de La Serie Nacional de Béisbol cubana la aplicación de una CMI demostraría la sinergia entre las dimensiones, a partir de que, por lo general en los equipos con buenos lugares en la tabla de posiciones, el resultado es proporcional a la afluencia a los estadios y a la recaudación de fondos en ellos, de allí que en la investigación se sostiene el empleo de la perspectiva financiera, aun cuando sea el deporte en Cuba financiado por el estado.

Algunos autores cubanos han tratado el tema del Control de Gestión basados en un Cuadros de Mando Integral en ámbitos no empresariales (Comas y Ramos, 2015; Gerónimo, 2015; Madrigal, 1995; Nogueira, Medina, y Nogueira, 2004; Ortiz, 2013; Ortiz, 2014; Ramos y Soterano, 2014)

Ellos han demostrado su aplicabilidad y la importancia de considerar todas estas perspectivas en función de controlar la gestión de las mismas, más allá de fines estrictamente lucrativos. En la **Figura 1.2** se muestra al Cuadro de mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción.



Figura 1.2 Mapa estratégico de un equipo deportivo como una estructura o marco estratégico para la acción.

1.5.1 La perspectiva de formación y crecimiento

En cualquier organización, se precisa conocer (Kaplan y Norton, 1999) determinados indicadores sobre sus recursos humanos, (satisfacción, retención, habilidades) e implementar un plan de formación que los prepare.

El resultado de un equipo deportivo depende de la capacidad de trabajo y del conocimiento de su capital humano, los cuales necesitan ser captados y administrados para que se alcancen las metas trazadas.

En esta perspectiva figuran objetivos estratégicos que optimizan el desempeño técnico, táctico, físico, psicólogo y médico de los atletas, o la cualificación y motivación de la directiva del equipo.

Autores como Sánchez y Parra (2013) y posteriormente Sánchez, Gómez, Parra, y García (2014), describen instrumentos para evaluar la satisfacción laboral en técnicos deportivos, los cuales una vez contextualizadas al béisbol cubano pueden facilitar la obtención de indicadores para medir la satisfacción de estos con aspectos como su superación, posibilidades de promoción, seguridad, remuneración, condiciones de labor y otros aspectos.

Esta perspectiva tiene como premisa principal, que su adecuado funcionamiento genera efecto en las perspectivas posteriores. Se puede establecer que, al fin y al cabo, lo que persigue un director con una adecuada gestión, es que sus jugadores y equipo técnico, mejoren como personas con la práctica del deporte. Se trata de evaluar aspectos como la formación y superación, la motivación, el ambiente o clima organizacional entre otras.

Algunos autores defienden el hecho de que un ambiente reconfortante y positivo ayuda a los jugadores a que se sientan a gusto y, a que mejore el rendimiento individual y colectivo. La gestión de las creencias, los valores, las actitudes, la confianza y las normas compartidas en el equipo son las que dan forma al comportamiento. Tal es el caso de Jiménez et al. (2015) quienes señalan la importancia de combinar la gestión de la motivación extrínseca y la intrínseca en el equipo por parte de los directivos. La primera se asocia a incentivos de tipo económico, salariales, estímulos o beneficios, mientras que las intrínsecas se asocian a necesidades personales como, por ejemplo: tener claridad en por qué se practica ese deporte, qué garantías ofrece para el futuro, o la identificación con las metas del equipo.

1.5.2 La perspectiva de los procesos internos

En esta perspectiva se estudian los diferentes procesos, con vistas a la maximización de la eficiencia y eficacia de los resultados de atletas y entrenadores. El béisbol es un deporte estructurado en áreas como la ofensiva, la defensa o el pitcheo. Cada una de ellas está respaldada por un vasto caudal de estadísticas a nivel individual y colectivo, las cuales soportarían el cálculo de determinados indicadores del desempeño deportivo del equipo.

Para el logro de las metas, es necesario que el directivo asegure el control sobre otros procesos de apoyo como el logístico u otros como los gestionados por el equipo médico, los psicólogos y los fisioterapeutas.

Esta perspectiva debe conducir a evaluar tanto la gestión del equipo durante la competencia fundamental como, también, durante la etapa de preparación.

En todos los procesos, ya sean estratégicos, clave o de apoyo debe ocurrir una articulación individuo-organización, para Gutiérrez (2007) ninguna institución deportiva puede desentenderse de dos aspectos fundamentales, el factor humano y la división del trabajo; por ello el diseño y la conducción de las nuevas políticas deportivas suponen equipos de mando profesionales, capaces de aplicar el mejor saber disponible a la realización de este proyecto público del deporte.

La división del trabajo en la organización deportiva debe consultar a dos grandes principios; primero, que las decisiones se toman – y las responsabilidades se establezcan- tan cerca de los usuarios como sea posible. Segundo, que la distribución de responsabilidades esté acompañada de un reparto congruente de poderes.

La conjugación de los tiempos individuales y organizacionales con el entorno determina las necesidades de establecer sinergias entre estos para el desarrollo creativo de nuevas alternativas.

En este sentido, las organizaciones de hoy deben prepararse bajo una dinámica grupal para enfrentar un futuro incierto, pero al mismo tiempo lleno de oportunidades. La planeación basada en la formación es una alternativa. En el contexto de la presente propuesta esta perspectiva se nombrará “Perspectiva Deportiva”

1.5.3 La perspectiva de clientes

En ella los objetivos estratégicos juegan un rol determinante, representa una mirada externa a la organización o equipo. Podrá haber un sistema de causa-efecto, donde los resultados de las perspectivas de formación y crecimiento y procesos internos sean positivos y generen un impacto favorable en ella, o todo lo contrario. Kaplan y Norton (2000) identifican como inductores de esta perspectiva, el tiempo, la calidad el precio. Otros estudios (Ortiz, 2010; Soler, 2010) plantean que esta perspectiva tiene los atributos del servicio, la imagen las relaciones con los clientes. Los objetivos e indicadores, en esta perspectiva, están relacionados con el impacto en la sociedad o la satisfacción que en ella se siente por los resultados de la organización.

Para Nardi (2016) esta perspectiva puede nombrarse, en lugar de “clientes”, perspectiva de “usuarios”, para entidades sin fines de lucro. En el Anexo 2 se resumen algunas definiciones de responsabilidad social.

Particularmente en el béisbol cubano los clientes (aficionados) quedan satisfechos, al consumir más productos servicios dispuestos por la entidad (fidelidad de los aficionados hacia el equipo) que, a su vez, aumenta la concurrencia a las instalaciones deportivas aumenta la cantidad de usuarios de los sistemas de comunicación (radioyentes, televidentes o seguidores en las redes), lo cual influye de forma positiva en la última perspectiva de este simplificado mapa estratégico o sea la recaudación de efectivo.

Por las características del deporte en Cuba, en particular el béisbol como deporte nacional, en esta investigación se presenta esta perspectiva, más que como una representación de los intereses del cliente como la responsabilidad social que tiene el equipo con su entorno. Esta es la razón por la que se prefiere nombrar esta perspectiva como “Responsabilidad Social”, pues al decir de Kaplan y Norton (2016b) el Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros.

En términos de impacto social, las organizaciones deportivas no son diferentes a cualquier otra empresa. Por ese motivo deben devolver a la sociedad inversiones en materia social. Inglés (2014) comenta la importancia de armonizar estrategias de gestión en el deporte, con base en una gobernanza que implique a las partes interesadas o *stakeholders*. Criterio similar al de Valderrama, Solís, Trigueros, Manjón y Dolores (2015) quienes señalan que para que se hable de un deporte para todos, que conduzca a la inclusión la sostenibilidad social, se deben incluir entre las variables de estudio, a los sectores implicados.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha suscitado interés en la disciplina de gestión, pero rara vez ha sido evaluada analizada en la investigación de campo de la gestión deportiva (Rego, 2012).

Equipos de renombre internacional prestan gran atención a este aspecto, como el Fútbol Club Barcelona, el cual a decir de Canelles (2007) está comprometido con la gestión de su responsabilidad hacia la sociedad, es decir, todos los aspectos que más allá de las obligaciones legales, forman parte de las expectativas que sus grupos de interés disponen.

El Real Madrid por su parte maneja entre las perspectivas de su Cuadro de Mando Integral la de Responsabilidad Social como describe Urrutia y Kase (2006) con perspectivas para clientes, aficionados ciudadanos.

Se trata de que estos otros clubes estén pendientes de lo que espera de ellos la sociedad o de la ejemplaridad que deben mostrar, a sea en materias de carácter ambiental, social o económico.

Es por eso que se sugiere la incorporación de la RSC como una de las perspectivas del Cuadro de Mando para equipos de béisbol de la Serie Nacional de Béisbol cubana, con objetivos e indicadores que monitoreen la opinión de usuarios o clientes sobre la calidad de servicios deportivos, en este caso se incluyen los aficionados.

Existe diversidad de estudios de este tipo y que son tomados como referencia. (Alonso y Segado, 2015; Armada, Martínez-Gallego, Segarra, y Diaz, 2016; Morales, Pérez, Morquecho y Hernández, 2016).

En un dictamen del Comité Económico Social Europeo (CESE, 2001) se considera la Responsabilidad Social Corporativa como “la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales medioambientales en sus operaciones comerciales sus relaciones con todos sus interlocutores” (parr.20), esto demuestra la importancia de profundizar en las relaciones con las partes interesadas; las relaciones con la comunidad en la que se sitúa la organización; las implicaciones con la comunidad; las relaciones con las Administraciones Públicas entre otras, lo que coincide con otros estudios sobre el tema (Breitbarth y Harris, 2008; Sheth y Babiak, 2010; Chiva, González y Hernando, 2015) entre otros.

En un estudio de Carroll sobre el tema (como se explica en Rubio, Silva y Gómez, 2016) la responsabilidad social corporativa representa la obligación hacia la sociedad asumida por las empresas, las cuales, deben maximizar sus efectos positivos en la sociedad y minimizar los efectos negativos.

Al retomar la denominada “Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa” plantea cuatro clases de responsabilidades sociales de las organizaciones, vistas como una pirámide: económicas, legales, éticas filantrópicas.

En el contexto del béisbol cubano esta perspectiva debe tenerse en cuenta para el control que ejercen los gestores deportivos sobre el desempeño de sus equipos, y puede considerarse como la obligación hacia la sociedad asumida por los equipos, los cuales, deben maximizar sus efectos positivos en esta y minimizar los efectos negativos. Incluye responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas.

Debe conducir a dinamizar la transformación en las personas, sumarlas en torno a una causa, promover mejoras sociales y generar satisfacción a sus especialistas, atletas y a la sociedad en general.

1.5.4 La perspectiva financiera

Los objetivos estratégicos de esta perspectiva y sus respectivas iniciativas están dirigidos a evaluar el impacto económico o la posible captación de recursos financieros del equipo. Este sería el resultado final de la estrategia proyectada, en una visión positiva podrá haber un incremento en el valor añadido, una optimización de los gastos, una mayor recaudación en los estadios y más claridad en el uso y destino de los fondos asignados.

Autores como Pérez y Cañizares (2016) refieren la importancia de una postura ética, específicamente alrededor del uso de los fondos de inversión en el caso particular del fútbol español. En el caso de la Serie Nacional de Béisbol en Cuba se impone la demanda del uso eficiente y transparente del presupuesto o los recursos asignados por el Estado para el financiamiento de este deporte. Los ingresos recaudados estarán estrechamente relacionados con los resultados de los indicadores de las perspectivas anteriores.

En resumen, la propuesta del Cuadro de Mando Integral para equipos de la Serie Nacional de Béisbol cubana, a juicio de estos autores debe integrar las siguientes perspectivas

- Aprendizaje Crecimiento
- Deportiva
- Responsabilidad Social
- Financiera.

Con una adecuada cuantificación de los vínculos entre los indicadores del Cuadro de Mando, las revisiones periódicas y la vigilancia y control de la actuación puede adoptar la forma de comprobación de una hipótesis.

1.6 Organismos internacionales y nacionales rectores de la práctica del Béisbol y encargados de ejercer el control de gestión en este deporte

Internacionalmente algunos de los organismos que rigen la actividad del deporte son el Comité Olímpico Internacional (COI), los Comités Olímpicos Nacionales (CONs) y las Federaciones Internacionales (FI).

En Cuba el organismo que conduce la actividad deportiva es el Instituto de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER), que a su vez está integrado por diversas federaciones y comisiones como la de béisbol, mientras que en las provincias funcionan las Comisiones Provinciales de Béisbol, incorporar en ellos el Cuadro de Mando Integral sería un nuevo marco o estructura para integrar indicadores derivados de la estrategia.

Esta herramienta para el control de gestión en equipos de béisbol cubanos es algo más que un nuevo sistema de medición. Las organizaciones innovadoras utilizan el Cuadro de Mando Integral como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos.

El mismo puede desarrollarse con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a todos los integrantes del equipo. Sin embargo, su verdadero poder surge cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión.

Utilizado de este modo, se convierte en los cimientos para gestionar los equipos de béisbol en la era de la información, en el capítulo dos se propone un procedimiento para su incorporación a los equipos de la Serie Nacional de Béisbol cubana y en el tres se ilustra su implementación en el equipo Sancti Spíritus

Conclusiones del Capítulo1

- La literatura consultada demuestra la importancia del estudio de la gestión en el terreno del deporte y del empleo del cuadro de mando integral para potenciar el control y evaluar el desempeño de equipos y organizaciones deportivas
- Los equipos de la Serie Nacional de Béisbol pueden establecer para el control de su gestión un cuadro de mando basado en las cuatro perspectivas con indicadores que evalúen el resultado de su gestión, más allá de resultados estrictamente deportivos.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EQUIPOS DE LA SERIE NACIONAL DE BÉISBOL Y PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

El procedimiento propuesto toma en consideración lo reflejado en el marco teórico práctico referencial sobre el carácter coherente e integrador que debe poseer la gestión en las organizaciones y el diseño de un cuadro de mando integral, con énfasis en las deportivas

En el presente capítulo se presenta la descripción del procedimiento general para el diseño de un Cuadro de Mando Integral para equipos de la Serie Nacional de Béisbol, en la **Figura 2.1** se muestra su estructura en cinco fases propuesto por Román (2003), a partir del modelo de Harvath y Partners

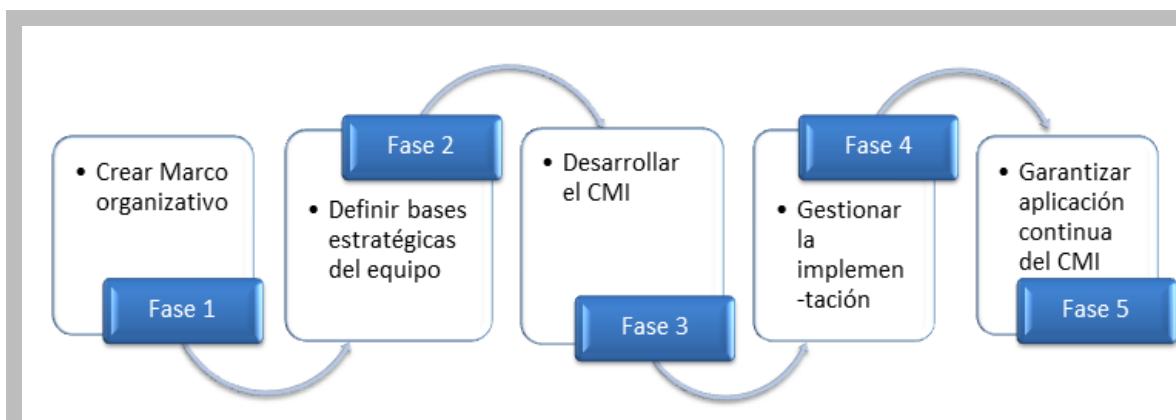


Figura 2.1 Procedimiento con fases del modelo de Horvath and Partners para la implantación del CMI

2.1 Fase I: Crear el marco organizativo del equipo

Esta fase supone la determinación de las perspectivas, es importante tener en cuenta que no existe las perspectivas universalmente correctas, (Finanzas, clientes, proceso, desarrollo.) sino solo aquellas que son individualmente útiles por lo que unas pueden ser sustituidas por otras. La literatura recomienda emplear hasta un máximo de seis perspectivas porque lo contrario lo hace demasiado complejo.

Se debe decidir en qué unidades organizativas (equipos) y departamentos (áreas de juego) se debe desarrollar el CMI, es importante tener en cuenta que cuantas más unidades se controlen estratégicamente por medio del CMI mejor se podrá derivar hacia abajo los objetivos importantes del nivel superior. En esencia se trata de determinar la organización del proyecto CMI, los conceptos de comunicación e información que se seguirán y los métodos y factores críticos para el éxito:

En este momento se deben realizar reuniones de información para la alta dirección del equipo sobre la base del CMI y para que se evalúe la situación de la planificación actual operativa y estratégica con vistas a motivarlos hacia el empleo de esta herramienta. Además de hacer un profundo análisis sobre la idoneidad de la ejecución de la estrategia con la ayuda de cuestionarios y entrevistas, con vistas a conocer si todos los integrantes del equipo están familiarizados y creen posibles los objetivos y metas

Una condición necesaria para la efectividad en la introducción del CMI es que la alta dirección participe en el mismo al menos en actividades claves como la elección de los objetivos estratégicos, definición de valores y acciones estratégicas, debe participar como fabricante del CMI. El marco organizativo se debe adecuar a las condiciones de cada organización y por lo tanto tiene un procedimiento específico y supone los siguientes pasos. La **Figura 2.2** muestra el procedimiento específico para la Fase uno.



Figura 2.2 Procedimiento específico para la Fase 1. Creación del marco organizativo del equipo de la Serie Nacional de Béisbol

A continuación se profundiza en cada uno estos pasos, con los cuales se da por cumplida la primera fase del procedimiento

Paso I-A Crear el proyecto y determinar la estructura del CMI

La creación del proyecto tiene como pauta la estructura que presumiblemente tendrá el Cuadro de Mando, determina en primer lugar que unidades organizativas deben desarrollar su estrategia según los principios del CMI, así como las relaciones existentes entre estas unidades, o las interdependencias entre estrategia procesos y estructura.

Resulta oportuno antes de la selección de la unidades para el CMI tener en cuenta que las estructuras de la dirección se correspondan con los procesos y que sean conformes con la estrategia y relativamente estables, si esto no se cumple es recomendable primero realizar el ajuste antes de proyectar la estrategia por el CMI y proyectar el CMI en las estructuras nuevas.

Otra condición es que la unidad seleccionada disponga de una cadena de valor independiente y de una estrategia, de no ser así presentará problemas para llegar a acuerdos en los puntos de intersección a las demás unidades, la existencia de los recursos necesarios y compromiso ilimitado de la dirección.

Para un equipo de la Serie Nacional de béisbol, significa analizar las posibles perspectivas del CMI, a la luz de las diferentes áreas de juego, picheo, bateo o defensa, sus realidades en cuanto a potencialidades y limitaciones, así como la mirada estratégica para los resultados del equipo. Todo esto sin perder de vista la preparación y motivación de técnicos y especialistas o la responsabilidad social del equipo con sus públicos externos.

Paso I-B Fijar de la organización del proyecto.

Puede ocurrir que se organicen proyectos pequeños, de poca complejidad o proyectos complejos y amplios, en el que participan muchas personas de diferentes unidades de la organización. Entre los papeles que pueden desarrollar los participantes están.

Comisión de dirección: Integrada por los máximos responsables de la decisiones (generalmente el equipo de dirección del equipo, representantes de la Comisión de Béisbol o del organismo deportivo entre otros, se incluyen también representantes que asesoran el CMI, sus funciones básicas están relacionadas con las toma de decisiones, aclaración de especificidades estratégicas y de tomas de decisiones ante problemas que afectan al equipo.

Responsable del CMI: Puede formar parte de la comisión de dirección o en el equipo principal, es el representante del CMI ante la dirección del equipo, introduce el CMI en el mismo y motiva a la Organización para el ajuste continuado e identifica y apoya a los constructores y coordinadores del CMI.

Constructores y coordinadores del CMI: Son los responsables futuros de la unidad o de las funciones de control, planificación del equipo, reciben apoyo de una asesor exterior para el CMI, sus funciones se relacionan con el afianzamiento del contenido del CMI, asesoramiento en los puntos de intersección con otros CMI, comunicación del desarrollo del CMI al jefe del CMI y a la dirección del proyecto, realiza propuestas sobre como introducir el CMI en otros niveles, crea las condiciones necesarias para la medición y los informes sobre los resultados. Es la persona que guía el proceso y responsable de los métodos para el área correspondiente realiza seminarios como trabajo previo y posterior y garantiza la integración del CMI en el sistema de dirección.

