

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



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

**Título: Procedimiento para la elaboración de un Cuadro de Mando
Integral en la EIDE Provincial “Lino Salabarría Pupo”**

Autor: Lic. Royma Walberto Figueredo Toledano

Tutor: Dr.C. Isis Neisy Ramos Acevedo

Sancti Spíritus 2021



“(...) la Revolución, es el instrumento de la educación, de la cultura, del deporte, de los valores humanos, de los valores espirituales. ¡Es el instrumento del hombre!”

DEDICATORIA

Dedico este logro, de manera especial, a mi madre Martha Toledano Sánchez, pues ella fue el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentó en mí las bases de responsabilidad y sembró los principios éticos y morales de un joven revolucionario. En ella tengo el espejo de la persona que quiero lograr ser algún día, pues sus virtudes infinitas y su gran corazón me llevan a admirarla cada día más.

A mis hijas y esposa que son las que me han dado el apoyo para seguir hacia adelante.

AGRADECIMIENTO

La ayuda que me has brindado ha sido sumamente importante, estuviste a mi lado inclusive en los momentos y situaciones más tormentosas, siempre ayudándome. No fue sencillo culminar con éxito este proyecto, sin embargo, fuiste muy motivadora y esperanzadora, me decías que lo lograría perfectamente.

Me ayudaste hasta donde te era posible, por lo que le doy las gracias infinitas, mi tutora:

Dr.C. Isis Neisy Ramos Acevedo.

SÍNTESIS

La valoración del resultado de las escuelas de iniciación deportiva debe transformarse para ser cada vez más integrador, coherente y relacionado con el cumplimiento de todas las metas y objetivos trazados en un período. Si anteriormente sólo se consideraban determinados indicadores docentes o deportivos; 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 docentes y entrenadores; la satisfacción de los familiares con los procesos de la institución, o la promoción de atletas a equipos nacionales y a centros de alto rendimiento, entre otros aspectos. 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, o las diferentes perspectivas de un cuadro de mando integral. Se presenta un procedimiento para diseñar un Cuadro de Mando Integral para escuelas de iniciación deportivas y luego se implementa en la EIDE Provincial “Lino Salabarría Pupo”, de Sancti Spíritus. La investigación se valida a través de un grupo de aspectos que se consideran exigencias para considerar como adecuado un buen sistema de control de gestión y a través del mejoramiento de los indicadores que apuntan al mejoramiento de la eficacia organizacional, lo que se declara como objetivo general de la investigación.

ABSTRACT

The evaluation of the result of a sport initiation schools has evolved in the last times. If previously were only considered certain kind of docent and sport 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 professors and technicians; the perception of the families about the school condition of live, or the promotion to superior levels of students and trainers. In the present investigation is presented a procedure to design a Balanced Score Card for sport initiation schools and then is implemented in the EIDE Provincial "Lino Salabarría Pupo", from Sancti Spíritus. 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, and the different perspectives to have an integral control management. The investigation is validated through a group of aspects to evaluate the improvement of the management control and by de advance in some indicators related to the organizational efficacy, which is the general objective of the research.

.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: LA ADMINISTRACIÓN. EL CONTROL DE GESTIÓN Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. SU EMPLEO EN EL CONTEXTO DEL DEPORTE.	6
1.1 La Administración.....	8
1.2 Administración deportiva.....	9
1. 2. 1 El gestor deportivo.....	11
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 escuelas de iniciación deportiva cubanas.....	20
1.5.1 La perspectiva de formación y crecimiento.....	22
1.5.2 La perspectiva de los procesos internos.....	23
1.5.3 La perspectiva de clientes o partes interesadas.....	24
1.5.4 La perspectiva financiera.....	25
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN ESCUELAS DE INICIACIÓN DEPORTIVAS	28
2.1 Fase I: Creación del marco organizativo de la institución educativa	28
2.2 Fase II: Definición de las bases estratégicas.....	34
2.3 Fase III: Desarrollo del Cuadro de Mando Integral.....	36
2.4 Fase IV: Gestión de la implementación del CMI.....	44
2.5 Fase V: Aplicación continuada del CMI.....	45
2.6 Propuesta para la validación del procedimiento a partir del mejoramiento de la eficacia organizacional.....	46
CAPÍTULO III. IMPLEMENTACION DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EIDE PROVINCIAL “LINO SALABARRÍA PUPO, DE SANCTI SPÍRITUS”	51
3.1 Fase I: Creación del marco organizativo del CMI para la EIDE Provincial “Lino Salabarría Pupo”	51
3.2 Fase II: Definición de las bases estratégicas de la institución.....	59