Dirección de proyecto: Equipos mixtos integrados por representantes del equipo, metodólogos y expertos. Sus funciones son la planificación y organización del proyecto, asegurar la calidad y consistencia del CMI durante su desarrollo, coordinar plazos asumiendo la responsabilidad del contenido, de la realización y de los resultados.

Grupos de Trabajo para el CMI: son las personas que seminarean y plantean las actividades específicas a desarrollar, son las encargadas de la ejecución de la estrategia. El responsable de la estrategia y del CMI es siempre el director del equipo.

Paso I-C Organizar el desarrollo del proyecto.

El tiempo de duración de un proyecto de elaboración de CMI puede durar desde varias semanas hasta varios meses en dependencia de la complejidad del proyecto (puede ser también de 3 días a 3 o 4 meses).

Se debe realizar una planificación exhaustiva del desarrollo en la que se reconozcan cada uno de las fases previstas.

Si la estrategia no está lo suficientemente actualizada y completa es necesario realizar en el pre- campo del CMI la actualización de la estrategia para la determinación de la posición estratégica y asimilación de la línea estratégica de impulso.

Para determinar la posición estratégica es necesario analizar los campos estratégicos que podrán segmentarse posteriormente

Para la segmentación de estos campos debe tenerse en cuenta:

- Solo deben definirse como campos aquellos que tienen en el futuro una importancia estratégica especial y que aportarán una contribución relevante al resultado
- Los campos estratégicos deben estar definidos y delimitados entre ellos para evitar interferencias, además tienen que ser compatibles con la estructura futura de dirección.
- Los campos deben representarse como una dimensión de la planificación.

Después de la segmentación se realiza una descripción de la posición de cada uno de los campos estratégicos es apropiado la DAFO, Se valora las tendencias o los escenarios, deben ponerse de acuerdo en el equipo sobre un escenario realista y utilizarlo como base del proceso. El análisis real de cada campo permite determinar el papel de cada uno en el resultado del equipo.

Paso I-D Garantizar la información, comunicación y participación.

Algunas organizaciones utilizan el proceso de creación del CMI para impulsar un cambio cultural, la filosofía del CMI supone fijar para todos los niveles de dirección una forma estratégica de pensar y actuar; posibilitar la colaboración interactiva e interdisciplinaria de diferentes responsables y equilibrar los objetivos estratégicos dentro y por medio de las perspectivas.

Es importante al principio lograr una integración del proyecto con el día a día de los entrenadores y hasta los atletas para acercar el tema a ellos, son útiles las reuniones informativas, los grupos de diálogos y los seminarios. Estos encuentros sirven para documentar el estado actual de la planificación estratégica y operativa y permiten descubrir fácilmente las posibles necesidades de acción y por tanto el ajuste del proyecto con las necesidades del equipo.

También se puede crear talleres de ideas durante todo el desarrollo del proyecto. Debe existir una sensibilización y formación de personas participantes, los implicados deben ser capaces de reconocer donde se localizan los problemas y podrán aportar vías de solución.

Podría aplicarse una encuesta a la dirección sobre lo que espera conseguir por medio de una ejecución eficiente de la estrategia, pero además se puede dar una información amplia sobre los objetivos, procedimientos y resultados que se esperan obtener con el proyecto CMI. Algunos aspectos a aclarar son:

1. Presentación del CMI (¿Que es el CMI y para qué sirve?)
2. Transmisión de las bases del CMI (perspectivas, ponderaciones, estructuras, procesos básicos y modelos de pensamiento).
3. Demostración de la estructuración paso a paso de un CMI.
4. Representación de ejemplos prácticos.
5. Creación de un caso práctico para el desarrollo del CMI.

Durante esta preparación se obtienen enormes beneficios independientemente de su posterior implantación.

Paso I-E.- Estandarizar y comunicar los métodos y los contenidos.

Para garantizar una introducción que lo cubra todo se deben estandarizar los métodos y contenidos.

Se debe estandarizar:

- La comprensión de la filosofía del CMI, que significa pensar basándose en perspectivas y dar importancia a la comunicación y el consenso.
- La realización de los procesos de introducción.
- El tipo de documentación de los resultados de trabajo.
- La terminología que se utilizará Ej. indicadores, misión, visión, perspectivas, objetivos etc)

Debe hacerse una definición de cada uno de estos puntos y comunicarlos basándose en perspectivas y dar importancia y comunicárselas a todas las personas, esto evita suposiciones sobre los contenidos y los objetivos.

También se pudieran preparar impresiones de las directrices, guías o manuales para la estrategia y para el CMI o utilizar CD, videos, etc., esto facilita la divulgación del CMI por medio de multiplicadores.

Paso I-F. Considerar los factores críticos para el éxito.

La preparación cuidadosa de la introducción del CMI es un paso importante para su desarrollo y posterior aprovechamiento.

Son errores:

- Delegar el desarrollo del CMI en terceros.
- Participación esporádica de la dirección en el proceso.
- El equipo del proyecto no dispone del respaldo de la dirección de la empresa para el proyecto.
- No existe el tiempo ni la perseverancia para el desarrollo y la implantación en el día a día.
- En el contenido del CMI no se refleja las particularidades del equipo o de la actividad deportiva del béisbol suficientemente, o sea no es un traje a la medida.

2.2 Fase II: Definición de las bases estratégicas

El CMI es en principio un concepto para la ejecución de la estrategia existente. En esta fase la dirección del equipo debe definir los principios estratégicos que seguirá. Lo más importante en esta fase, es obtener una comprensión de la estrategia común y homogénea para todos porque a partir de ella es que se derivan los objetivos del CMI. La figura 2.3 muestra el procedimiento específico para verificar las condiciones previas estratégicas y actualizarlas, en lo que significa definir las bases estratégicas

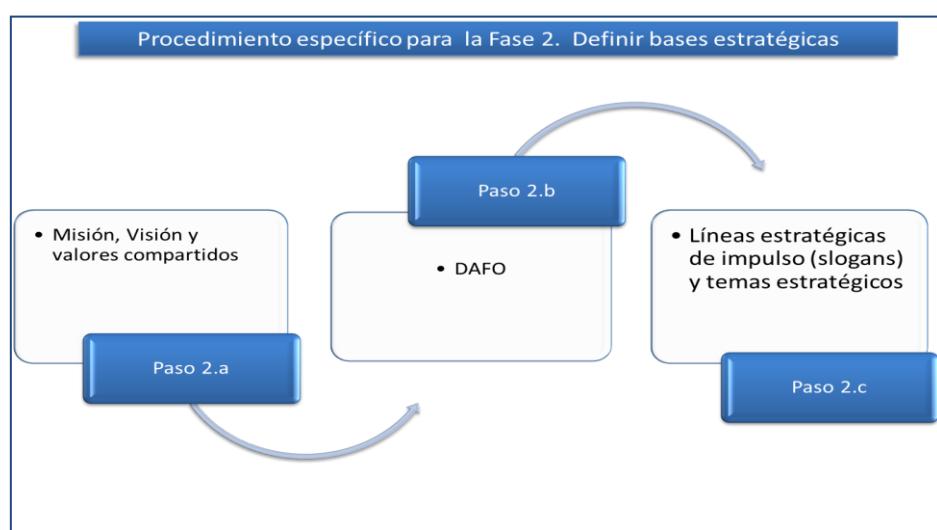


Figura 2.3 Procedimiento específico para la Fase 2. Definir bases estratégicas del equipo de la Serie Nacional de Béisbol

El CMI se inicia cuando el equipo de dirección superior se reúne para traducir su estrategia en objetivos estratégicos específicos, o sea realiza los análisis necesarios para desarrollar una imagen de futuro, definir un escenario específico. Más que un plan con conceptos aislados, se trata de lograr algo comprensible que se pueda incluir en un esquema para la ejecución.

No es necesario que todas las cuestiones estratégicas estén ya tratadas con detalles antes del CMI pero si es necesario que las posiciones básicas importantes se hayan aclarado.

La definición de la estrategia se inicia por medio de dos preguntas básicas.

- ¿Que pretendemos realmente?
- ¿Hasta qué punto debe ser importante el impulso del cambio?

En la definición estratégica es necesaria una comprensión amplia de los diferentes conceptos estratégicos, su contenido y debate anima a un cuestionamiento crítico constante sobre la posición del equipo de béisbol.

Para el análisis de la anatomía de la estrategia, se pueden tener elementos como la presentación por escrito de la visión, misión y los valores del equipo, pero no siempre se cuenta con un sistema de objetivos integrales y concretos, es aquí donde se necesita el CMI.

Para este análisis de la estrategia se debe volver sobre la lógica de verificar la concordancia entre los controladores internos y las capacidades de la empresa (fortalezas y debilidades) con las oportunidades en su entorno. A mayor concordancia, mayor potencial de rendimiento para el equipo.

En todo el proceso se analiza la relación existente entre las expectativas y la satisfacción de las partes interesadas con lo que se considera que limita al equipo y cuáles son sus potencialidades. Para ello deben tenerse en cuenta en todo momento las perspectivas del CMI o se corre el riesgo de que se enuncien objetivos que sobre carguen una de ellas o vayan en detrimento de otra.

2.3 Fase III: Desarrollo del Cuadro de Mando Integral

Una vez cumplida la fase anterior, corresponde en el equipo seleccionado desarrollar el CMI para ello se siguen los pasos descritos en el procedimiento específico descrito en la **Figura 2.4**



Figura 2.4 Procedimiento específico para el desarrollo del CMI, en el equipo de la Serie Nacional de Béisbol

Paso 3-A. Creación de los objetivos estratégicos.

En esta fase es importante tener en cuenta que son los objetivos estratégicos y no los indicadores los que forman el núcleo del CMI. Los objetivos son aquellos pocos factores claves del éxito decisivos de los cuales depende de forma verdadera el éxito del equipo, son los importantes objetivos para los cambios.

El CMI no debe sustituir los sistemas operativos de control diseñados por la comisión de béisbol o la dirección de deportes, en la selección del indicador es importante tener en cuenta si este puede dirigir el comportamiento en la dirección estratégica deseada y si se puede conocer la consecución del objetivo derivado.

La combinación de los objetivos estratégicos (causa efecto) refleja la causalidad de la estrategia pero los valores para que los objetivos se pueden formar utilizando *benchmarking*, resultados de la encuesta de los aficionados y entrenadores, datos del pasado de las estadísticas del béisbol entre otras fuentes. Se requiere que la derivación de objetivos estratégico se realice a través de los siguientes pasos.

1. Desarrollar objetivos estratégicos.
2. Seleccionar objetivos estratégicos.
3. Documentar objetivos estratégicos.

Es importante lograr desde la estrategia una unanimidad sobre la orientación estratégica de fondo para lograr un sistema de objetivos único y aceptado, este proceso lo soporta la utilización de perspectivas.

Algunas sugerencias para la definición de los objetivos son

1. No representar más de cuatro ó cinco objetivos para cada perspectiva, solo así será posible no perder el control
2. Describir el objetivo por medio de una frase breve conjugada. Ej. Debe usarse, incrementar las bases robadas más del 10 % sino, incrementar efectividad en el corrido de bases, las expresiones verbales son más fáciles de recordar.
4. No nombrar objetivos muy globales sino más bien todo lo específico que se pueda, sin caer en el detalle de confundirlo con un indicador
5. Utilizar formulaciones orientadas hacia la acción.

Se deben colocar los objetivos listados por los Directivos en pancartas, clasificados por perspectivas, puede ocurrir que aparezcan una gran cantidad de objetivos y por lo tanto se requiere una reducción de listado teniendo en cuenta la importancia estratégica del contenido de cada objetivo. Para esta reducción se deben evaluar dos dimensiones, Relevancia de la competencia y Relevancia de actuación.

La relevancia de la competencia documenta la influencia de un objetivo sobre el éxito en la Serie Nacional, esta dimensión responde a la pregunta de si la ejecución del objetivo daría lugar a una diferencia decisiva frente al resto de los equipos. La necesidad de actuación describe hasta qué punto se requieren esfuerzos por encima de la media para alcanzar un status quo deseado o mantenerlo

Se debe tener mucha claridad en el carácter estratégico del objetivo. Por ej. Garantizar una estabilidad en el suministro de pelotas para la preparación, es un objetivo operativo y no estratégico.

Aunque los objetivos estratégicos requieren una formulación breve y concisa, requieren una explicación ampliada, un texto explicativo para poder comprender y comunicar la importancia y trasfondo de cada objetivo y por lo tanto a cada objetivo estratégico debe formulársele un breve comentario

Una documentación completa debe incluir:

Objetivos (pueden enumerarse si desean)

Definición del objetivo (que se quiere conseguir)

Explicación del objetivo (comentario)

Personas responsables para su consecución (coordinador)

Fecha de consecución.

Paso 3-B. Enlace de los objetivos estratégicos por cadenas causa-efecto y creación del mapa estratégico.

Las relaciones causa/efecto entre los objetivos estratégicos son uno de los elementos centrales del CMI, esta cadena refleja la causalidad de las ideas estratégicas y permite armonizar las diferentes ideas sobre el modo de actuar de la estrategia. Los objetivos estratégicos no se encuentran uno al lado del otro sino enlazados entre ellos y se influyen mutuamente.

La utilidad de observar esta causalidad radica en las facilidades que brinda para comunicar y entender la forma en que los distintos objetivos estratégicos de la organización se van enlazando para llegar a alcanzar la visión de la empresa.

El mapa estratégico es un elemento gráfico, donde se ubican los objetivos y se unen mediante flechas (relaciones de impacto). Esto es lo que se denomina relación causa-efecto.

Primero se ubican las perspectivas en orden descendente, y luego, los objetivos dentro de las franjas. Posteriormente se definen los indicadores a través de los cuales se evalúa el resultado de estas perspectivas, como se muestra en la

Figura 2.5

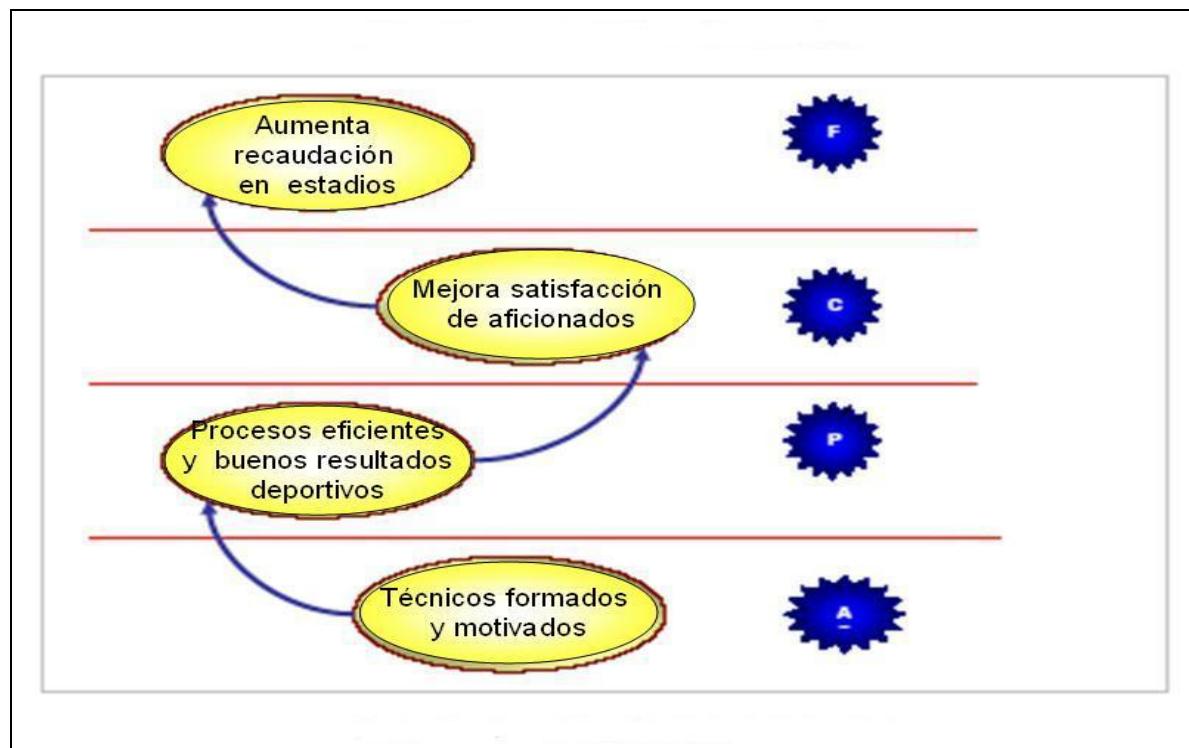


Figura 2.5 Mapa estratégico elemental de un equipo deportivo

Entre sus beneficios figuran:

1. Muestran las relaciones y las dependencias existentes entre los objetivos estratégicos dentro de una perspectiva y entre las perspectivas.
2. Aclaran los efectos recíprocos para la consecución del objetivo.
3. Dan a conocer a la dirección del equipo las relaciones y la importancia de los diferentes objetivos.
4. Fomentan la comprensión conjunta de toda la estrategia.
5. Representan cómo deben actuar conjuntamente las diferentes áreas para poder ejecutar la estrategia.
6. Fomentan la colaboración entre el director del equipo y los especialistas que responden por las diferentes áreas.
7. Ilustran los indicadores del control previo (generadores de éxito del equipo).
8. Convierten la lógica de los objetivos estratégicos en algo imaginable y, por tanto, comunicable.
9. Proporcionan el modelo de definición para el éxito estratégico

Esta relación puede ponderarse mediante una matriz causa efecto, tanto en el eje vertical como en el horizontal se nivelan todos los objetivos estratégicos, para cada combinación de objetivos se determinan la intensidad del efecto. Es útil la pregunta “Una vez que hayamos alcanzado el objetivo X que efecto, (intensidad) tendrá ello para el objetivo Y? Se dan valor de 0-3. Como se muestra en la **Tabla 2.1**.

2.1. Los que más ponderación alcancen determinarán la dirección de las flechas en el mapa estratégico

Tabla 2.1

Matriz causa efecto de objetivos estratégicos en el equipo de béisbol

Efecto				
Causa	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo n
Objetivo 1				
Objetivo 2				
Objetivo 3				
Objetivo 4				
Objetivo n				

Paso 3-C. Selección de los indicadores.

Una vez definidos los objetivos estratégicos el segundo momento importante es la definición de los indicadores de medición de los objetivos.

Algunas preguntas que pueden utilizarse a modo de test para la selección de los indicadores correctos son.

¿Se puede ver a través del indicador la consecución del objetivo?

¿Por medio del indicador se influye en el sentido deseado del objetivo?

¿Se garantiza una recogida de datos sobre el indicador?

¿El indicador se puede medir a corto (un año) o largo plazo?

Es importante garantizar la implantación del indicador, para ello se debe tener en cuenta si es posible integrarlo en un sistema de reporte, existen 5 criterios que aunque secundarios se deben tener en cuenta: costo de la medición, existencia del indicador, aceptación del indicador, posibilidades de formalizarlo, determinación de la frecuencia de medición.

En el béisbol a partir de un consolidado sistema de estadísticas, de la sabermetría y del propio escaneo desarrollado por los técnicos, se cuenta con fuentes amplias, confiables y sostenibles de información, sobre todo para las diferentes áreas de juego (procesos) de forma colectiva para el equipo y hasta el nivel individual por atleta

Es importante estimular la creatividad durante las sesiones de selección de indicadores buscando la diversidad en ellos, pues existen varios criterios para clasificarlos, una forma muy usada en la gestión pública es:

- Recursos: Estarían relacionados con la disponibilidad y uso de recursos materiales, financieros y humanos.

Por ejemplo, disponibilidad de pelotas y guantes, nivel de escolaridad de los técnicos

- Volumen: Son indicadores que miden cantidades

Por ejemplo: cantidad de juegos nocturnos, cantidad de ponches propinados

- Impacto: Reflejan el impacto de las acciones desplegadas:

Por ejemplo: afluencia a los estadios, balance de críticas favorables de la prensa, atletas promovidos a la selección nacional, reconocimientos alcanzados

- Eficiencia: Se asocian al relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar, es el grado en el que se aprovechan los recursos

Por ejemplo: cumplimiento del plan de transportación, cumplimiento de normas de consumo en academias.

- Indicadores de calidad objetiva: Son indicadores asociados a la gestión de la calidad bajo determinadas variables o dimensiones, miden el cumplimiento de normas o estándares esperados

Por ejemplo: Lugar alcanzado en la serie, atletas solicitados como refuerzos, calidad de la infraestructura disponible.

- Indicadores de satisfacción o calidad percibida: Guardan relación con la satisfacción que existe con el desempeño realizado:

Satisfacción de aficionados, satisfacción de atletas con servicios de alojamiento, alimentación y transportación.

Como se observa no todos los indicadores son cuantitativos, algunos aunque se expresen en valores numéricos reflejan percepciones subjetivas por lo que son más cualitativos

Paso 3-D Fijación de valores.

Solo cuando se fijan los valores se considera que se ha descrito por completo un objetivo estratégico. Los valores deben ser exigentes y ambiciosos pero creíbles y alcanzables en su consecución si es demasiado alto desmotiva y demasiado bajo no estimulan lo suficiente.

Tienen que tener una relación con la realidad con respecto al nivel de partida y a las acciones necesarias para modificar dicho nivel. Los valores son un instrumento importante para determinar las prioridades, se le debe prestar una atención más reforzada a los valores más exigentes

Para la determinación de los valores se sugiere seguir los siguientes pasos.

- a.- Crear una base comparativa
- b.- Respetar el desarrollo de tiempos
- c.- Definir los valores umbral o límites
- d.- Documentar los valores de los objetivos.

Para crear la base comparativa de los valores se presentan valores comparativos actuales y del pasado si no se dispone de información de referencia se podrán formular de forma creíble los correspondientes valores de los objetivos.

Los valores de los objetivos se fijan para cada año, para ello se sigue el principio de: “desde el futuro al pasado” por lo tanto primero se determina el valor del objetivo para el final del horizonte temporal y a continuación se produce la especificación de los valores de los objetivos para cada periodo de planificación que casi siempre es anual.

Un equipo de béisbol debe partir de los resultados en su serie anterior, las estadísticas de los últimos años, los niveles de renovación en los atletas o si tienen edad avanzada, las limitaciones y potencialidades de su ofensiva, su defensa y su cuerpo de lanzadores o sus peculiaridades socio psicológicas. De modo que las metas sean realistas, para evitar falsas expectativas en los públicos y partes interesadas, pero a la vez retadoras para estimular el máximo esfuerzo a alcanzarlas

Paso 3-E Determinación de acciones estratégicas.

Las acciones estratégicas son medidas que están relacionadas directamente con los objetivos estratégicos, pueden ser proyectos internos del equipo o cualquier otra actividad que no forme parte del día a día y que requiera recursos especiales.

Las acciones estratégicas se asignan directamente a los objetivos estratégicos correspondientes y se evita, así, el empantanamiento de algunos objetivos o incluso de todo el CMI en su conjunto. Las acciones estratégicas concretan y activan la operatividad de los objetivos una vez más, cumpliendo así la reivindicación del CMI “trasladar la estrategia a la acción”.

Las acciones estratégicas forman la base para la distribución de los medios en el marco de la ejecución de la estrategia y deben contener un ajuste de las ideas del objetivo con los recursos de los que se dispone.

Así se obtienen una verificación sobre la realidad y la factibilidad de la formación del objetivo, esto puede llevar a una revisión de las ideas sobre el objetivo.

Ninguna organización deportiva o de otro tipo, dispone de suficientes recursos para poder ejecutar todas las acciones estratégicas imaginables. Por tanto, es imprescindible fijar prioridades.

Las acciones estratégicas aprobadas también sirven para contribuir a una integración de la planificación estratégica y operativa. Durante la determinación de las acciones estratégicas se deben realizar los siguientes pasos:

1. Desarrollar ideas para las acciones estratégicas.
2. Crear prioridades para las acciones estratégicas
3. Documentar las acciones estratégicas.

Es importante tener en cuenta que la consecución de los objetivos financieros es el resultado de un gran número de actividades de naturaleza estratégica y operativa. Al fin y al cabo, las acciones estratégicas de las perspectivas subordinadas (responsabilidad social, resultados deportivos y aprendizaje) sirven en su conjunto para la obtención de los objetivos financieros, en el caso del béisbol cubano se traduce en la satisfacción de los aficionados con vistas a motivar su afluencia a los estadios e incrementar la recaudación de fondos en ellos.

Para priorizar las acciones estratégicas, el mayor peligro que existe durante la ejecución de las acciones estratégicas es la dispersión. Si se afrontan demasiadas medidas a la vez, se produce una explotación excesiva de los recursos que para ello se requieren. Este peligro solo se puede prevenir realizando una priorización. La fijación de las acciones estratégicas desemboca en un programa de acción concreto, documentado y aceptado, que es útil para la consecución de los objetivos estratégicos. El programa para la acción representa el documento de trabajo para el día a día y debería revisarse a intervalos regulares.

2.4 Fase IV: Gestión de la implementación del CMI

Esta fase se logra cuando los objetivos y las acciones procedentes de las unidades superiores pueden desplazarse consecuentemente hacia otros niveles de dirección inferiores, a esto se le llama integración vertical de los objetivos y permite lograr que se alcancen los objetivos estables del equipo.

La implantación en las unidades inferiores garantiza la ejecución de la visión y de las estrategias para toda la organización.

La implantación se produce en dos direcciones:

1. **Horizontal:** Acoplamiento de otras unidades del mismo nivel. (pueden ser otros equipos de la Serie Nacional o equipos de otros deportes para utilización del INDER en la provincia)

2. **Vertical:** Acoplamiento de otros niveles de dirección (Derivados hacia arriba o hacia abajo, la más oportuna es la descendente).

Puede ocurrir que se realice la implantación en un área piloto y si da éxito se generaliza al resto.

El CMI debe tener un soporte informático y documentación de los puntos importantes de discusión. Existen muchos soportes disponibles para esto, pero en este procedimiento se emplea el BSC *Designer*, pues es una herramienta de gestión con probada efectividad en el entorno empresarial y la administración pública, es posible operarlo sin complejidades y con visualización gráfica de mapas estratégicos con diferentes modelos, así como para mostrar el CMI, y la evolución histórica de los indicadores. Los beneficios son evidentes. ellos son:

Gestión de Indicadores clave de rendimiento. BSC *Designer* proporciona todos los medios necesarios para la gestión de los Indicadores clave de rendimiento. Asigna valor, referencia, destino, y mide unidades e iniciativas.

Importar datos para Indicadores clave de rendimiento. Para el uso apropiado del Cuadro de mando integral posibilita mantenerlo actualizado al solicitar su llenarlo con datos recientes de forma regular.

Objetivos de negocio. A partir del análisis estratégico realizado. Se logra mapear los objetivos del negocio

Mapa estratégico. Los mapas estratégicos otorgan una imagen general de hacia dónde se mueve su negocio. Permite Crear mapas estratégicos de diferentes estilos

Informes. Los datos visualizados otorgan más puntos de vista sobre la posible mejora del rendimiento. Al mostrar una amplia gama de gráficos, diagramas e informes.

Cascada. Para conocer si el proyecto de Cuadro de mando integral ha crecido, es necesario hacer cascadas y permite organizar el equipo de trabajo

Alertas. Permite ser informado cuando alguien añade un nuevo plan de acción, añade un informe o cuando el Indicador clave de rendimiento aparece en la zona roja

2.5 Fase V: Aplicación continuada del CMI

El objetivo del CMI es una estabilización duradera de una organización con un enfoque hacia la estructura. Para garantizar la aplicación del CMI este debe estar integrado en el sistema de gestión y control del equipo, esto no es fácil de lograr porque el sistema de gestión se orienta por la estructura funcional y jerárquica de la organización y el contenido del CMI se dirige a diferentes perspectivas en la dirección del equipo simultáneas por tanto la asignación de responsabilidades por el CMI no se puede derivar sencillamente de la estructura y por otro lado los sistemas de dirección, de planificación, de estadísticas o de análisis de resultados deportivos con frecuencia se orientan únicamente por la estructura funcional, o sea los diferentes departamentos de juego

Para el éxito de esta CMI es necesario, un control que persiga la ejecución consecuente de los objetivos y de las acciones estratégicas procedentes del CMI. Además se debe lograr la integración del sistema de informes para obtener un control continuo de la obtención de los objetivos, fijados en proceso negociado con técnicos y atletas

El CMI tiene que tener un soporte en Tecnología de la Información, este es un factor crítico para una utilización continuada del CMI.

Las cadenas causa-efecto entre los objetivos ayudan a la determinación de las causas en el comportamiento del indicador y la fijación de medidas para la solución de imprevistos

2.6 Diseño de la validación del procedimiento a partir de indicadores para evaluar el mejoramiento del Control de Gestión.

El procedimiento basado en un cuadro de Mando Integral, se desarrolla con el objetivo de fortalecer el control de gestión del equipo, por tanto para evaluar la validez del mismo, se procede a evaluar en el corto, mediano y largo plazo, un grupo de indicadores, diseñados a partir de dimensiones relacionadas con los requisitos que debe tener un buen Control de Gestión. Entre estos están:

- Simplicidad y Comprensión
- Adaptabilidad
- Continuidad
- Aceptación

- Eficacia
- Eficiencia
- Efectividad y satisfacción
- Estar diseñado con base a los objetivos
- Participación (personas, procesos y áreas)

A Continuación se profundiza en cada uno de ellos:

Simplicidad y comprensión

Un sistema de control debe ser comprendido por los integrantes de la organización, deben conocer su alcance, sus objetivos y sobre todo deben tener claridad en cuanto a categorías usadas y las metas alcanzar.

Para evaluar este requisito en el Cuadro de Mando Integral desarrollado, se evalúan indicadores relacionados con:

- Diferenciación de símbolos y su significado
- Uso de elementos auxiliares, como gráficas de barras, de tendencias, pastel etc.
- Desarrollo de la capacidad de argumentación de los integrantes del equipo y de la dirección en general sobre causas y efectos de determinados resultados en los indicadores.
- Búsqueda de nuevos significados a palabras, indicadores y procederes incorporados a la filosofía de gestión del equipo
- Distinguir responsabilidades por actividades de cada proceso, por resultados de los indicadores, por consecuencias de las decisiones y por el impacto socio psicológico de cada acto en el colectivo.
- Predicción de resultados con la introducción de acciones preventivas o correctivas
- Justificación de resultados con identificación de causas de las desviaciones.

Adaptabilidad y continuidad

La continuidad del cuadro de mando está relacionada con la sostenibilidad de su uso en diversos escenarios.

Todo el personal del equipo debe estar entrenado y capacitado en los procedimientos definidos y conocer claramente los roles y responsabilidades que le competen, mediante labores periódicas de formación y divulgación.

En caso de presentarse un incidente significativo se deben aplicar los mecanismos de comunicación apropiados, tanto internos como externos, para asegurar que siga su funcionamiento en cada una de las áreas.

Aceptación:

El Cuadro de Mando como mecanismo de control, debe ser aceptado por la dirección del equipo y el resto de los especialistas que trabajan en el mismo, algunas medidas de esta aceptación son:

- Reconocimiento de necesidad del Cuadro de Mando Integral como mecanismo de Control de Gestión
- Aplicación sistemática
- Uso para la toma de decisiones
- Respuestas favorables a las sugerencias de mejora derivadas de su uso
- Ambiente participativo en su empleo
- Establecimiento de prioridades a partir de los resultados del análisis derivado de su uso.
- Búsqueda de información para solución de problemas identificados con su empleo
- Recepción favorable de las críticas
- Aceptación de reconocimientos a las áreas o procesos con mejores resultados

Eficiencia

La eficiencia se puede asociar con la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Para evaluar la eficiencia de un sistema de control se deben buscar indicadores globales en función de medir resultados. En el béisbol existen intentos por reunir “en un solo número” la mayor cantidad de información posible sobre el rendimiento individual de un atleta. A continuación se explican algunas de estas variables estadísticas junto a otras de similar importancia.

OBP: (*On-base percentage*) Porcentaje de embasado de un jugador a la ofensiva.

OPS: Esta estadística consiste en la suma del OBP + el *slugging*.

RC: Significa " *Runs Created* " en español sería " Carreras Creadas ". Esta estadística mide el grado de contribución de un pelotero ofensivamente en base al tiempo de participación del jugador durante el transcurso de una campaña.

Win Shares: Ejerce el mismo valor del "RC" en el aspecto ofensivo, más el grado de contribución de un determinado jugador en el aspecto defensivo y el picheo. En resumen, mide ofensiva + velocidad + defensa + picheo. Se puede decir que es la estadística de mayor peso a la hora de evaluar el rendimiento de un pelotero en todos los aspectos del juego

Porcentaje de fildeo: Estadística que muestra la efectividad de un jugador a la defensiva, es decir, este porcentaje orienta en qué grado el pelotero no cometió error en las jugadas a la defensiva que intervino.

RF: Acrónimo de " *Range Factor* ", que en español significa Factor de Rango, se basa en la premisa de que el número total de outs en los que participa un jugador es más relevante al evaluar su defensiva que el porcentaje de fildeo.

wOBA: Significa (*Weighted On Base Average*), en español Promedio para Embasarse Ponderado. Sirve para equilibrar los valores porcentuales provenientes de la sumatoria del OBP y el SLG (OPS). La premisa detrás de esta estadística es que el OPS tiende a favorecer porcentualmente a jugadores con *slugging* más altos ya que esta última estadística sobreestima el valor de los extra bases (por ejemplo, estadísticamente un doble tiene una expectativa de carreras de 0.77, mientras que un sencillo tiene una expectativa de 0.47, lo cual

wRAA: Significa " *Weighted Runs Above Average* ", algo así como Carreras Pesadas por Encima del Promedio. Es decir, wRAA calcula el número de carreras con que un jugador contribuye al equipo por encima a cómo lo haría un jugador promedio.

WHIP: Significa (*Walks and Hits per Innings Pitched*) en español Bases por bolas y hits por innings lanzados. Esta constituye una de las primeras estadísticas sabermétricas en popularizarse dentro de la esfera del fanático común. La misma mide la cantidad de bases por bolas y hits permitidos por un lanzador por cada entrada lanzada.

Eficacia

Se asocia con la medida en que el sistema de control propuesto permite evaluar el nivel de consecución de metas y objetivos, pues hace referencia a la capacidad del equipo para lograr lo que se ha propuesto, como la clasificación a determinada fase, alcanzar una medalla, obtener los resultados planificados en determinados indicadores de juego, liderazgo en determinados renglones individuales y colectivos

Satisfacción de públicos con resultados

El sistema de control diseñado debe dar seguimiento a la satisfacción de los públicos externos, ya sean los aficionados, los internautas que siguen los resultados en las páginas web, los comentarios de la prensa plana, radial y escrita, entre otras

Del mismo modo se debe evaluar la representatividad en el sistema de control diseñado de todas las áreas, los individuos, los procesos,

Confiabilidad y verificabilidad de la información

La información generada desde el Cuadro de mando debe ser creíble para los usuarios, para que la acepten en el proceso de decisiones y debe ser susceptible de comprobación por cualquier persona con pericia suficiente.

Para ello debe caracterizarse por aspectos como:

- Neutralidad
- Integridad
- Diversidad de fuentes

Aun cuando se espera que el sistema de control diseñado a partir del Cuadro de Mando Integral, sea validado íntegramente en la práctica, no se puede aspirar a que todos estos resultados se puedan alcanzar con inmediatez a partir de la implementación. Algunos de los indicadores diseñados para validar la propuesta serán necesariamente evaluados en el mediano (dos a tres años) y largo plazo (más de tres años), la **Tabla 2.2** refleja el período estimado para alcanzar los diferentes requisitos del sistema de control desarrollado

Tabla 2.2

Requisitos del Control de Gestión e indicadores para la validación del Cuadro de Mando Integral desarrollado

Requisitos para validación	Indicadores	Plazo de consecución		
		Corto	Mediano	Largo
		Plazo	Plazo	Plazo
Simplicidad y comprensión				
	Diferenciación de símbolos	X		
	Uso de elementos gráficos	X		
	Desarrollo de capacidad de argumentación		X	
	Búsqueda de nuevos significados		X	
	Distinción de responsabilidades	X		
	Predicción de resultados			X
	Justificación de causas de resultados		X	
Eficacia				
Evaluar	Clasificación 2da fase		X	
	Alcanzar una medalla			X
	Mejoramiento de Indicadores por área		X	
	Liderazgo en indicadores por área			X

Adaptabilidad y continuidad	Implementación en otro equipo de la Serie Nacional	X
	Cambios en los integrantes de la dirección del equipo	X
	Cambio en la base estadística como soporte	X
	Cambios en el Mapa estratégico	X
	Cambios en los procesos definidos	X

Aceptación

Reconocimiento de necesidad	X
Aplicación sistemática	X
Uso para la toma de decisiones	X
Respuestas favorables a las sugerencias	X
Ambiente participativo en su empleo	X
Establecimiento de prioridades	X
Información para solución de problemas	X
Recepción favorable de las críticas	X
Aceptación de reconocimientos	X

Evaluar

Eficiencia

OBP: (On-base percentage)	X	X
OPS	X	X
RC: Carreras creadas	X	X
Win Shares	X	X
Porcentaje de fildeo	X	X
RF: "Range Factor"	X	X
wOBA: Promedio para Embasarse Ponderado	X	X
wRAA: Carreras por Encima del Promedio.	X	X
WHIP: Significa Bases por bolas y hits por innings lanzados	X	X
WHIP: Bases por bolas y hits por innings lanzados	X	X

Evaluar

Satisfacción

de públicos

Mejoramiento en niveles de motivación	X	X
Satisfacción de aficionados	X	X
Fortalecimiento de liderazgo	X	X
Mejoramiento del clima organizacional	X	X
Representatividad	X	

Confiabilidad y
verificabilidad
de la
información

Neutralidad	X
Integridad	X
Diversidad de fuentes	X

Conclusiones del Capítulo 2

- En este capítulo se diseña un procedimiento para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral en el terreno de la gestión deportiva, específicamente para equipos de la Serie Nacional de Béisbol Cubana. El mismo consta de cuatro perspectivas, Aprendizaje y crecimiento, perspectiva deportiva, Responsabilidad Social y Financiera. El procedimiento cuenta con cinco fases, y de ellas las tres primeras constan además de procedimientos específicos para su cumplimiento.
- Los miembros del equipo del proyecto deben estudiar y comprender el concepto de CMI y la filosofía de dirección que lo sustenta, pues debe partir de la cúpula (principio descendente). Además deber clarificación y consenso sobre la estrategia, para lograr introducir y utilizar el CMI, y a partir del mismo establecer programas de cambio.
- El CMI debe posicionarse como sistema de gestión y no solo como un sistema de control manejado por la dirección, además el tratamiento y comunicación del CMI es tan importante como sus resultados.
- La propuesta de validación del procedimiento se formula a partir de un grupo de indicadores para evaluar el mejoramiento del Control de Gestión, aspecto que se señala como variable dependiente de la investigación.

CAPÍTULO III. IMPLEMENTACION DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL EQUIPO SANCTI SPÍRITUS DE BÉISBOL

En los últimos tiempos en Cuba, existe una mayor compresión y concientización de la planificación estratégica, particularmente en la esfera deportiva, se ha fortalecido el trabajo en equipo, se ha consensuado una visión de futuro compartida, y el logro de un mayor conocimiento de la problemática que afecta cada deporte, de sus capacidades, sus fortalezas y debilidades. El empleo de cuadros de mando integrales para el control de la gestión deportiva es empleado cada vez con más frecuencia internacionalmente

En el presente capítulo se presenta la descripción de la implementación del procedimiento general para el diseño de un Cuadro de Mando Integral para equipos de la Serie Nacional de Béisbol, en el Equipo Sancti Spíritus, el mismo fue descrito en la **Figura 2.1** consta de cinco fases y fue desarrollado a partir del modelo de Harvath y Partners

3.1 Fase I: Creación del marco organizativo del CMI para el equipo Sancti Spíritus de la Serie Nacional de Béisbol cubana

Esta fase supone la determinación de las perspectivas que integrarán el CMI, la literatura recomienda emplear hasta un máximo de seis y aunque las tradicionalmente usadas son finanzas, clientes, proceso o aprendizaje y crecimiento; se discute con el equipo de trabajo la conveniencia de mantenerlas de este modo o de modificarlas para el contexto de la Serie Nacional de Béisbol cubana,

En la **Figura 3.1** se puede ver cómo diferentes elementos, permitirán desarrollar los procesos operativos que llevarán a los resultados estratégicos de la organización, y cómo a partir de ellos se pueden proponer las dimensiones que integran el CMI, se parte de la visión organizacional, los valores, la misión, la estrategia, el Cuadro de Mando Integral, las iniciativas estratégicas y puede derivarse hasta las metas de cada departamento del juego, de cada atleta o de cada entrenador, para lograr en colectivo los resultados estratégicos esperados.