3.3	Fase III: Desarrollo del Cuadro de Mando Integral de la EIDE Provincial “Lino Salabarría Pupo”	63
3.4	Fase IV: Implementación del CMI en la EIDE Provincial “Lino Salabarría Pupo”	68
3.5	Fase V: Aplicación continua del CMI.....	69
3.6	Resultados de la validación del procedimiento mediante la evaluación de la eficacia de los resultados integrales en la EIDE Provincial “Lino Salabarría Pupo”	70
	CONCLUSIONES	74
	RECOMENDACIONES	75
	BIBLIOGRAFÍA	76
	ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El gobierno cubano brinda una especial atención al desarrollo del deporte, para lo cual se dedican ingentes esfuerzos a la preparación de técnicos y profesores; a la construcción de instalaciones destinadas a estos fines; a la introducción de los últimos adelantos científico-técnicos; y a formar atletas integrales, con meritorios resultados en la actividad física y con sólidos valores morales.

Las escuelas de iniciación deportivas (EIDE), a lo largo del país, constituyen un espacio para el desarrollo de los niños provenientes de áreas deportivas, que una vez identificados como talentos durante la práctica masiva de los diferentes deportes, constituyen la cantera para el ingreso a los centros de alto rendimiento y para la conformación de equipos que representan al país en certámenes internacionales como juegos regionales, campeonatos mundiales y juegos olímpicos.

La EIDE Provincial “Lino Salabarría Pupo”, de la provincia Sancti Spíritus tiene entre sus prioridades el mejoramiento de la calidad del aprendizaje y los resultados deportivos y formativos de sus estudiantes atletas, lo que se traduce en una formación más integral de los mismos; el perfeccionamiento de la calidad de los sistemas de clase y los planes de entrenamiento en los departamentos, ciclos, grados y cátedras; y el incremento de la eficiencia en el Control Interno para mantener una contabilidad confiable y un uso eficiente de los recursos materiales y financieros.

Al decir Fidel que “en el deporte hay que trazarse planes prospectivos” (Castro, 1987, p. 6) se refiere a la importancia de proyectar la gestión estratégica de esta actividad en todas las instituciones dedicadas a estos fines.

Por tanto, si bien es necesaria para la EIDE la proyección de metas a corto y largo plazo, es ineludible también el perfeccionamiento de los mecanismos para el control de esa gestión, como vía para tener una oportuna retroalimentación conducente a identificar limitaciones o potencialidades en el logro de sus compromisos, que deban ser atendidas por sus gestores, entrenadores, docentes, y estudiantes atletas.

Autores como González (2017) señalan que son diversos los trabajos relacionados con temas de gestión y administración, pero pocos centran su foco de atención en propuestas para 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 por autores como (Gallardo, 2016); Gutiérrez (2017); (Argente, 2018) y (Durán y Rodríguez, 2019). En Cuba han tratado el tema Madrigal (2012) y González (2018), no obstante ninguno centra su trabajo en escuelas de iniciación deportivas.

A partir de allí se identifica como situación problemática:

Resultan insuficientes los estudios dedicados al control de gestión en este tipo de institución. Si bien existen determinados mecanismos dirigidos a estos efectos, están fragmentados al tratar por separado aspectos como los resultados deportivos, los resultados docentes, o el control de los recursos materiales, financieros y humanos. Existen por tanto interrogantes no resueltas en relación a cómo concebirlo y a qué etapas o momentos deben integrarlo.

En la práctica predomina una concepción esquemática y reduccionista de ese control, que no se corresponde plenamente con los objetivos integrales de la organización, con limitaciones en: la participación activa de todos los agentes implicados en la formación de los estudiantes atletas; la continuidad del proceso de un año a otro; y el seguimiento a la percepción de los públicos interno y externo sobre el resultado de la gestión de la institución.

Resulta limitada la preparación del Consejo de Dirección y de los trabajadores para efectuar un control realmente efectivo, integral y oportuno. Predominan, además, los conocimientos empíricos devenidos de la experiencia en la práctica y no los conocimientos teóricos que deben fundamentarlo, como demanda el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, (PCC, 2016) que presenta como objetivo específico del eje estratégico, “Gobierno eficaz y socialista e integración social” el fortalecimiento de los mecanismos de control.

El objeto de estudio teórico de la investigación es el control de gestión y el campo de acción es el cuadro de mando integral.

Se define como problema científico: ¿Cómo contribuir al mejoramiento de la eficacia en los resultados integrales en la EIDE provincial “Lino Salabarría Pupo” de Sancti Spíritus?

Se define como objetivo general: desarrollar un procedimiento para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral con vistas a contribuir al mejoramiento de la eficacia en los resultados integrales de la EIDE provincial “Lino Salabarría Pupo” de Sancti Spíritus

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 escuelas de iniciación deportivas en Cuba.
3. Implementar el procedimiento propuesto en la EIDE provincial “Lino Salabarría Pupo” de Sancti Spíritus.
4. Evaluar en qué medida el procedimiento propuesto contribuye al mejoramiento de la eficacia en los resultados integrales de la EIDE provincial “Lino Salabarría Pupo” de Sancti Spíritus.

Como hipótesis se plantea que con el empleo de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión, se puede contribuir al mejoramiento de la eficacia en los resultados integrales de la EIDE provincial “Lino Salabarría Pupo” de Sancti Spíritus.

Se asume el método general dialéctico-materialista que admite el análisis de los fenómenos en todas sus relaciones y manifestaciones, mediante la observación sistemática en una concepción histórica del proceso estudiado, teniendo en cuenta el papel de la práctica y el carácter activo del sujeto en la transformación de la realidad.

La investigación es consecuente con el paradigma mixto que orienta el proceso y lo organiza de manera flexible y contextualizada. Se utilizan diferentes métodos del nivel teórico y empírico.

Los teóricos posibilitan la fundamentación de la investigación en relación con las categorías utilizadas, la interpretación de los datos empíricos y la profundización en las relaciones esenciales y cualidades fundamentales de los procesos no observables directamente.

A continuación, se fundamenta el valor de cada uno de estos métodos teóricos.

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 análisis-síntesis facilita el estudio de las principales aportaciones de autores de otras latitudes y cubanos acerca del tema, así como el establecimiento de las regularidades, como referentes para la construcción del resultado científico.

Mientras que el de inducción-deducción, posibilita el procesamiento de la información empírica, la valoración del estado inicial en que se expresa el control de gestión en el deporte en el mundo y en Cuba, particularizando en diferentes instituciones dedicadas a la formación docente y deportiva de niños y jóvenes, así como la determinación de los factores vinculados al mismo y las relaciones e interrelaciones existentes entre dichos factores. Resultan 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 permiten descubrir y acumular hechos y datos en relación con el nivel en que se expresa el comportamiento del control de gestión y esclarecer el problema, como elemento esencial, para responder el segundo y tercer objetivos específicos, así como la determinación de las potencialidades transformadoras del procedimiento propuesto.

La observación participante: como método interactivo, favorece un alto nivel de implicación entre el investigador y los sujetos observados, facilita apreciar el estado en que se encuentra el control de gestión en la institución.

La entrevista y la encuesta: permiten valorar las consideraciones de los directivos, docentes, entrenadores, estudiantes atletas y familiares acerca del proceso de control de la gestión y la satisfacción con los resultados de esta.

El análisis de documentos: se pondrá en práctica en el estudio de los documentos como la planeación estrategia del Instituto Nacional de Deportes educación Física y Recreación (INDER) y del Ministerio de Educación (MINED), estadísticas oficiales, documentos descriptivos del ambiente socio psicológico de la institución, información situada en los medios de difusión masiva, informes de auditorías y controles, actas de consejos de dirección, así como las normativas y resoluciones relacionados con la actividad.

La triangulación metodológica: permite evaluar todos los elementos de interés a partir de diferentes métodos e instrumentos para determinar las tendencias y transformaciones que se experimentan en el proceso de control de gestión.

La significación práctica se concreta en la propuesta de indicadores y perspectivas para el control de gestión en escuelas de iniciación deportiva, mediante un cuadro de mando integral, así como la identificación y secuenciación de pasos o etapas para la implementación del mismo.