Figura 3.1 Derivación de la estrategia en resultados estratégicos para el equipo Sancti Spíritus

A partir de los resultados estratégicos esperados se debe pensar en la correspondencia entre estos, las unidades organizativas y los procesos. Se conforman los equipos de trabajo para la elaboración e implementación del Cuadro de mando Integral. A continuación se presentan los diferentes pasos que conforman el procedimiento específico de la fase uno

Paso I-A Creación del proyecto o determinación la estructura del CMI del equipo Sancti Spíritus.

Este paso de creación del proyecto tiene como pauta la estructura que tendrá el Cuadro de Mando, determina en primer lugar qué departamentos o áreas de juego se consideran unidades organizativas, así como las relaciones existentes entre estas unidades, si se corresponden con los procesos, si se relacionan con la estrategia y son relativamente estables.

Al pensar las unidades organizativas que incluirá el proyecto CMI, se comprueba que éstas están asociadas a los diferentes departamentos de juego, pero no se limita solo a esto, pues otras áreas son decisivas en el resultado y aunque realizan procesos de apoyo, también deben considerarse entre estas unidades. La estructura de dirección del equipo se presenta en el Anexo 3.

La mejor forma de mostrar las unidades organizativas de la estructura del equipo y su coincidencia con los procesos es presentando el Mapa de procesos del equipo se muestra en el Anexo 4, entre los procesos estratégicos se identifican el Cuadro de Mando Integral, el propio proceso de dirección y el desarrollo de los Recursos Humanos, tanto de los técnicos, como de los atletas. Los procesos clave son la ofensiva, el pitcheo y la defensiva,

Entre los procesos de apoyo se considera el trabajo de la triada médica (médico, psicólogo y fisioterapeuta) con todos sus respectivos equipos de trabajo, el de logística que incluye, transportación durante la etapa de preparación y durante las competencias, alimentación y alojamiento en hoteles y academias, el proceso de infotecnología, partiendo de la creciente importancia de la información estadística para la toma de decisiones, el empleo de la sabermetría, y otro grupo de adelantos tecnológicos que se emplean cada vez con más fuerza en el mundo, asociados a estudios biomecánicos y técnico tácticos entre otros. De igual forma como proceso de apoyo se identifica todo lo relacionado con el mantenimiento, recuperación y/o adquisición de infraestructura, equipamientos e implementos deportivos.

El trabajo previo de creación del proyecto, incluye la discusión sobre mantener o no las cuatro perspectivas del CMI, se acogen definitivamente las descritas en el capítulo dos de este trabajo, estas son el fruto de investigaciones realizadas y de la discusión y aprobación del equipo de trabajo

Paso I-B Fijación de la organización del proyecto CMI del Equipo Sancti Spíritus.

Un equipo de béisbol, no es de una estructura amplia, no obstante a pesar de ser un proyecto pequeño y de poca complejidad, en el que participan muchas personas de diferentes unidades de la organización y se relaciona con diferentes estructuras dentro y fuera del organismo deportivo, y sería conveniente al conformar los grupos de trabajo pensar en incluir algunas de estas personas

Comisión de dirección:

Integrada por los máximos responsables de la decisiones

- Director del equipo
- Comisionado provincial de Béisbol
- Asesores para la elaboración del CMI

Las funciones básicas de ellos están relacionadas con las toma de decisiones, aclaración de especificidades estratégicas y de tomas de decisiones técnico tácticas, o administrativas ante problemas que afectan al equipo.

Aun cuando la Comisión Provincial de Béisbol, es el eslabón al que administrativa y metodológicamente se subordina el equipo, sería conveniente incorporar al Comisionado y al grupo de metodólogos. En la primera sesión se realiza una actividad con vistas a motivarlos hacia el empleo de esta herramienta. Además para comprobar si están familiarizados y creen posible alcanzar los objetivos y metas propuestos.

Responsable del CMI:

Es el especialista representante del CMI ante la dirección del equipo, puede formar parte de la comisión de dirección o en el equipo principal, introduce el CMI en el mismo, motiva a los integrantes para el ajuste continuado e identifica y apoya a los constructores y coordinadores del CMI.

Constructores y coordinadores del CMI:

Se deben incluir los responsables de los procesos clave: ofensiva, pitcheo y defensa, son los responsables futuros del control y planificación de las metas para cada uno de los indicadores de juego,

Se incluye el jefe de la triada médica y el delegado, quienes responden por los diferentes procesos de apoyo. Reciben apoyo de un asesor para el CMI, sus funciones se relacionan con el afianzamiento del contenido del CMI, la comunicación del desarrollo del CMI a la dirección del proyecto. Este equipo de trabajo, crea las condiciones necesarias para la medición de resultados en cada etapa precompetitiva, durante la competencia y en los análisis post competitivos, además responde por la emisión de los informes sobre los resultados y garantiza la integración del CMI en el sistema de dirección.

Dirección de proyecto: Este grupo es mixto y está integrado por representantes del equipo, metodólogos y expertos. Se incluyen profesores de la Universidad de especialidades afines, como béisbol, teoría y metodología del entrenamiento deportivo, dirección, informática entre otros. Ellos Planifican y organizan del proyecto, asegurar la calidad y consistencia del CMI durante su desarrollo, coordinar plazos asumiendo la responsabilidad del contenido, de la realización y de los resultados.

Grupos de Trabajo para el CMI: Está integrado por las personas que plantean las actividades a desarrollar, son las encargadas de la ejecución de la estrategia. El responsable de la estrategia y del CMI es siempre el director del equipo, pero la implementación del proyecto CMI requiere de grupos de trabajo, que operacionalicen la estrategia para cada unidad organizativa o proceso. De modo que hagan funcional la estrategia, su ejecución y el control de los diferentes indicadores que se establezcan

Paso I-C Organización del proyecto del CMI en el equipo Sancti Spíritus.

Se debe realizar una planificación exhaustiva del desarrollo en la que se reconozcan cada uno de las fases previstas. Esta organización se muestra en la **Figura 3.2** en un gráfico de Gant para el proyecto CMI del equipo



*Figura 3.2 Gráfico de Gant para la implementación del Cuadro de Mando Integral del equipo
Sancti Spíritus*

En el estudio realizado se comprueba que la estrategia no estaba lo suficientemente actualizada y completa, por tanto se decide proceder a realizar la actualización de la estrategia para la determinación de la posición estratégica y asimilación de la línea estratégica de impulso. Para determinar la posición estratégica es necesario analizar los campos estratégicos. Para el equipo se identifican los siguientes:

- Directivos estratégicos
- Aficionados satisfechos
- Procesos efectivos (clave y de apoyo)
- Técnicos motivados y preparados

Paso I-D Garantizar la información, comunicación y participación entre los integrantes del equipo Sancti Spíritus

El equipo Sancti Spíritus, a partir de determinadas temporadas con resultados por debajo de los deseados, aprovecha el proceso de creación del CMI para impulsar un cambio cultural, realiza actividades que estimulen en atletas y entrenadores saltos cualitativos en las formas de pensar y actuar; brinda oportunidades para socializar más allá del propio ejercicio de diseño del CMI o de la práctica deportiva.

Las actividades desarrolladas estimulan la colaboración interactiva e interdisciplinaria de diferentes responsables y contribuye a equilibrar los objetivos estratégicos dentro y por medio de las perspectivas.

Se realizan diferentes, visitas a lugares de interés en la provincia, sobre todo dirigidas a estimular la responsabilidad social en el equipo

Se desarrollan talleres de capacitación, grupos de diálogos y seminarios que sirven para evaluar y documentar el estado actual de la planificación estratégica y operativa y permiten descubrir fácilmente las posibles necesidades de acción y por tanto el ajuste del proyecto con las necesidades del equipo.

La intención además es estimular la sensibilización y formación de personas participantes, los implicados deben ser capaces de reconocer donde se localizan los problemas y podrán aportar vías de solución.

En el Anexo 5 se muestran evidencias de la realización de estos talleres, se visitan además centros de interés histórico, cultural, social, o natural. Es importante tener en este punto retroalimentación sobre la motivación y preparación de la dirección del equipo hacia la implementación del CMI.

En los propios ejercicios y talleres se comprueba que la dirección del equipo ya tiene elementos sobre qué es y qué beneficios reporta como herramienta de gestión, no obstante se realiza la demostración de la estructuración paso a paso de un CMI, se presentan algunos ejemplos prácticos, con énfasis en los de equipos deportivos y se realiza la creación de un caso práctico para el desarrollo del CMI.

Paso I-E Estandarización y comunicación de los métodos y los contenidos.

Con vistas a estandarizar los métodos y contenidos, se realiza un glosario de términos, contextualizado para el béisbol, con las categorías más usadas en el desarrollo de un CMI, por ejemplo: indicadores, misión, visión, perspectivas, objetivos etc.) Se hace una definición de cada uno de estos puntos y son divulgados a todas las personas, esto evita suposiciones sobre los contenidos y los objetivos.

También se pudieran preparar impresiones de las directrices, guías o manuales para la estrategia y para el CMI o utilizar CD, videos, etc.,

Paso I-F Considerar los factores críticos para el éxito del equipo Sancti Spíritus

En este paso de la primera fase se identifican varios Factores Críticos o Clave para el Éxito (FCE), estos se presentan por perspectivas.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

- Realizar mecanismos de selección, preparación, control, evaluación, y promoción efectivos en atletas
- Contar con técnicos y atletas comprometidos, con motivaciones y en un clima socio psicológico favorable

Perspectiva procesos

- Mejorar resultados en los diferentes indicadores colectivos e individuales del pitcheo, la defensa y la ofensiva. Todo esto con reflejos en las direcciones táctica, física – técnica y física
- Elevar la satisfacción de técnicos y atletas con servicios de alimentación, transporte y alojamiento en las etapas de preparación y competitiva
- Mejorar condiciones en la infraestructura y mantenimiento de estadios, gimnasios y otros espacios de entrenamiento, así como mejorar la disponibilidad de equipamiento e implementos deportivos.
- Mejorar el estado de los atletas desde el punto de vista médico (menor número de lesiones, peso corporal óptimo y resultados favorables en otros indicadores de salud)

- Fomentar la informatización de los procesos del equipo (estadística, biomecánica, uso de ICT, sabermetría, inserción en redes sociales y otros aspectos)

Perspectiva responsabilidad social

- Mejorar la satisfacción de los públicos externos con los resultados (aficionados, prensa, autoridades, directivos del deporte)
- Desarrollar actividades y tareas de impacto en la sociedad

Perspectivas financiera

- Uso eficiente de recursos
- Incrementar ingresos por mayor afluencia a los estadios

3.2 Fase II: Definición de las bases estratégicas del equipo Sancti Spíritus

El CMI es en principio un concepto para la ejecución de la estrategia existente. En esta fase la dirección del equipo debe definir los principios estratégicos que seguirá.

Paso 2-A Misión, visión y valores compartidos

Para enunciar la misión, la visión y los valores es necesaria una comprensión amplia de estos conceptos estratégicos, su contenido y debate anima a un cuestionamiento crítico constante sobre la posición del equipo de béisbol.

Para el análisis de la anatomía de la estrategia, se pueden tener elementos como la presentación por escrito de la visión, misión y los valores del equipo, pero no siempre se cuenta con un sistema de objetivos integrales y concretos, es aquí donde se necesita el CMI.

Misión

Alcanzar resultados favorables en la Serie Nacional de Béisbol, con atletas de calidad, combativos, disciplinados, fieles a las tradiciones y la historia, con voluntad de vencer y formados por especialistas altamente preparados y motivados

Visión

Somos un equipo con liderazgo en la Serie Nacional de Béisbol cubana, con resultados estables en lo colectivo y lo individual, fiel exponente de los principios revolucionarios, los valores patrios y el socialismo; con técnicos y especialistas que basan su trabajo en la superación, la cooperación y la interdisciplinariedad. Los métodos de dirección empleados se caracterizan por el liderazgo participativo; se cuenta con aseguramiento material y financiero para desarrollar todos los procesos con efectividad, y ofreciendo satisfacción a los aficionados

Después de definir la misión y la visión se presenta como sugerencia un listados de valores y se procede a desarrollar un ejercicio de trabajo en grupo, se aplica una técnica de reducción de listados, basado en la ponderación de los mismos, donde participan técnicos y atletas, como resultado quedan definidos los **valores compartidos** del equipo

Patriotismo: es la lealtad a la historia, la Patria y la Revolución Socialista, y la disposición plena de defender sus principios para Cuba y para el mundo.

Honestidad: se expresa al actuar de manera sincera, sencilla y veraz. Permite expresar un juicio crítico y ser capaz de reconocer sus errores en tiempo, lugar y forma adecuada, para contribuir al bien propio, colectivo y de la sociedad. Es lograr armonía entre el pensamiento, el discurso y la acción.

Solidaridad: es comprometerse en idea y acción con el bienestar de los otros: en la familia, el entrenamiento, los espacios de convivencia, la provincia, la nación y hacia otros países. Es estar siempre atento a toda la masa humana que lo rodea.

Responsabilidad: es el cumplimiento del compromiso contraído ante sí mismo, la familia, el equipo y la sociedad.

Laboriosidad: se expresa en el máximo aprovechamiento de las actividades del entrenamiento y sociales que se realizan a partir de la conciencia de que el trabajo es la única fuente de riqueza, un deber social y la vía para la realización de los objetivos sociales y personales.

Honradez: se expresa en la rectitud e integridad en todos los ámbitos de la vida y en la acción de vivir de su propio trabajo y esfuerzo.

Justicia: es el respeto a la igualdad social que se expresa en que los seres humanos sean acreedores de los mismos derechos y oportunidades, sin discriminación por diferencias de origen, edad, sexo, ocupación social, desarrollo físico, mental, cultural, color de la piel, credo y de cualquier otra índole.

Combatividad: es el compromiso con el resultado del equipo, enfrentar con optimismo cada situación de juego y dar lo mejor de cada momento, hasta el fin de la campaña, independientemente del resultado que se venga alcanzando

Valentía: es la actitud a mantener ante el contrario, sin subestimarlo, no temer a ninguna situación juego, por difícil que parezca

Paso 2-B Matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO)

En este paso se vuelve sobre la lógica de verificar la concordancia entre los controladores internos y las capacidades de la empresa (fortalezas y debilidades) con las oportunidades en su entorno. A mayor concordancia, mayor potencial de rendimiento para el equipo. Después de una sesión de trabajo en equipo con un grupo de expertos, donde se aplica la tormenta de ideas, por consenso se redujo el listado a las siguientes:

Fortalezas

1. Existencia de infraestructura adecuada y medios para el entrenamiento
2. Presencia en el equipo de jugadores de gran experiencia competitiva, que conservan excelentes resultados individuales
3. Resultados históricos muy favorables en categorías precedentes en atletas más jóvenes
4. Nivel educacional alto en atletas, en su mayoría licenciados en cultura física o cursando la misma

Debilidades

1. Varios años sin lograr la clasificación a la segunda fase de la Serie Nacional
2. No se alcanzan resultados colectivos favorables y estables en diferentes departamentos de juego
3. Nivel educacional no homogéneo del equipo técnico
4. Mayoría de los atletas con juventud y muy poca experiencia en series nacionales

Oportunidades

1. Voluntad política del país para impulsar el deporte y particularmente el béisbol
2. Vínculos con la Universidad de Sancti Spíritus, con proyectos que brindan la oportunidad de incorporar los adelantos científico técnicos aplicados al béisbol
3. Pasión de los aficionados por el béisbol
4. Existencia de OACE, organizaciones de masas y OLPP con voluntad de respaldar al béisbol en la provincia

Amenazas

1. La lucha ideológica asume nuevos escenarios y se acentúa, propiciando la fuga de talentos hacia el exterior del país.
2. Dificultades económicas - financieras del mundo y de nuestro país que ocasionan limitaciones en el financiamiento para el aseguramiento de los procesos.
3. Recrudecimiento del bloqueo de EEUU, que limita la participación e inserción del béisbol cubano en competencias y ligas extranjeras.
4. Existencia de sectores económicos en la sociedad cubana que ofrecen mejor remuneración y condiciones de trabajo por lo que pueden propiciar una migración de técnicos y atletas. La matriz se refleja en la **Figura 3.3**

		Oportunidades				Amenazas				
		1	2	3	4	1	2	3	4	
Fortalezas	1	2	3	3	2	2	2	2	2	18
	2	2	2	2	1	2	2	1	1	13
	3	3	2	2	2	2	1	1	1	14
	4	3	2	2	2	2	2	2	2	17
		10	9	9	7	8	7	6	6	
Debilidades	1	2	1	2	2	2	1	1	1	12
	2	2	2	2	1	2	1	1	2	13
	3	2	2	2	1	3	2	1	1	14
	4	3	1	2	2	1	2	1	2	14
		9	6	8	6	8	6	4	6	
		19	15	17	13	16	13	10	12	

Figura 3.3 Matriz DAFO del equipo Sancti Spíritus de béisbol

Al totalizar los cuadrantes, el resultado alcanzado muestra al equipo en una estrategia ofensiva, como se muestra en la **Figura 3.4**



Figura 3.4 Sumatoria de los cuadrantes de la DAFO

Paso 2-C Líneas estratégicas de impulso y temas estratégicos

Las líneas estratégicas de impulso (LEI) son equiparables a los slogans, se identifica como frases que impulsan al equipo al cambio hacia el estado deseado.

El equipo identifica como (LEI) o lema

“Sancti Spíritus: Guapo y faja’o”

Como temas estratégicos, se decide por consenso manejar los campos estratégicos antes planteados

- Lograr tener directivos con visión estratégica
- Lograr satisfacción de aficionados con los resultados del equipo
- Desarrollar procesos claves y de apoyo con efectividad
- Contar con técnicos motivados, preparados y con disposición a aplicar los adelantos científico técnicos en cada uno de los procesos que desarrollan

3.3 Fase III: Desarrollo del Cuadro de Mando Integral para el equipo Sancti Spíritus

Una vez cumplida la fase anterior, corresponde en el equipo seleccionado desarrollar el CMI para ello se siguen los pasos descritos en el procedimiento específico descrito en el capítulo anterior

Paso 3-A Creación de los objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos forman el núcleo del CMI, son aquellos pocos factores claves del éxito, de los cuales depende de forma verdadera el éxito del equipo, son las metas a conquistar para los cambios.

La derivación de objetivos estratégicos se realiza a través de los siguientes pasos.

1. Desarrollar objetivos estratégicos.
2. Seleccionar objetivos estratégicos.
3. Documentar objetivos estratégicos.

Para desarrollar los objetivos se toman como punto de partida los FCE por perspectiva y se da la posibilidad de que se incorporen todos los que se deseen por parte de los participantes en el proyecto CMI, el facilitador procura asegurarse de que sean realmente estratégicos y no operativos, que sean aceptados por todos, que sean breves y claros. Después de una reducción de listados se seleccionan los objetivos siguientes

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

- Perfeccionar mecanismos de selección, preparación, evaluación del desempeño de atletas y técnicos
- Aumentar compromiso y motivación de los atletas y técnicos
- Incrementar la formación integral del equipo técnico con énfasis en teoría y metodología del entrenamiento deportivo y los fundamentos del béisbol

Perspectiva procesos

- Mejorar resultados en los diferentes indicadores colectivos e individuales del pitcheo, la defensa y la ofensiva. Todo esto con reflejos en las direcciones táctica, física – técnica y física
- Elevar la satisfacción de técnicos y atletas con servicios de alimentación, transporte y alojamiento en las etapas de preparación y competitiva
- Mejorar condiciones en la infraestructura y mantenimiento de estadios, gimnasios y otros espacios de entrenamiento, así como mejorar la disponibilidad de equipamiento e implementos deportivos.
- Mejorar el estado de los atletas desde el punto de vista médico (menor número de lesiones, peso corporal óptimo y resultados favorables en otros indicadores de salud)

- Fomentar la informatización de los procesos del equipo (estadística, biomecánica, uso de ICT, sabermetría, inserción en redes sociales y otros aspectos)

Dimensión responsabilidad social

- Incrementar afluencia de los aficionados al estadio
- Mejorar estado de opinión de públicos externos con respecto al resultado del equipo (aficionados, prensa, autoridades, directivos del deporte)
- Desarrollar actividades de impacto en la sociedad

Dimensión financiera

- Incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión del equipo, en correspondencia con los planes y presupuestos aprobados
- Incrementar ingresos por mayor afluencia a los estadios

Para documentar estos objetivos se debe registrar:

- Objetivos (pueden enumerarse si desean)
- Definición del objetivo (que se quiere conseguir)
- Explicación del objetivo (comentario)
- Personas responsables para su consecución (coordinador)
- Fecha de consecución.

Ver Anexo 6

Paso 3-B Enlace de los objetivos estratégicos por cadenas causa-efecto y elaboración del mapa estratégico del equipo

Estas relaciones causa/efecto entre los objetivos reflejan la causalidad de las ideas estratégicas y permite armonizar las diferentes ideas sobre el modo de actuar de la estrategia. Los objetivos estratégicos no se encuentran uno al lado del otro sino enlazados entre ellos y se influyen mutuamente.

A esta cadena causa/efecto Kaplan y Norton lo denominan mapa estratégico, Esta relación puede ponderarse mediante una matriz causa efecto, tanto en el eje vertical como en el horizontal se nivelan todos los objetivos estratégicos, para cada combinación de objetivos se determinan la intensidad del efecto. Este resultado se muestra en la **Tabla 3.1**

Tabla 3.1*Matriz causa efecto de objetivos estratégicos en el equipo Sancti Spíritus de béisbol*

Efecto	Objetivos												
Causa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Objetivo 1	*	2	3	2	0	0	1	1	2	2	1	1	2
Objetivo 2	1	*	3	3	1	1	1	2	3	3	2	1	2
Objetivo 3	2	2	*	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2
Objetivo 4	1	3	1	*	1	1	1	1	3	3	2	1	2
Objetivo 5	1	3	2	3	*	1	1	1	1	0	0	0	0
Objetivo 6	1	2	2	2	0	*	1	1	3	2	1	1	3
Objetivo 7	0	1	1	2	0	0	*	0	0	0	1	0	0
Objetivo 8	1	1	3	3	0	1	1	*	1	2	1	1	1
Objetivo 9	1	3	1	3	0	1	0	0	*	3	1	1	3
Objetivo 10	1	2	1	1	1	2	0	0	2	*	1	0	1
Objetivo 11	1	2	3	1	0	0	0	1	2	2	*	1	2
Objetivo 12	2	2	1	1	3	1	2	1	1	1	2	*	2
Objetivo 13	0	0	1	0	1	0	0	0	2	1	1	2	*
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Con esta información se identifican los impactos de cada objetivo sobre el resto y se puede confeccionar más fácilmente el mapa estratégico, mediante el uso del *BSC designer* se genera este gráfico introduciendo como datos las relaciones más ponderadas, o sea las que alcanzan puntuación de 3 puntos

Paso 3-C Proceso de selección de los indicadores.

Cuando el equipo de trabajo ha definido los objetivos estratégicos por cada perspectiva el segundo momento importante es la definición de los indicadores de medición de los objetivos.

Para seleccionar los indicadores se toman en las sesiones de trabajo los objetivos estratégicos, se definen las acciones para lograrlos y se discute el o los indicadores necesarios para evaluar el cumplimiento de esa acción o acciones.

El listado de indicadores resultó extenso, por lo que se aplican técnicas de reducción de listados. La descripción más detallada de estos indicadores se presenta en el anexo 7.

Paso 3-D Fijación de valores para los indicadores.

Al diseñar los indicadores explicados anteriormente, existe variedad en cuanto al tipo, forma de cálculo y fuente. Se incluyen indicadores de:

- Valores absolutos, ejemplo: Cantidad de lesiones
- Proporciones, ejemplo: Cantidad de atletas satisfechos con los servicios dentro del total de atletas, pues contiene una división de una cantidad dentro del total de ese mismo concepto
- Razones, ejemplo: Average de los contrarios, pues contiene una división de cantidades no relacionadas (hits y veces al bate)

Durante el trabajo en grupo se parte de las premisas de que lo que no se puede medir no se puede controlar, lo que no se puede controlar no se puede gerenciar y lo que no se puede gerenciar no se puede mejorar.

Solo cuando se fijan los valores se considera que se ha descrito por completo un objetivo estratégico. Los valores deben ser exigentes y ambiciosos pero creíbles y alcanzables en su consecución si es demasiado alto desmotiva y demasiado bajo no estimulan lo suficiente.

Para la determinación de los valores se sugiere seguir los siguientes pasos.

- a.- Crear una base comparativa
- b.- Respetar el desarrollo de tiempos
- c.- Definir los valores umbral o límites

Los valores para cada indicador son discutidos con la dirección y con el equipo, además formarán parte en gran medida del sistema de control que la dirección del INDER desarrolla sobre el equipo en los balances post competitivos.

Al establecer estos valores no se determina, un valor meta, sino un valor máximo y un mínimo, en valor real o de partida a mejorar y si es un indicador a minimizar o maximizar. La claridad en esta definición determina el éxito de la automatización del proyecto BSC en las próximas fases.

Paso 3-E Determinación de acciones estratégicas.

Estas acciones se diseñan con la premisa de que sean concretas y que activan el equipo para “trasladar la estrategia a la acción”. Ninguna organización deportiva o de otro tipo, dispone de suficientes recursos para poder ejecutar todas las acciones estratégicas imaginables. Por tanto, es imprescindible fijar prioridades. Las acciones identificadas son las más estratégicas, o sea no se mencionan acciones operativas o cotidianas, y fueron presentadas también en el Anexo 7. Para este trabajo se estimula la generación de ideas y se potencia la creatividad.

Se procura no tomar demasiadas medidas a la vez, por eso se discute cuáles constituyen prioridades para alcanzar el objetivo estratégico y luego se deberán formular programas para respaldar cada acción, que representan documentos de trabajo para el día a día y deberán revisarse a intervalos regulares.

3.4 Fase IV: Gestionar la implementación del CMI en el equipo Sancti Spíritus

Esta fase aún no se alcanza pues significaría derivar el cuadro de Mando Integral, hacia niveles inferiores, se lograría cuando los objetivos y las acciones procedentes de las unidades superiores pueden desplazarse consecuentemente hacia otros niveles de dirección inferiores, a esto se le llama integración vertical de los objetivos y permite lograr que se alcancen los objetivos estables del equipo, en este caso establecer CMI para las unidades organizativas para cada proceso descrito.

La implantación se produce en dos direcciones:

1. Horizontal: Acoplamiento de otras unidades del mismo nivel. (pueden ser otros equipos de la Serie Nacional o equipos de otros deportes para utilización del INDER en la provincia)
2. Vertical: Acoplamiento de otros niveles de dirección (Derivados hacia arriba o hacia abajo, la más oportuna es la descendente).

El BSC Designer como herramienta informática, brinda la posibilidad de que, al introducir toda la información anteriormente presentada en este capítulo, se generen un grupo de informes de modo automático, que una vez exportado al Power Point, ofrece un informe detallado de los resultados del equipo para agilizar y facilitar la toma de decisiones. El grupo de informes derivados de esta aplicación se muestran en el Anexo 8. Ellos son el mapa estratégico por objetivos, por indicadores, a modo de copo de nieve y con la relación causa-efecto y el propio Cuadro de Mando se genera como se muestra en el Anexo 9

3.5 Fase V: Garantizar una aplicación continuada del CMI

Para garantizar la sistematicidad en la aplicación del CMI este debe estar integrado en el sistema de gestión y control del equipo, esto no es fácil de lograr porque el sistema de gestión se orienta por la estructura funcional y jerárquica de la organización y el contenido del CMI se dirige a diferentes perspectivas en la dirección del equipo, no obstante con este trabajo se logra el alineamiento entre la estructura, los procesos y las Áreas de Resultado Clave con las perspectivas del CMI.

Para el éxito del CMI es necesario, un control que persiga la ejecución consecuente de los objetivos y de las acciones estratégicas procedentes del CMI. Si solamente se persigue la evolución de los indicadores deportivos, se estará negando la idea de ejercer un control realmente integral sobre el equipo y una visión reducida de su rumbo estratégico estará siendo empleada.

3.6 Resultados de la validación del procedimiento a través de indicadores para evaluar el mejoramiento del Control de Gestión en el equipo Sancti Spíritus de la Serie Nacional de Béisbol

Los resultados esperados en el fortalecimiento del control de gestión en el equipo Sancti Spíritus de la Serie Nacional de Béisbol a partir del desarrollo del Cuadro de Mando Integral podrán evidenciarse a corto, mediano y largo plazo. A continuación se describe de acuerdo a los requisitos descritos en el capítulo anterior los impactos o beneficios a corto plazo que ya se van haciendo evidentes sobre el mejoramiento del control de gestión.

Simplicidad y comprensión

El cuadro de mando desarrollado ha sido comprendido por los integrantes del equipo, conocen su alcance, sus objetivos y existe claridad en cuanto a categorías usadas y las metas alcanzar.

Entre los indicadores asociados al requisito de simplicidad y comprensión ya logrados figuran:

- Diferenciación de símbolos y su significado

En el Cuadro de Mando Integral se emplean los colores del semáforo como vía para evaluar visualmente los resultados. Así por ejemplo, los indicadores evaluados de verde, se encuentran en el rango deseado, los amarillos están en el límite y los rojos representan los aspectos de peor desempeño y por tanto deben llamar la atención del equipo de dirección para la búsqueda de resultados.

Cada perspectiva incluye indicadores los cuales deben ser evaluados periódicamente, de acuerdo al color alcanzado será el resultado del mismo, este aspecto facilita la comprensión colegiada de los mismos y facilita el análisis para la toma de decisiones. Una muestra del uso de los elementos de colores, para facilitar la comprensión se presenta en la **Figura 3. 5**



Figura 3.5 Uso de colores, para la interpretación de los resultados de los indicadores

- Uso de elementos auxiliares, como gráficas de barras, de tendencias, pastel etc.

Las gráficas generadas permiten evaluar el resultado de los indicadores de juego, así como los del resto de las perspectivas, una muestra de su empleo en la perspectiva financiera se muestra en la **Figura 3.6**

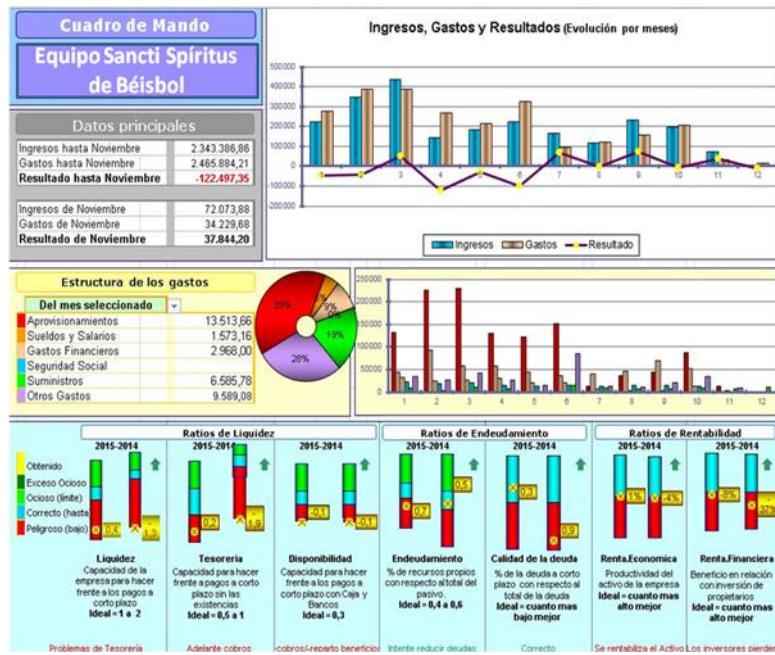


Figura 3.6 Uso de elementos gráficos

- Distinguir responsabilidades por actividades de cada proceso, por resultados de los indicadores, por consecuencias de las decisiones y por el impacto socio psicológico de cada acto en el colectivo.

Al elaborar el mapa de procesos del equipo se describen los procesos estratégicos, operacionales y de apoyo, además se mencionan los responsables de cada uno de ellos, esto facilita el distinguir responsabilidades por actividades de cada proceso, así como comenzar a crearlas pautas para la predicción de resultados con la introducción de acciones preventivas o correctivas y la justificación de resultados con identificación de causas de las desviaciones.

Adaptabilidad y continuidad

El cuadro de mando implementado, al desarrollarse sobre la base de un procedimiento general y varios procedimientos específicos puede ser empleado en otros escenarios como:

- Implementación en otro equipo de la Serie Nacional
- Cambios en los integrantes de la dirección del equipo

- Cambio en la base estadística como soporte de la información
- Cambios en el Mapa estratégico del equipo, incluyendo variaciones en prioridades a partir del logro de determinados resultados y aparición de nuevas dificultades.
- Cambios en los procesos definidos

Aceptación:

La aceptación de la herramienta propuesta en el corto plazo se manifiesta al ser empleado por la dirección del equipo y el resto de los especialistas que trabajan en el mismo, además por el reconocimiento de la necesidad del Cuadro de Mando Integral como mecanismo de control de gestión y el ambiente participativo en su empleo, ya se comienza además a experimentar una recepción favorable de las críticas y el reconocimientos a las áreas o procesos con mejores resultados a partir de los indicadores descritos en el BSC

Eficiencia:

Los indicadores seleccionados muestran el rendimiento global del equipo. No significa que ya sea una realidad el logro de buenos resultado en estos indicadores, pero el CMI propuesto aporta la posibilidad de evaluarlos periódicamente, por tanto se evalúa como logro a corto plazo la incorporación de estos indicadores globales como mecanismo de control de gestión para dar seguimiento a los mismos, poder revertir los resultados insatisfactorios y para determinar cuan favorable ha sido la evolución de ellos. Los indicadores y forma de cálculo son:

OBP: (On-base percentage) Porcentaje de embasado de un jugador a la ofensiva.

Se calcula usando la siguiente fórmula:

$$\text{OBP} = (H + BB + HBP) / (AB + BB + HBP + SF)$$

dónde:

H: hits, BB: Bases por bola, HBP: Pelotazos, AB: Veces al bate, SF: Flies de sacrificio.

OPS: Esta estadística consiste en la suma del OBP + el slugging. Su defecto es que no es eficaz a la hora de medir el tiempo de participación de un jugador durante el transcurso de una campaña).

RC: Significa “Runs Created” en español sería “Carreras Creadas”. Esta estadística mide el grado de contribución de un pelotero ofensivamente en base al tiempo de participación del jugador durante el transcurso de una campaña. Este renglón abarca el factor ofensivo (OPS) + el factor velocidad (bases robadas, movilidad en bases). Este indicador se considera muy completa a la hora de evaluar el rendimiento ofensivo de un jugador.

Fórmula:

$$RC=((H + BB) \times TB) / (AB + TB)$$

Donde H es hits, BB es bases por bolas, TB es el total de bases alcanzadas y AB es el número de turnos al bate.

Win Shares: Ejerce el mismo valor del “RC” en el aspecto ofensivo, más el grado de contribución de un determinado jugador en el aspecto defensivo y el picheo. En resumen, mide ofensiva + velocidad +defensa +picheo. Se puede decir que es la estadística de mayor peso a la hora de evaluar el rendimiento de un pelotero en todos los aspectos del juego. Es un indicador que debe ser más empleado por managers, entrenadores o jugadores; o incluso por los narradores y comentaristas deportivos.

Porcentaje de fildeo: Estadística que muestra la efectividad de un jugador a la defensiva, es decir, este porcentaje orienta en qué grado el pelotero no cometió error en las jugadas a la defensiva que intervino. Esto se realiza sumando el número de “Put outs” (los outs realizados por él mismo) más las asistencias (como parte de la jugada para lograr un out pero no realizándolo él mismo) dividida esta cantidad entre el mismo número de “Put outs” más las asistencias más los errores cometidos.

RF: Acrónimo de “Range Factor”, que en español significa Factor de Rango, se calcula dividiendo la suma de los “Put outs” con las asistencias entre el número de entradas o juegos jugados en una posición dada. La estadística se basa en la premisa de que el número total de outs en los que participa un jugador es más relevante al evaluar su defensiva que el porcentaje de fildeo.

WOBa: Significa (Weighted On Base Average), en español Promedio para Embasarse Ponderado. El wOBA fue creado por Tom Tango a los fines de equilibrar los valores porcentuales provenientes de la sumatoria del OBP y el SLG (OPS). La premisa detrás de esta estadística es que el OPS tiende a favorecer porcentualmente a jugadores con slugging más altos ya que esta última estadística sobreestima el valor de los extra bases (por ejemplo, estadísticamente un doble tiene una expectativa de carreras de 0.77, mientras que un sencillo tiene una expectativa de 0.47, lo cual no se ajusta con la relación 2-1 que aplica el slugging en su cálculo).

En este sentido el WOBA es calculado tomando en cuenta el valor de carreras que tiene cada evento ofensivo (HR, triples, dobles, sencillos, bases por bolas no intencionales, hit by pitch y base alcanzada por error) y se multiplica por la cantidad de veces que el bateador se embasó mediante los mismos, para luego ser dividido por la cantidad de apariciones al plato. Es importante señalar que los eventos ofensivos son previamente multiplicados por 0.15 (15%) a los fines de ajustar a una escala similar a la del OBP a los fines de familiarizar a quienes usen esta estadística.

Fórmula:

WOBa=

$(0.72 \cdot NIBB + 0.75 \cdot HBP + 0.90 \cdot 1B + 0.92 \cdot RBOE + 1.24 \cdot 2B + 1.56 \cdot 3B + 1.95 \cdot HR) / PA$

WRAA: Significa “Weighted Runs Above Average”, algo así como Carreras Pesadas por Encima del Promedio. Es decir, wRAA calcula el número de carreras con que un jugador contribuye al equipo por encima a cómo lo haría un jugador promedio.

Se calcula siguiendo los tres pasos siguientes:

- 1ro. Se calcula el wOBA individual del jugador y luego se compara al wOBA promedio de la liga. Generalmente el wOBA de liga ronda la marca de .338.
- 2do. Este número luego es dividido por 1.15, que es el número utilizado a los fines de poner el wOBA en la misma escala del OBP (On Base Percentage).
- 3ro. Por último, el resultado es multiplicado por la cantidad de apariciones al plato (PA). Esto significa que si usted tiene a dos jugadores con dos promedios de wOBA idénticos, el que tenga mayor cantidad de turnos al bate tendrá el mayor wRAA.

WHIP: Significa (Walks and Hits per Innings Pitched) en español Bases por bolas y hits por innings lanzados. Esta constituye una de las primeras estadísticas sabermétricas en popularizarse dentro de la esfera del fanático común, gracias al Fantasy Baseball. La misma mide la cantidad de bases por bolas y hits permitidos por un lanzador por cada entrada lanzada. Ejemplo: un pitcher que permita 9 hits y 5 bases por bolas durante 6 entradas tendrá un WHIP de 2.33. Aunque el WHIP se ve parcialmente afectado por el BABIP de los lanzadores, es un indicador de las libertades que permite por inning un lanzador. Regularmente un lanzador normal postea un WHIP entre 1.20 y 1.35, por lo que un lanzador que permita pocos corredores en base tendrá un WHIP bajo, todo lo contrario sucederá en caso de que permita una gran cantidad de corredores. Es importante señalar, que la efectividad (ERA) y el WHIP no se relacionan, ya que un jugador con un WHIP alto puede tener una efectividad baja, y viceversa, todo dependerá de la cantidad de corredores dejados en base.

Fórmula: $\text{WHIP} = (\text{BB} + \text{H})/\text{IP}$

Eficacia

El equipo no alcanza en el corto plazo metas como la clasificación a la segunda fase de la serie nacional, alcanzar una medalla, obtener los resultados planificados en determinados indicadores de juego, liderazgo en determinados renglones individuales y colectivos. No obstante el diseño del mapa estratégico concibe objetivos interrelacionados, con relaciones causa efecto que marcan el camino en ese sentido. El Cuadro de Mando diseñado formula sus indicadores sobre la base de las perspectivas y objetivos del equipo, por tanto contribuye a evaluar la eficacia desde en el control de la gestión.