El informe se conforma por una introducción; tres capítulos, dónde el capítulo uno resume el marco teórico de partida desde el cual se fundamentará la investigación. En el capítulo dos se presentará la propuesta, relacionada con el diseño del procedimiento para la construcción de un cuadro de mando integral propio para escuelas de iniciación deportivas del país. En el tercer capítulo se refleja el resultado de su aplicación en la EIDE Provincial “Lino Salabarría Pupo” de Sancti Spíritus y el impacto que produce en la eficacia de la gestión en esta organización. Posteriormente se arribará a las conclusiones, se brindarán recomendaciones y se mostrará las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I: LA ADMINISTRACIÓN. EL CONTROL DE GESTIÓN Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. SU EMPLEO EN EL CONTEXTO DEL DEPORTE.

En la actualidad, existen diferentes corrientes por medio de las 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 la actividad deportiva.

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 dedicadas a la formación deportiva, como unidades presupuestadas, cumplen misiones y funciones de carácter estatal y están sujetas al control popular y los servicios que prestan no son, en esencia de carácter mercantil.

Es por ello que en las mismas se deben apreciar aspectos como: el crecimiento y motivación de sus entrenadores, docentes, directivos y estudiantes atletas; se deben conocer y estudiar las partes interesadas, y evaluar la percepción que tienen del resultado de la gestión, ya sean las familias, la prensa, las comisiones de los diferentes deportes, el INDER, el MINED y los organismos y organizaciones con que se relaciona el centro; y finalmente, no ignorar la mirada económica del fenómeno, pues se debe respetar el presupuesto asignado y salvaguardar rigurosamente los recursos asignados.

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.

Fayol (1979), relacionó el acto de administrar con 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, aseveró 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 (Fayol, 1979; Stoner, 1996 y Chiavenatto, 2000) coinciden en que controlar es verificar que todo suceda de acuerdo a las órdenes dadas o las reglas establecidas.

Se coincide con Martínez y Cruz (2021) cuando plantean que "...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" (p.45). 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. La gestión deportiva, por tanto, 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 (2017) la concibe como "...la suma de las operaciones, para lograr un grado máximo de funcionamiento y de calidad en la entidad deportiva" (p. 123). 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 González (2017) y Feller (2018) 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 (2018) plantean lo importante de perfeccionar la gestión en el terreno deportivo y de ofrecer herramientas para su mejoramiento, criterio compartido por Felipe (2019). Para Mestre (2020) 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.32)

Al respecto Vázquez (2020), 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. Para Martínez y Cruz (2021), 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” (p. 145). A lo que se debe añadir que se hace en busca de mejorar los resultados deportivos y formar valores en los atletas y a satisfacer las expectativas de los públicos externos y de quienes trabajan en la institución.

En la *Constitución de la República de Cuba* se refiere que todos tienen derecho a la educación física, al deporte y a la recreación. En el sexto, séptimo y octavo Congresos del Partido Comunista de Cuba (PCC) se ratifican estas ideas, ya materializadas en lineamientos de la política económica y social referidos a la política social.

Estos generalmente apuntan a 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.

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). Para el desarrollo prospectivo 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

Debe 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 postgraduada.

Diversos estudios (Blanco, 2006; Becali, 2009; Jiménez, 2018; López, 2019; López y Arocas, 2020; Materán y García, 2021) 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 (2020) los gestores deportivos deben conocer un grupo de elementos básicos, como son: conocer las necesidades y aspiraciones deportivas de los aficionados para con sus equipos e insiste en las habilidades que deben tener, no solo para planear y gestionar las acciones, sino también que deben estar en condiciones para efectuar un control, sistémico, periódico y haciendo uso de diversos métodos y herramientas, para asegurar el logro de las metas planteadas.

Asimismo, deben conocer la legislación deportiva y la no deportiva de aplicación al deporte; las organizaciones deportivas con que se relacionan y sus responsables; la planificación a corto, mediano o largo plazo; o los recursos económicos con que cuentan.

También deben 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 insertan sus equipos en el medio ambiente y contribuye a su protección.

Los entrenadores o directores de equipos para Jiménez (2018) 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 Veitía, 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.

González (2017) y Sandino (2018) 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, ya sea en cuestiones individuales o para cada organización.

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 (2000), 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.

La planificación y el control son funciones estrechamente vinculadas. 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 (1979) quien lo percibe como asegurarse de que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas y las instrucciones dadas.