Satisfacción de públicos con resultados

El sistema de control diseñado debe dar seguimiento a la satisfacción de los públicos externos, una muestra es la encuesta publicada en el sitio:

<http://www.escambray.cu/>

Ante la pregunta ¿Qué opinas de la actuación de los Gallos en la Serie Nacional de Béisbol? (Anexo 10), los resultados de la misma en una consulta realizada en octubre de 2017 muestra los resultados presentados en el anexo 11, no obstante se debe dar seguimiento periódicamente a estos resultados como mecanismo de evaluación de la satisfacción de internautas con el desempeño del equipo.

Otro indicador que tiene en cuenta el sistema de control está relacionada con el monitoreo a la afluencia de públicos a los estadios y la recaudación derivada de ello.

La representatividad en el sistema de control diseñado, se alcanza por cuanto participan en él, integrantes de todas las áreas y procesos.

Confiabilidad y verificabilidad de la información

El Cuadro de mando diseñado para el equipo se basa en información confiable y susceptible de comprobación, la misma se caracteriza por

- Neutralidad: Quienes preparan la información que se emplea en el cálculo de los indicadores actúan con objetividad. Estos no son neutrales si a través de la información que presentan se pretende favorecer al ente emisor, o influir la conducta de los usuarios hacia una dirección en particular.
- Integridad: La información debe ser completa. La omisión de información pertinente y significativa puede convertir la información presentada en falsa o conducente a error, y por tanto, no confiable.
- Diversidad de fuentes: Las fuentes pueden ser muy diversas, pueden ser las estadísticas, las hojas de anotaciones, los informes pre y post competitivos, los instrumentos aplicados, registros contables sobre la afluencia a los partidos entre otros, no obstante debe existir coherencia en la información recopilada a pesar de la diversidad de tipos de fuentes usadas.

Otros indicadores deberán ser tenidos en cuenta como medida de perfeccionar el control de la gestión en el equipo, pero más que eso como medida del mejoramiento en el desempeño del mismo, el béisbol es pasión de los cubanos y su mejora continua es un reto para gestores y practicantes del deporte nacional.

Conclusiones del Capítulo 3

- El capítulo muestra la implementación del procedimiento para la elaboración del Cuadro de Mando Integral en el equipo Sancti Spíritus de la Serie Nacional de Béisbol. En la primera fase relacionada con la creación del marco organizativo se da cumplimiento a los seis pasos del procedimiento específico, lo que deja como resultado el organigrama del equipo, el mapa de procesos, o el gráfico de Gant del proyecto
- La segunda fase con su procedimiento específico permitió definir la misión, la visión o los valores del equipo y la Matriz DAFO. Mientras que en la tercera fase destinada al desarrollo propiamente del Cuadro de Mando Integral, permite el desarrollo, la selección y documentación de los objetivos estratégicos por perspectiva, el mapa estratégico, la selección de los indicadores por objetivos, así como sus valores deseados o criterios de medida y las acciones estratégicas para lograrlos.
- En la fase cuatro se gestiona la implementación e informatización del CMI y se trazan las pautas para garantizar la aplicación continuada
- Al analizar los indicadores que miden el mejoramiento del control de gestión en el equipo se demuestra que un grupo de ellos, constituyen ya una realidad o pueden alcanzarse en el corto plazo, con lo cual se valida en la práctica el procedimiento propuesto, además a partir de los plazos descritos para su consecución, el equipo puede trazar sus planes de mejora para el perfeccionamiento de su control de gestión, lo que se identificó como variable dependiente de esta investigación.

Conclusiones

- La literatura consultada demuestra la importancia del estudio de la gestión en el terreno del deporte y del empleo del cuadro de mando integral para potenciar el control y evaluar el desempeño de equipos y organizaciones deportivas. Los equipos de la Serie Nacional de Béisbol cubana pueden establecer para el control de su gestión un cuadro de mando basado en las cuatro perspectivas con indicadores que evalúen el resultado de su gestión, más allá de resultados estrictamente deportivos.
- Se diseña un procedimiento para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral en equipos de la Serie Nacional de Béisbol Cubana. El mismo consta de cuatro perspectivas, Aprendizaje y crecimiento, perspectiva deportiva, Responsabilidad Social y Financiera. El procedimiento cuenta con cinco fases, y de ellas las tres primeras constan además de procedimientos específicos para su cumplimiento.
- Se realiza la implementación del procedimiento para la elaboración del Cuadro de Mando Integral en el equipo Sancti Spíritus de la Serie Nacional de Béisbol. En la primera fase se elabora el organigrama del equipo, el mapa de procesos, o el gráfico de Gant del proyecto, en la segunda fase se define la misión, la visión o los valores del equipo y la Matriz DAFO. Mientras que en la tercera fase se logra el desarrollo, la selección y documentación de los objetivos estratégicos por perspectiva, el mapa estratégico, la selección de los indicadores por objetivos, así como sus valores deseados o criterios de medida y las acciones estratégicas para lograrlos. Posteriormente se gestiona la implementación e informatización del CMI y se trazan las pautas para garantizar la aplicación continuada
- Para la validación del procedimiento se analizan indicadores que miden el mejoramiento del control de gestión en el equipo se demuestra que un grupo de ellos, constituyen ya una realidad o pueden alcanzarse en el corto plazo, con lo cual se valida en la práctica el procedimiento propuesto, además a partir de los plazos descritos para su consecución, el equipo puede trazar sus planes de mejora para el perfeccionamiento de su control de gestión, lo que se identificó como variable dependiente de esta investigación.

Recomendaciones

- Extender la implementación del procedimiento a otros equipos de la Serie Nacional de Béisbol, o a otras estructuras de la Comisión provincial y nacional de Béisbol
- Diseñar Cuadros de Mando Integral por unidades operativas más pequeñas, orientadas a los procesos, hasta llegar a CMI personalizados.
- Perfeccionar la informatización de los Cuadros de Mando Integral

BIBLIOGRÁFIA

1. Ajzen, I. (1988). *Attitudes, Personality, and Behavior*. *England: Open University Press*.
2. Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behavior. *Behavior and Human Decision Processes*, 50(2).
3. Alonso Serrano, J., & Segado Segado, F. (2015). Análisis de las herramientas de medición de percepción de la calidad en los servicios deportivos: Revisión de la literatura. *CCD, Cultura, Ciencia Deporte*, 10(28), 67–76. Retrieved from <http://ccd.ucam.edu/index.php/revista/article/view/516>
4. Amat i Salas, J. M. (1989). La importancia del control de gestión en el proceso directivo. *Novamáquina*, 149.
5. Anthony, R. (1990). *El control de gestión*. Ediciones DEUSTO S.A., Bilbao, España.
6. Argente Escobar, V. (2012). Auditoria de gestión en entidades deportivas basada en la aplicación del Cuadro de Mando Integral. Universidad Politécnica de Valencia. Retrieved from https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17899/TFC_FACULTAD%20DE%20ADE_VANESA%20ARGENTE%20ESCOBAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y
7. Armada, E., Martínez-Gallego, F., Segarra, E., & Diaz, A. (2016). La satisfacción del usuario como indicador de calidad en el servicio municipal de deportes. Percepción, análisis evolución. *Sport TK: Revista Euroamericana de Ciencias Del Deporte*, 5(Suplemento), 119–122. Retrieved from <http://revistas.um.es/sportk/article/view/254121/0>
8. Bateman, T. S., & Anderson, L. M. (2000). Individual environmental initiative: Championing natural environmental issues in U. S. business organizations. *Academy of Management Journal*, 43.
9. Becali Garrido, A. E. (2009). La excelencia en el entrenamiento deportivo contemporáneo. In *III Convención Internacional de Actividad Física y Deportes. AFIDE 2009* (p. 40). La Habana.
10. Béisbol, C. N. de. (2013). *Programa Integral de preparación del deportista*. La Habana.
11. Blanco, E. (2006). *Manual de la organización institucional del deporte* (Vol. 2006). Editorial Paidotribo.
12. Blanco Ilescas, F. (1993). *El control integrado de gestión. Iniciación a la dirección por sistemas*. México: Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
13. Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179–206. Retrieved from https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=aEDAix3XTokC&oi=fnd&pg=PA15&dq=Blanco,+E.+%282006%29.+Manual+de+la+organizaci%C3%B3n+institucional+del+deporte+%28Vol.+2006%29.+Editorial+Paidotribo&ots=yZF-qY2S2s&sig=Pud6fnAM3pu_h1aYtY7zEvtdOG8#v=onepage&q=Blanco%2C%20E.%20%282006%29.%20Manual%20de%20la%20organizaci%C3%B3n%20institucional%20del%20deporte%20%28Vol.%202006%29.%20Editorial%20Paidotribo&f=false

14. Bueno Campos, E. (1989). Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Ediciones Pirámide, S.A., Madrid.
15. Caeron, K., & Whetten, D. (1983). Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models. *Academic Press. New York*.
16. Calabuig Moreno, F. (2014). Las intenciones futuras de comportamiento en la investigación en gestión del deporte. *Journal of Sports Economics & Management*, 10(2), 2–3. Retrieved from http://sportsem.uv.es/j_sports_and_em/index.php/JSEM/article/viewFile/29/33
17. Canyelles, J. M. (2007). Deporte y Responsabilidad Social : el caso Barça. Cataluña. España. Retrieved from www.collaboratio.net/mm/File/es/Art.jmcanyelles_Deporte_y_RSE_FCBBarcelona.pdf
18. Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business. Business & Society*, 38(3), 268–295.
19. CDDS. (1987). *Informe del Comité de Desarrollo del Deporte del Consejo de Europa*. Berlín. Alemania.
20. CESE. (2001). *Dictamen del Comité Económico Social Europeo*. Retrieved from <http://www.oiss.org/atprlja/?Libro-verde-sobre-Responsabilidad>
21. Chiavenatto, I. (2001). Administración: proceso administrativo (III Edición.). Colombia: McGraw-Hill. Retrieved from <https://issuu.com/mariarosaledesmamattes/docs/172587979-idalberto-chiavenato-admi>
22. Chiva Bartoll, O., González Esteban, E., & Hernando Domingo, C. (2015). El modelo integral de stakeholders en la gestión de la responsabilidad social de los servicios de deporte universitarios. *Revista Internacional de Derecho Ética Del Deporte*, 5, 26–40. Retrieved from <http://www.publicaciones.urbeetius.org/index.php/rided/article/view/126>
23. COI. (2014). *Manual de administración deportiva*. (R. Jackson, Ed.) (p. 352). Retrieved from https://gerenciad deportiva.co/download/Manual_de_administracion_deportiva_2014.pdf
24. Comas Rodríguez, R., & Ramos Acevedo, I. N. (2015). Procedimiento para el control de gestión con enfoque de procesos en la Uniss. In *Dirección Estratégica y Calidad de la Educación Superior* (p. 15). Mexico.
25. Constitución de la República de Cuba (2002). Cuba: Editora Política. la Habana.
26. CPB Sancti Spíritus. (2014). *Informe de la 54 Serie Nacional de Béisbol. Equipo Sancti Spíritus* (p. 10). Sancti Spíritus.
27. CPB Sancti Spíritus. (2015). *Informe de la 55 Serie Nacional de Béisbol. Equipo Sancti Spíritus* (p. 11). Sancti Spíritus.
28. Creelman, J. (1998). Building and Implementing a Balanced Scorecard – International Best Practice in Strategy Implementation. *Business Intelligence*, Londres. p.39.
29. Durán, R. A., & Rodríguez, A. G. (2012). Modelo de evaluación de la planificación de la estrategia de la gerencia de alto rendimiento deportivo del Instituto Regional de Deporte del Estado Barinas, Venezuela. *Lecturas: Educación Física Deportes*, 164, 10. Retrieved from <http://www.efdeportes.com/efd164/estrategia-de-alto-rendimiento-deportivo.htm>
30. Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general*. México: Herreros Hermanos.

31. Fayol, H. (1979). *¿Qué es administración?*
32. Feller V., J. Cristóbal; Sandoval V., Pablo; García P., Íñigo; (2015). Caracterización de la inversión pública en deporte y actividad física en Chile: Una aproximación a la medición de su efectividad. *Gestión y Política Pública*, . 55-82 Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/133/13343542003.pdf>
33. Fonseca Márquez, A. (1998). *Béisbol. Preparación Técnica Especial* (p. 145). La Habana: Editorial Científico Técnica.
34. Forbes, D. (1998). Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27.
35. Gallardo, L. (2005). Manual de Gestión de instalaciones deportivas. *Opade, Altamarca, Cuadernos de Gestión Deportiva*.
36. García Unanue, J.; Gallardo Guerrero, L. & Felipe Hernández, J. L. (2013). Herramienta de ayuda para la gestión económica de servicios deportivos. Universidad de Castilla La Mancha, 101. Retrieved from <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mkFoNUu5e0AC&oi=fnd&pg=PA7&dq=%282013%29.+Herramienta+de+ayuda+para+la+gesti%C3%B3n+econ%C3%B3mica+de+servicios+deportivos.&ots=izLlhZ2U9z&sig=XzgPgB06OHQbIITQKxEbjwR0cbg#v=onepage&q=%282013%29.%20Herramienta%20de%20ayuda%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20econ%C3%B3mica%20de%20servicios%20deportivos.&f=false>
37. Gerónimo Miranda, L. (2015). *Propuesta de sistema de gestión para la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”*. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. Cuba.
38. Giannoulakis, C., & Drayer, J. (2009). “Thugs” versus “Good guys”: The impact of NBA cares on player image. *European Sport Management Quarterly*, 9(4), 453–468.
39. González Orb, M. (2015). Gestión Deportiva , Tres Ejes de la Calidad , más allá de las personas y de los gobiernos . Santiago de Chile. Retrieved from http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias_expo/gestion/gestion_deportiva.pdf
40. Goodman, P., & Pennings, J. (1977). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey – Bass publishers.
41. Grossman, A., Ryan, W., & Letts, C. (1999). *High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact*. New York: John Wiley Publishers.
42. Guerrero, L. G. (2012). De la quiebra a la gestión deportiva de excelencia. Aportaciones a Las Ciencias Del Deporte Desde La Red Universitaria Euroamericana, 129–136. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=511588>
43. Guerrero, L. G., Unanue, J. G., & Hernández, J. L. (2013). Herramienta de ayuda para la gestión económica de servicios deportivos. *Universidad de Castilla La Mancha*, 101.
44. Gutiérrez Betancourt, J. F. (2007). Fundamentos de administración deportiva. Kinesis. Retrieved from http://viref.udea.edu.co/contenido/menu_alterno/apuntes/ac41-fundamentos.pdf

45. Hernández Torres, M., & García Gómez, J. (2001). Plataforma para gestionar integralmente el proceso de perfeccionamiento en las empresas. *Ingeniería Industrial*, 22(4).

46. Hicks, J. (1993). Management information systems: A user perspective. West Publishing. London.

47. Inglés Yuba, E. (2014). Estrategias de gestión de la práctica deportiva en el medio natural para el desarrollo sostenible : un estudio de casos sobre gobernanza stakeholders. Apunts. *Educación Física Deportes*, 117(3), 99.

48. ISO. ISO 26000 (2011). Retrieved from http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf

49. Jiménez Sáiz, S., Lorenzo Calvo, A., Leite, N., & Gómez Ruano, M. (2015). La relevancia de la gestión del equipo en el éxito deportivo. *Kronos*, 14(2), 1–10. Retrieved from <http://abacus.universidadeuropea.es/handle/11268/4783>

50. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, enero-febr.

51. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *Cuadro de mando integral*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

52. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1999). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

53. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. (G. 2000, Ed.) (2da ed., p. 312). Barcelona: Harvard Business School Press.

54. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016a). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia* (p. 28). Barcelona, España.

55. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016b). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

56. López, A., & Arocás, R. L. (2010). Perfil del gestor público del deporte en la Comunidad Valenciana. *Apuntes: Educación Física Y Deportes*, 61.

57. López Lopez, A. (1996). La formación del gerente público del deporte. *Apunts. Educación Física Deportes*, 66, 64–69.

58. Lorino, P. (1993). *El control de gestión estratégico: La gestión por actividades*. Barcelona, España: Editores Boixareu Marcombo S.A.

59. Madrigal Castro, A. (1995). *Tablero de comandos en la Facultad de Cultura Física de Sancti Spíritus*. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez.”

60. Manual del Balanced Scorecard Software. Version 8.4. (2015). Retrieved from <http://www.bscdesigner.com/download-balanced-scorecard-software>

61. Martínez de Osaba y Goenaga, J. A., & Cruz Blanco, M. (2008). *Pequeña Enciclopedia Olímpica y de la Cultura Física. Pequeña enciclopedia olímpica y de la cultura física* (p. 227). La Habana: Editorial Científico Técnica.

62. Martínez-Moreno, A., & Suárez, A. D. (2017). Uso del modelo EFQM como contraste del nivel de gestión de la calidad en los servicios deportivos municipales. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 6(1), 101-106. Retrieved from <http://revistas.um.es/sportk/article/view/280491>

63. Materán Durán, R., & García Rodríguez, A. (2012). Modelo de evaluación de la planificación de la estrategia de la gerencia de alto rendimiento deportivo del Instituto Regional de Deporte del Estado Barinas , Venezuela. *Educación Física Y Deportes*, 16(164), 8. Retrieved from <http://www.efdeportes.com/efd164/estrategia-de-alto-rendimiento-deportivo.htm>

64. Mestre Sancho, J. A. (2013). Componentes de la gestión deportiva. Una aproximación. *Revista de Educación Física. Universidad de Antioquia*, 2(2), 1–19. Retrieved from <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/viref/article/view/15775>

65. Morales Sánchez, V., Pérez López, R., Morquecho Sánchez, R., & Hernández Mendo, A. (2016). Generalizabilidad Gestión Deportiva. Cuadernos de Psicología Del Deporte. Universidad de Murcia, 16(2), 161–170. Retrieved from <http://revistas.um.es/cpd/article/view/254461>

66. Moreno Albarracín, A. L. (2013). Indicadores de Gestión Social en las entidades no lucrativas: El caso de la ONCE como modelo de referencia. Universidad de Jaén. Retrieved from <http://ruja.ujaen.es/bitstream/10953/528/6/9788484397984.pdf>

67. Nardi, A. M. (2016). Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard) una posible aplicación en Bibliotecas Universitarias (p. 16). Córdoba, Argentina. Retrieved from http://eprints.rclis.org/10160/1/Tablero_de_Commando.pdf

68. Nogueira Rivera, D. (2001). Propuesta de un modelo de Control de Gestión (MCG). *Gestión Empresarial*, 1(1).

69. Nogueira Rivera, D., Medina León, A., & Nogueira Rivera, C. (2004). *Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial* (p. 132). Editorial Pueblo y Educación.

70. Ortiz Pérez, A. (2010). *DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN “OSCAR LUCERO MOYA.”* UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN “OSCAR LUCERO MOYA”. Cuba.

71. Ortiz Pérez, A. (2013). *Procedimiento para la implantación de un sistema de gestión en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín.* Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya.”

72. Ortiz Pérez, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la universidad de Holguín.* Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya.”

73. Palom Izquierdo, F. J. & Tort Raventos, Ll. (1991). Management en organizaciones al servicio del progreso humano. Espasa Calpe – C.D.N. – Ciencias de la Dirección, Madrid.

74. PCC. (2016a). Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. In *VII Congreso del PCC* (p. 13). La Habana.

75. PCC. (2016b). Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos. In *VII Congreso del PCC* (p. 10). La Habana.

76. Pérez Gorostegui, E. (1991). Economía de la empresa. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., España.

77. Pérez Triviño, J. L. & Cañizarez Rivas, E., (2016). Los fondos de inversión en el fútbol. Algunos problemas éticos y jurídicos. RECERCA. Revista de Pensament y Anàlisi, (18), 73-89. Retrieved from <http://www.e-revistes.uji.es/index.php/recerca/article/view/1845/1786>

78. Ramos Acevedo, I. N., & Soterano Márquez, T. S. (2014). Procedimiento basado en un Cuadro de Mando Integral para el Control de Gestión en la Aldea Universitaria “José Martí” de Cumaná. Estado Sucre. Venezuela. *Infociencia*, 18(3), 12.

79. Rego Graciano Luz, A. (2012). *Responsabilidad Social en los Clubs de Fútbol: Propuesta de Modelo*. Universidad de Granada. Retrieved from http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf Kotler,

80. Rodríguez Ruiz, O., & Fernández, J. M. Martín Castilla, J. I. (2007). Percepción directiva de las relaciones entre responsabilidad social y ética empresarial. *Boletín Económico Del ICE, Información Comercial Española*, 2927.

81. Rubio, A. M. M., Silva, N. C. B., & Gómez, W. C. (2016). La Responsabilidad Social Empresarial y la Estrategia de Mercado. *Revista Teckne*, 12(2). Retrieved from <http://www.unihorizonte.edu.co/revistas/index.php/TECKNE/article/view/142/137>

82. Sánchez-Alcaraz Martínez, B. J., Gómez Mármol, A., Parra Meroño, M. C., & García Montiel, J. A. (2014). Análisis de la satisfacción laboral de técnicos deportivos de pádel natación. *Apunts. Educación Física Deportes*, 177(3), 77–83. Retrieved from <http://www.raco.cat/index.php/ApuntsEFD/article/viewFile/280887/368551>

83. Sánchez-Alcaraz Martínez, B. J., & Parra Meroño, M. C. (2013). Diseño y validación de un cuestionario de satisfacción laboral para técnicos deportivos. *Cultura Ciencia Deporte*, 23(9), 119–127. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4414760.pdf>

84. Sandino Rodríguez, M. C. (2015). Perfil académico del dirigente deportivo. In 8a Jornadas Iberoamericanas de Dirección Gestión Deportiva 1º Congreso Internacional de Administración, Gestión Gerencia en Organizaciones del Deporte, la Actividad Física, la Recreación la Educación Física (pp. 92–96). Cali. Retrieved from <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/expomotricidad/article/download/24780/20408>

85. Sandoval Ortíz, J. N. (2015). Gestión por procesos para la federación deportiva del Carchi. Universidad Regional Autónoma de los Andes. Ecuador. Retrieved from http://rraae.org.ec/Record/0020_c4c21bdf104f2777c55b7f09da375f37

86. Sheth, H., & Babiak, K. (2010). Beyond the game: Perceptions and practices of corporate social responsibility in the professional sport industry. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 433. Retrieved from <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-009-0094-0?LI=true>

87. Smith, A., & Westerbeek, H. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25, 43–54.

88. Soler González, R. (2010). Procedimiento para la implementación del Balanced Scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas. Retrieved from <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2016/rhs/mapa.htm>

89. Stoner, J. A., Freeman, R. E., Sacristan, P. M., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. México DF: Prentice Hall.

90. Thelwell, R. C., Lane, A. N., & Weston, N. J. (2008). Examining relationships between emotional intelligence and coaching efficacy. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 6(2), 224–235.

91. Torres de Diego, M. (2007). *Fidel y el deporte. selección de pensamientos 1959-2007* (p. 422). La Habana: Editorial Deportes.

92. Urrea Arbeláez, J., & Jiménez Rincón, A. A. (2004). Aplicación del Cuadro de Mando Integral en proyectos de empresas sociales. *Universidad EAFIT*, 40(133),

22–34. Retrieved from <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/885/791>

93. Urrutia de Hoyos, I., & Kase, K. (2006). BSC: la jugada estratégica del Real Madrid. *Estrategia Financiera*, 31. Retrieved from http://www.iese.edu/en/files/CSBM-El%20mapa%20estrat%C3%A9gico%20del%20Real%20Madrid_tcm4-5318.pdf

94. Valderrama Hernández, R., Solís-Espallargas, C., Trigueros, G., Manjón, J., & Dolores, L. (2015). El deporte para todos como propuesta educativa para la inclusión sustentabilidad social. *Fuentes*, (Januar). doi:10.12795/revistafuentes.2015.i16.09

95. Vázquez Pérez, J. de la C. (2015). Algunos aspectos a tener en cuenta para el diseño gestión de la política deportiva pública, basada en la sociedad. *ATHLOS. Revista Internacional de Ciencias Sociales de La Actividad Física, El Juego El Deporte*, VII(7), 45–63. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5314798>

96. Violan, M. A. (2012). *El método Guardiola* (1era ed., p. 250). Barcelona, España: Grupo editorial 62.

97. Walter, G. (2009). Corporate social responsibility through sport. *Journal of Management and Organization*, 16(4), 566.

ANEXOS

Anexo 1: Conceptos de Control y Control de Gestión

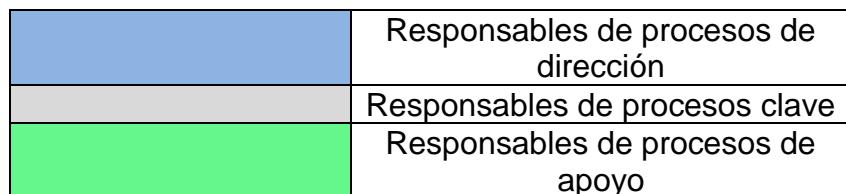
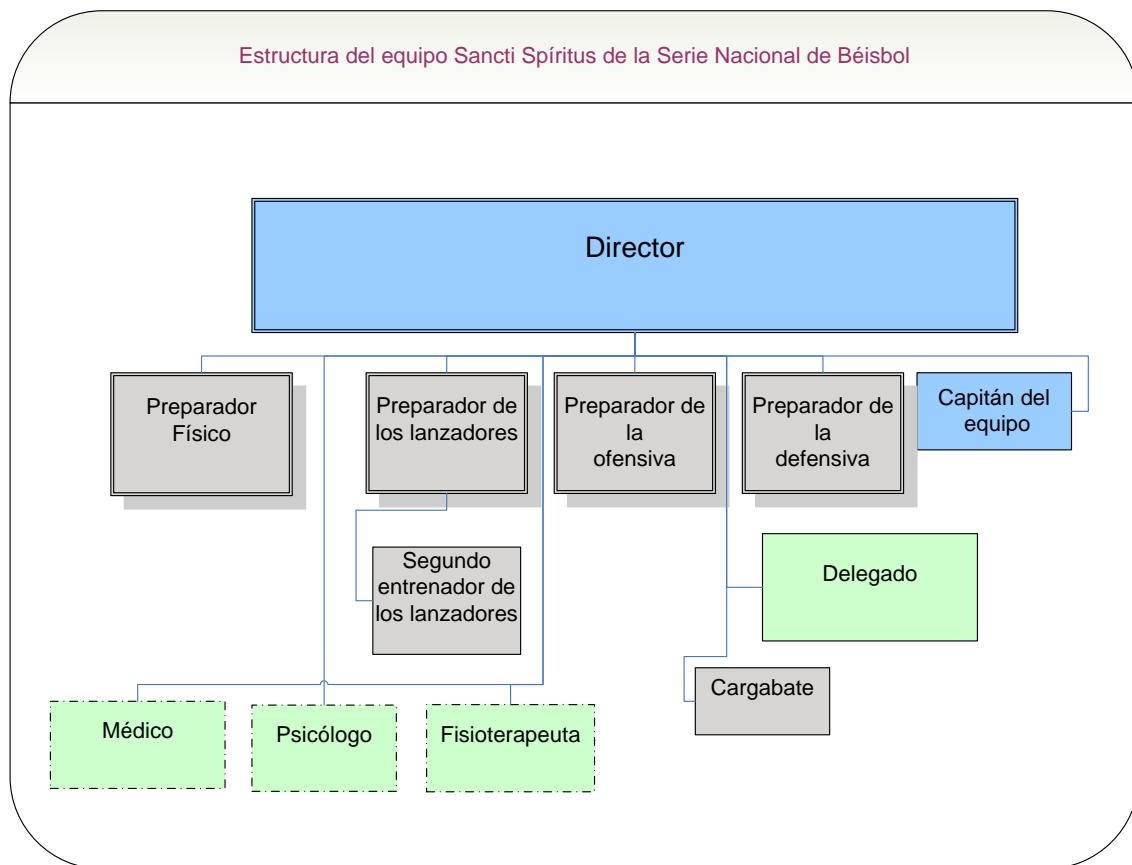
Autores	Año	Concepto
Fayol	1961	Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.
Alford & Bangs	1972	En la dirección de la producción, el control es la técnica de poner en marcha planes dando órdenes y observando, inspeccionando y registrando los progresos de manera que se mantenga una comparación continua entre lo planeado y los resultados reales. El control será eficaz en proporción a la exactitud con que se observe cada paso definido de la serie de cambios producidos en los materiales desde el cuádruple punto de vista de la cantidad, calidad, tiempo y lugar (p.99).
García	1975	Es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas (p.38).
Vassal	1978	Proceso destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, performance y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que en esta óptica la parte de datos contables sigue siendo importante, pero está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión.
Hofer & Schen del	1978	Resaltan la importancia del control estratégico dentro del sistema de control, haciendo énfasis en la introducción de la estrategia como elemento básico para el análisis del órgano de control.
Díaz Pontones	1987	Función de dirección llamada constantemente a dar información sobre la situación real del objeto dirigido para asegurar el estado previsto.
Terry & Rue	1987	Proceso de evaluar metas y objetivos (p.115). Debe ser empleado para corregir el rendimiento bajo y reforzar el aceptable (p.116). El control adecuado favorece las buenas relaciones humanas (p.117).
George R. Terry	1987	El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. (Cabrera, 2005)
AECA	1989	Establece que el control queda delimitado por cuatro componentes: directriz, norma u objetivo; observación; comparación; acción, lo que a su vez se corresponde con las cuatro fases del control: preparación, ejecución, medida y acción (López Viñegla, 1998, p.39).
Bueno Campos	1989	Observación y medida, a través de una comparación regular de previsiones, objetivos, tareas y realizaciones o ejecución de los mismos para tomar decisiones que corrijan la acción hacia el objetivo previsto.
Hicks	1989	La planificación de la producción es determinar lo que se necesita producir en un periodo dado en función de los objetivos establecidos, mientras que el control de la producción se refiere a la planificación y ejecución para el día,

Anexo 2: Conceptos de Responsabilidad Social

Autores	Año	Concepto
Davis	1960	Decisiones y acciones de los directivos que han sido tomadas por razones que van más allá del interés económico directo o técnico de la empresa. El término se refiere a las obligaciones socioeconómicas y humanitarias respecto a los otros
Sethi	1975	Llevar el comportamiento corporativo a un nivel en el que sea congruente con las normas sociales, valores y expectativas de rendimiento preponderantes
Mears y Smith	1977	Obligación de los directivos de desarrollar acciones que protegen y mejoran a la sociedad en su conjunto en lugar de sus propios intereses de forma exclusiva
Epstein	1987	La responsabilidad social se refiere principalmente a lograr que las decisiones organizativas den lugar a resultados referidos a aspectos beneficiosos para diferentes grupos de interés
Robin y Reidenbach	1987	Conjunto de relaciones obligaciones y deberes, generalmente aceptados que se refieren al impacto de la empresa en el bienestar de la sociedad. Es una parte sustancial del contrato social
Carroll y Buchholtz	2000	La responsabilidad social corporativa comprende expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas que la sociedad deposita en la empresa en un momento determinado del tiempo
Hurst	2004	Obligaciones que la empresa tiene hacia la sociedad. A veces se describe como un contrato tácito entre la empresa y la comunidad
De George	2006	Preocupación que la empresa manifiesta hacia la sociedad o hacia el impacto que sus acciones tienen en la sociedad.
Boatright	2007	Implica la selección de los objetivos corporativos y la evaluación de los resultados no solo por criterios de rentabilidad y bienestar organizativo, sino también estándares éticos y juicios de convención social

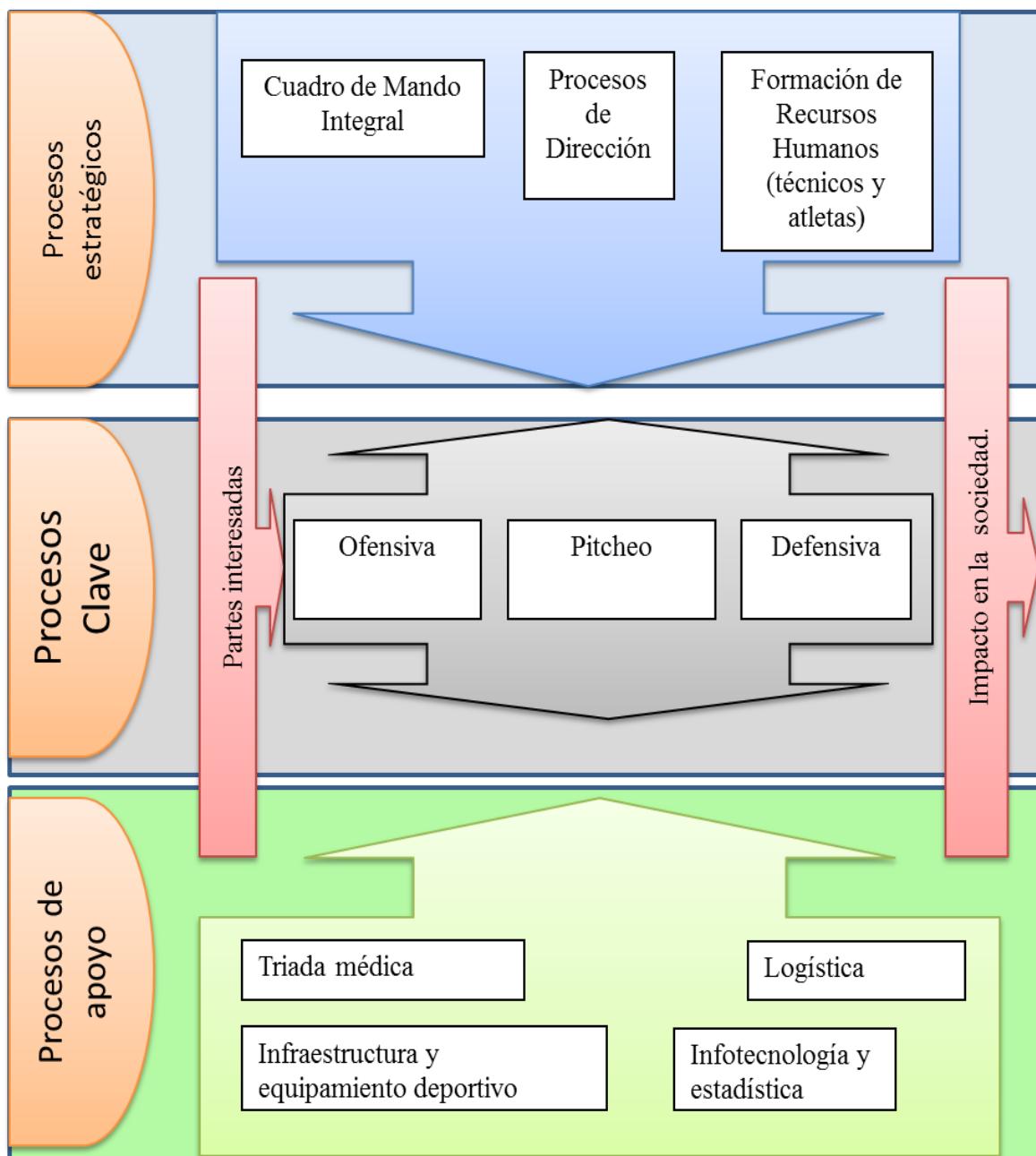
Fuente: Rego (2012)

Anexo 3: Organigrama del equipo de béisbol de Sancti Spíritus



Fuente: elaboración propia. Generado con Microsoft Visio

Anexo 4. Mapa de procesos del equipo Sancti Spíritus de Béisbol



Fuente: Elaboración Propia. Generado con Microsoft Visio

Anexo 5: Talleres de Información y comunicación realizados



Anexo 6: Documentación de objetivos por perspectivas para el equipo Sancti Spíritus de la Serie Nacional de Béisbol

	Objetivo	Explicación	Responsable
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:			
1.	Perfeccionar mecanismos de selección, preparación, evaluación del desempeño de atletas y técnicos	Permitirá evaluar si los mecanismos empleados para estos fines funcionan con una evaluación favorable	Director
2.	Aumentar compromiso y motivación de los atletas y técnicos	Se aplicarán diferentes vías como instrumentos para evaluar estos aspectos	Director y psicólogo
3.	Incrementar la formación integral del equipo técnico con énfasis en teoría y metodología del entrenamiento deportivo y los fundamentos del béisbol	Persigue evaluar la calidad y pertinencia de la formación	Director
Perspectiva procesos			
4.	Mejorar resultados en los diferentes indicadores colectivos e individuales de juego	Evaluar la evolución del desempeño del pitcheo, la defensa y la ofensiva. Todo esto con reflejos en las direcciones táctica, física – técnica y física	Director y preparador físico
5.	Elevar la satisfacción de técnicos y atletas con servicios	Evaluar calidad de la alimentación, transporte y alojamiento en las etapas de preparación y competitiva	Director y delegado
6.	Mejorar condiciones en la infraestructura y mantenimiento deportivos.	Evaluar evolución de la calidad de estadios, gimnasios y otros espacios de entrenamiento, así como de la disponibilidad de equipamiento e implementos	Director y delegado
7.	Mejorar el estado de los atletas desde el punto de vista médico	Evaluar si existe un menor número de lesiones, peso corporal óptimo y resultados favorables en otros 8.indicadores de salud	Director, médico y fisioterapeuta

8	Fomentar la informatización de los procesos del equipo	Evaluar el avance en el empleo de las estadística, biomecánica, uso de ICT, sabermetría, inserción en redes sociales y otros aspectos	Informático
---	--	---	-------------

Dimensión responsabilidad social

9	Incrementar afluencia de los aficionados al estadio	Evaluar la progresión en el número de aficionados que visita el estadio.	Director delegado e informático
10	Mejorar estado de opinión de públicos externos con respecto al resultado del equipo	Evaluar el estado de opinión de aficionados en redes sociales, en la prensa, así como de las autoridades, directivos del deporte, periodistas deportivos entre otros públicos externos	Director delegado e informático
11	Desarrollar actividades de impacto en la sociedad	Evaluar la cantidad y el impacto de las actividades sociales desarrolladas	Director

Dimensión financiera

12	Incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión del equipo,	Evaluar desempeño en correspondencia con los planes y presupuestos aprobados	Director delegado e informático
13	Incrementar ingresos	Evaluar la evolución de los ingresos por mayor afluencia a los estadios	Director delegado e informático

Anexo 7. A. Indicadores por Objetivos estratégicos y acciones: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

	Objetivo estratégico / acciones	Indicador	Forma de cálculo	Fuente
1.	Perfeccionar mecanismos de selección y evaluación de atletas			
	<ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionar selección de atletas 	Atletas provenientes de ESPA, EIDE o Academia	Atletas provenientes de ESPA, EIDE o Academia <hr/> Total atletas	Caracterización del equipo
	<ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionar evaluación de técnicos 	Atletas con desempeño favorable	Atletas con desempeño favorable en la competencia <hr/> Total atletas	Ánalisis postcompetitivo
2.	Aumentar el liderazgo, compromiso y motivación de los atletas y técnicos			
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades para estimular el liderazgo de la dirección y del capitán del equipo 	Resultados en test de liderazgo para medir habilidades como visión, desarrollo de equipos, resolución de conflictos, evaluación rápida y exacta de la situación, compromiso de participación en el atletas, Inteligencia emocional		Estudio sociopsicológico
	<ul style="list-style-type: none"> • Elevar los niveles de motivación en el equipo 	Nivel de motivación	Test de motivación (Anexo)	Estudio sociopsicológico
3.	Incrementar la formación integral del equipo técnico con énfasis en teoría y metodología del entrenamiento deportivo y los fundamentos del béisbol			

	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar acciones de un plan de capacitación sobre un diagnóstico de necesidades 	Cumplimiento del plan de superación	Acciones realizadas <hr/> Acciones planificadas	Plan de superación
	<ul style="list-style-type: none"> Elevar profesionalización del equipo de dirección 	Técnicos con nivel superior	Cantidad de técnicos de nivel superior <hr/> Total técnicos	Caracterización del equipo
	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la experiencia de los técnicos 	Experiencia de entrenadores	Años de experiencia totales <hr/> Total técnicos	

Anexo 7. B. Indicadores por Objetivos Estratégicos y acciones: Perspectiva financiera

	Objetivos / Acciones	Indicador	Forma de cálculo	Fuente
12	Incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión del equipo,			
	<ul style="list-style-type: none"> Controlar el uso y destino de los recursos 	Por ciento de ejecución del presupuesto	Presupuesto ejecutado <hr/> Presupuesto aprobado	Registros contables
13	Incrementar ingresos			
	<ul style="list-style-type: none"> Estimular afluencia a los estadios a partir de mejorar resultados deportivos 	Recaudación en estadios	Recaudación	Registros contables

Anexo 7. C. Indicadores por Objetivos Estratégicos y acciones: Perspectiva: Procesos internos o Deportiva

	Objetivos / Acciones	Indicador	Forma de cálculo	Fuente
4.	Mejorar resultados en los diferentes indicadores colectivos e individuales de juego			

	<ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionar el desempeño del área de lanzadores 	Promedio de carreras limpias	$\frac{\text{CL X inings lanzados}}{9}$	estadísticas
		Average de los contrarios	$\frac{\text{Hits de contrarios X 1000}}{\text{Veces al bate}}$	estadísticas
		Bases por bolas permitidas	Cantidad de BB	estadísticas
	<ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionar la preparación en función de la ofensiva del equipo 	Average	$\frac{\text{Hit del equipo X 1000}}{\text{Veces al bate}}$	estadísticas
		Carreras impulsadas	Carreras impulsadas	estadísticas
		Carreras producidas	Carreras impulsadas + carreras anotadas	estadísticas
	<ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionar la preparación para mejorar la labor defensiva del equipo 	Average defensivo	$\frac{(\text{Lances} - \text{errores}) X 1000}{\text{Lances}}$	estadísticas
		Doble play realizados	Cantidad de DP realizados	estadísticas
		Porciento de cogidos robando por el receptor	C Robando	estadísticas
5.	Elevar la satisfacción de técnicos y atletas con servicios			
	Perfeccionar los servicios de la academia durante la etapa de preparación	Satisfacción con servicios de alojamiento, alimentación y transporte durante la preparación	$\frac{\text{Atletas y técnicos con satisfacción}}{\text{Atletas +técnicos}}$	Encuesta de satisfacción
	Perfeccionar los servicios en la etapa competitiva	Satisfacción con servicios de alojamiento, alimentación y transporte durante la competencia	$\frac{\text{Atletas y técnicos con satisfacción}}{\text{Atletas +técnicos}}$	Encuesta de satisfacción

6.	Mejorar condiciones en la infraestructura y mantenimiento deportivos.			
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar condiciones del estadio 	Satisfacción con condiciones del estadio	<u>Atletas y técnicos con satisfacción</u> <u>Atletas +técnicos</u>	Encuesta de satisfacción
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar disponibilidad de implementos 	Satisfacción con disponibilidad de implementos	<u>Atletas y técnicos con satisfacción</u> <u>Atletas +técnicos</u>	Encuesta de satisfacción
7.	Mejorar el estado de los atletas desde el punto de vista médico			
	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir lesiones 	Número de lesiones	Cantidad de lesiones	Informes médicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener parámetros de salud aceptables 	Atletas con estado de salud favorable	<u>Atletas con estado general favorable de salud</u> <u>Atletas totales</u>	Informes médicos
8.	Fomentar la informatización de los procesos del equipo			
	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la cantidad de software y programas con aplicación en el béisbol 	Aplicaciones y software	Cantidad de aplicaciones usadas	Informes
	<ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionar las vías de comunicación del equipo a través de redes sociales 	Inserción y uso de redes	Si o no	Internet

Anexo 7. D. Indicadores por Objetivos Estratégicos y acciones: Perspectiva: Responsabilidad Social

	Objetivos / Acciones	Indicador	Forma de cálculo	Fuente
9.	Incrementar afluencia de los aficionados al estadio			
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar acciones para aumentar afluencia a 	Ocupación del estadio	Sumatoria de espectadores	registros

	estadios		de todos los juegos _____ Capacidad total del estadio X juegos celebrados	
10	Mejorar estado de opinión de públicos externos con respecto al resultado del equipo			
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar alianzas con la prensa para fortalecer la comunicación con aficionados 	Cantidad de comparecencias en los medios	Cantidad de comparecencias	Medios
11	Desarrollar actividades de impacto en la sociedad			
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades en centros de importancia social y económica con vistas a elevar la formación integral 	Cantidad de actividades	Cantidad	Informes del equipo

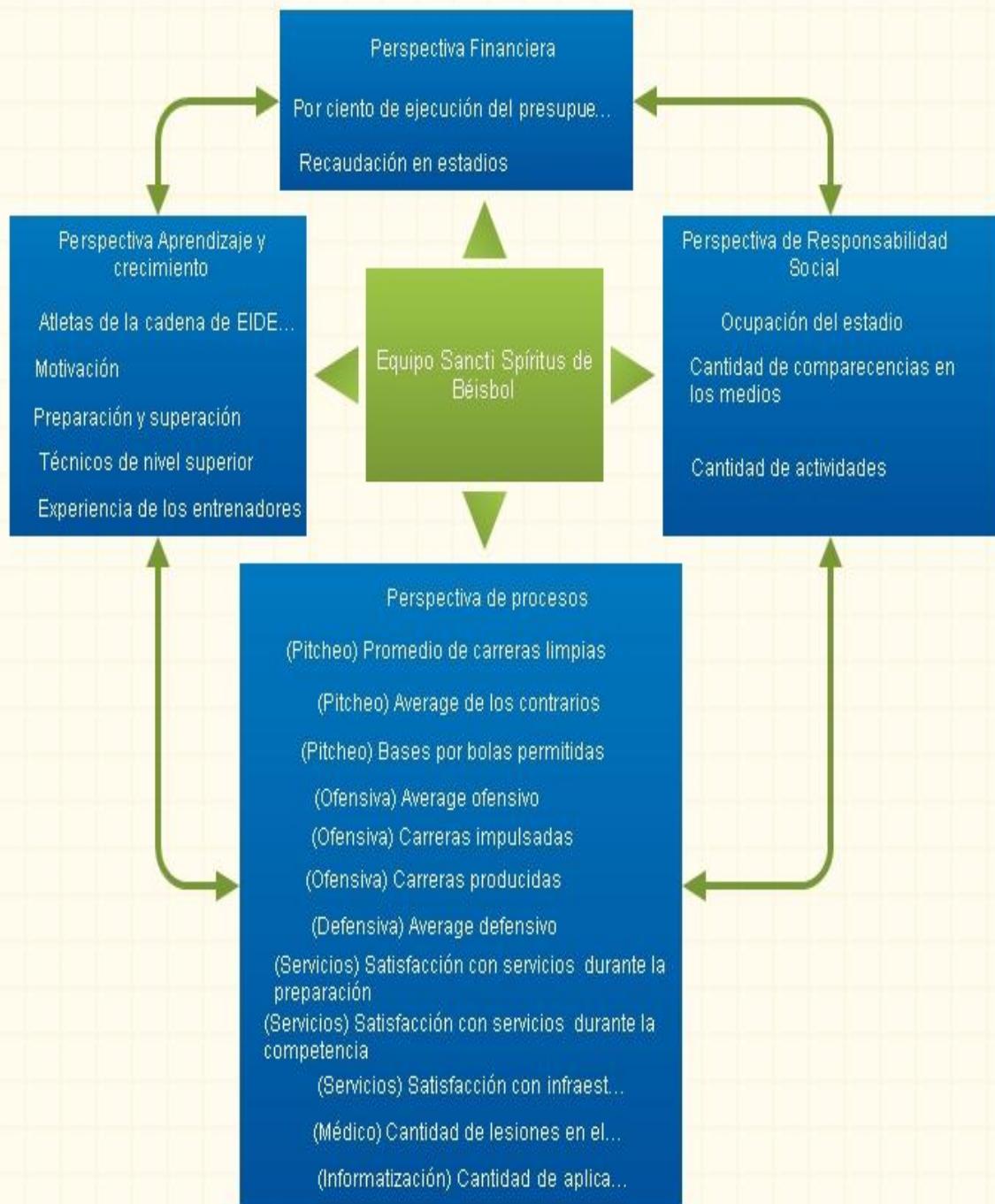
Anexo 8. Gráficos generados por el BSC Designer

Mapa Estratégico por objetivos



Mapa Estratégico por Indicadores

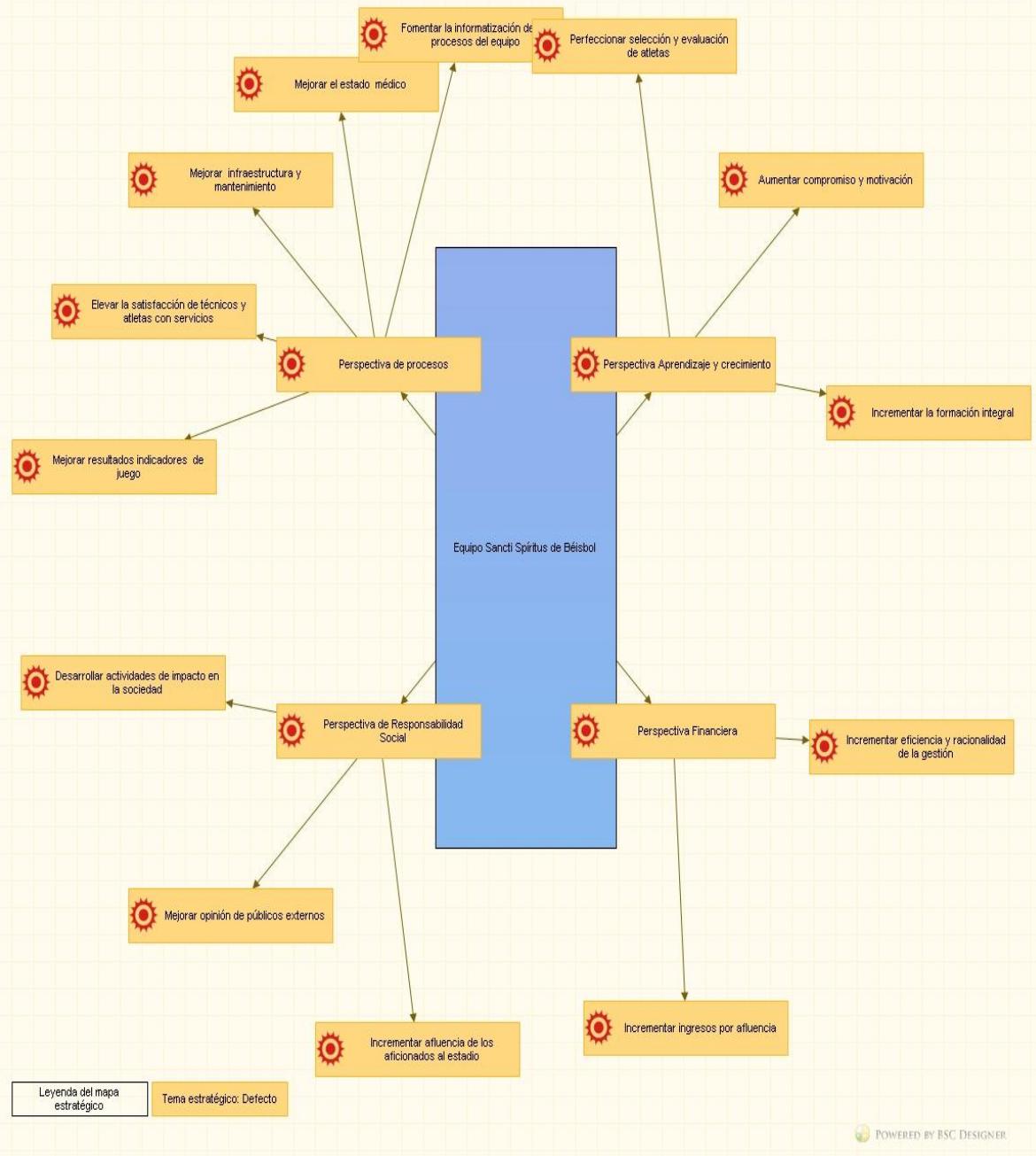
Misión: Alcanzar resultados favorables en la Serie Nacional de Béisbol, con atletas de calidad, combativos, disciplinados, fieles a las tradiciones...



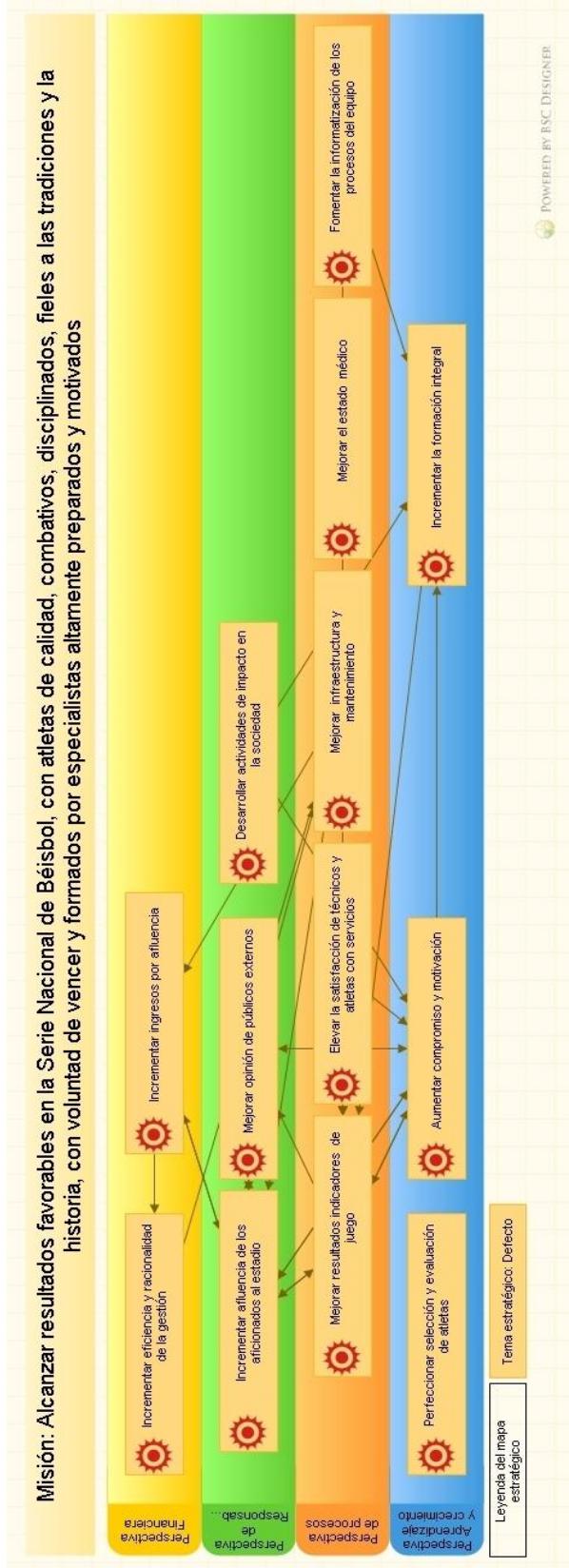
POWERED BY BSC DESIGNER

Mapa Estratégico por objetivos (Copo de nieve)

Misión: Alcanzar resultados favorables en la Serie Nacional de Béisbol, con atletas de calidad, combativos, disciplinados, fieles a las tradiciones y la historia, con voluntad de vencer y formados por especialistas altamente preparados y motivados



Mapa Estratégico de causa efecto



Anexo 9 Cuadro de Mando Integral generado con el BSC *Designer* para el equipo Sancti Spíritus



¿Qué opinas de la actuación de los Gallos en la Serie Nacional de Béisbol?

<input type="checkbox"/>	Meritoria
<input type="checkbox"/>	Lucharon pero no pudieron
<input type="checkbox"/>	Más de lo mismo
<input type="checkbox"/>	Decepcionante
<input type="checkbox"/>	Otra

Vote

Anexo 11: Resultados de la encuesta a internautas

Resultados de la encuesta:

Consultados en octubre de 2017, en el sitio:
<http://www.escambray.cu/>

¿Qué opinas de la actuación de los Gallos en la Serie Nacional de Béisbol?

	Cantidad de internautas	%
Meritoria	79	23
Lucharon pero no pudieron	159	46
Más de lo mismo	75	22
Decepcionante	26	8
Otra	4	1
Total	343	100

Anexo 12: Test de motivación aplicado a los atletas

Test de Motivación

1. En el entrenamiento las cosas las hago...
 - Porque las tengo que hacer.
 - Porque me gusta lo que hago y disfruto con ello.
 - Porque no me queda otra, pero me anima pensar en el beneficio futuro que puedo tener haciéndolo.
2. Cuando me planteo una meta a largo plazo...
 - Me voy animando con cada parte del camino recorrido.
 - Suelo desistir pensando en todo lo que me queda por conseguirla.
 - Intento conseguirla siempre que no me resulte muy complicado.
3. Si deseo algo pero me faltan los medios para conseguirlo...
 - Paso página y me busco otro objetivo.
 - Busco a otro atleta que los tenga o los consigo por mí mismo si no son del todo complicados.
 - Me preocupo de adquirirlos yo mismo para conseguir mi objetivo.
4. En lo que respecta al resultado de mi desempeño deportivo
 - Sólo estoy satisfecho si han salido bien.
 - A pesar de que indudablemente prefiero que salgan bien, lo que realmente me satisface es sentir que el proceso ha sido bueno, que he hecho las cosas bien.
 - Me gusta que el resultado sea el esperado aunque me consuela un poco el haberlo intentado.
5. Los problemas o contratiempos los vivo...
 - Como un reto o desafío.
 - Como un estresor algo desagradable.
 - Como una catástrofe.
6. Cuando he tenido un éxito en el equipo
 - No lo siento como tal hasta que no me lo reconoce otra persona significativa para mí.
 - Estoy muy contento, pero esta felicidad no es completa si no me lo destacan otras personas.
 - Me siento orgulloso de mí mismo. Si no lo estoy yo quién lo va estar.
7. Tengo claro que los buenos resultados deportivos requieren un esfuerzo pero esas cosas...
 - Son las que realmente merecen la pena y después más valoras.
 - Son las que te cansan y debes evitar.
 - Hay que hacerlas, pero invirtiendo el menor gasto personal posible.

8. Cuando no me apetece hacer una tarea importante en el entrenamiento...

- No la hago y la sustituyo por otra similar
- La acabo haciendo, aunque he de admitir que después de haberla postergado en más de una ocasión.
- No le doy demasiadas vueltas y comienzo a hacerla.

9. Cuando las cosas han salido bien...

- Me alegro.
- No despierta ninguna emoción en mí, pues así debería ser siempre.
- Me siento satisfecho y me premio con algún pequeño capricho por el esfuerzo.

10. En lo que respecta a mis éxitos y fracasos deportivos...

- Creo que dependen de mí.
- Creo que dependen de mí, pero dudo de si la situación se repetirá o no en un futuro.
- Son completamente aleatorios. Yo no tengo nada que ver con ellos.

11. Cuando conseguir una meta u objetivo me está costando mucho me digo cosas como...

- Déjalo, no lo vas a conseguir, en realidad no te interesaba tanto.
- Es lo que quieras. Continúa adelante y piensa en lo que has avanzado.
- Un poquito más y si no sale ya lo dejas.

12. En esos días en los que ni me levantaría de la cama para ir a entrenar...

- Pienso en las cosas buenas que puede aportarme ese día en el entrenamiento o en las malas si me quede en la cama.
- Me arropo y sigo durmiendo sin pensar en las consecuencias.
- Me levanto porque de lo contrario tendré problemas aunque lo hago con un humor de perros.

Resultado

El cómputo para los resultados se obtienen en el sitio

<http://academiaconecta.com/test-de-motivacion/>

La evaluación del resultado obtenido es:

Resultado de 0 a 8: Muy desmotivado

El test de motivación muestra que tu motivación es muy baja. Debes corregir esta situación para poder alcanzar tus objetivos deportivos y tener una vida exitosa. Para hacerlo te recomendamos que te establezcas metas concretas en el terreno deportivo y en tu vida.

Resultado de 8 a 16: Un poco desmotivado

Sabes cuáles son tus objetivos y metas, pero no estás motivado para conseguirlos. Es importante que una vez que hayas identificado tus objetivos

diseñes un plan de acción hacia la consecución de los mismos, y pongas el esfuerzo necesario para que se hagan realidad.

Resultado de 16 a 24: Muy motivado

Felicidades, estas muy motivado a conseguir tus objetivos, y esta actitud es la que te permite que casi siempre logres estos objetivos y aportes al éxito de tu equipo Una alta motivación no solo te permite conseguir éxitos sino que además te permite construir una buena autoestima y mejorar tus resultados deportivos y en la vida