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 (p. 126)

El control 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, o del reconocimiento y estímulo de los buenos resultados alcanzados individual y colectivamente. De manera que se logren monitorear las metas a corto, mediano y largo plazo.

Amat (1989) le atribuye dos perspectivas: una centrada en el ámbito económico-financiero y otra, más amplia, relacionada con 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 (1917) y Hicks (2018) lo consideran 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.

Anthony (2019) 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” (p. 67). Posición similar a la de Palomino (2020) 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.

Lorenzo (2020), Lorino (2020) y Nogueira (2021) coinciden en verlo 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.

Nogueira (2021) identifica algunas carencias del Control de Gestión en Cuba, y aunque su trabajo está más centrado en la práctica empresarial, estas carencias también se manifiestan en el sector presupuestado:

- El control se realiza esencialmente, basado en mecanismos contables financieros y sin controlar integralmente los procesos.
- Inexistencia de un sistema informativo que permita integrar herramientas de Control de Gestión, de manera que resulte verdaderamente útil para dirigir y tomar decisiones.
- Falta de vínculo entre el Control de Gestión Estratégico (dimensión financiera) y la gestión de los procesos.

- Las herramientas de control se aplican de forma aislada y, por tanto, no existe integración entre ellas.
- Los directivos no centran la atención en los factores claves y, por tanto, ignoran las relaciones causa-efecto que puedan existir.

Del mismo modo, se identifican entre los factores que obstaculizan el control, los siguientes (Amat, 1989, p. 156):

- Medida de resultados, pero ausencia de objetivos.
- Definición de objetivos, pero sin medida de las realizaciones.
- Ausencia de medidas correctoras por no conocer bien la influencia de los medios de acción disponibles.
- Medios de acción conocidos, pero se solapa la responsabilidad por la falta de una estructura conveniente y/o pasividad entre los altos ejecutivos y gerentes.
- Personas que piensan que todo marcha bien, sin problemas, y les falta comprensión de aspectos importantes.
- Falta de diagnóstico o de coherencia con el diagnóstico realizado.

En el terreno deportivo, González (2017) 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.

Al respecto Calabuig (2017) 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 (2018), 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 las escuelas de formación deportiva 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, docentes y estudiantes 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 la educación.

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.

De lo antes expuesto puede concluirse que el Control de Gestión para escuelas de iniciación deportivas debe reunir, como cualidades fundamentales, las descritas por Medina (2017):

- Dinámico y flexible ante los cambios.
- Adaptado a cada situación concreta generada y a todos los niveles jerárquicos y áreas de actividad de la organización.
- Participativo y motivador, en el sentido de promover y liberar las potencialidades y capacidades creativas de los miembros de la organización, así como impulsor de las buenas prácticas organizacionales y de las relaciones humanas
- Previsor de los eventos y acontecimientos futuros, orientándose hacia la mejora continua de la organización y de los procesos de trabajo en ella se desarrollan.
- Pertinente y equilibrado, en términos de lograr un adecuado balance entre la imagen y los resultados.
- Eficiente en el uso de los recursos (p. 26).

A lo que puede agregarse:

- Proactivo ante el criterio de partes interesadas como familiares o las autoridades
- Coherente con la actualización del Modelo Económico y social de desarrollo del país y con las directrices de trabajo del INDER
- Armónico con la prioridad de la formación integral de los atletas y entrenadores

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

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.

Tabla 1.1

Herramientas de gestión más usadas en la actualidad. Tomada de Argente (2012).

Gestión Basada en Actividades	Declaración de la Misión y Visión
Balanced Scorecard	
Benchmarking	Offshoring
Reingeniería de Procesos de Negocios	Innovación del Mercado Abierto
Programas de Gestión del Cambio	Outsourcing
Competencias Nucleares	Modelos de Optimización de Precios
Gestión de la Relación con el Cliente	RFID
Segmentación de la Clientela	Planificación del Escenario y Contingencia
Análisis Económico del Valor Añadido	6 Sigma
Estrategias de Crecimiento	Alianzas Estratégicas
Gestión del Conocimiento	Planificación Estratégica
Gestión de la Fidelidad del Cliente	Gestión de la Cadena de Suministros
Personalización Masiva	Gestión de la Calidad Total

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 (2017) 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 (2018) plantean que el Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura,

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, 2018):

- Financiera
- Clientes
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento

Para la construcción del Cuadro de Mando Integral de un equipo o institución deportivos se debe realizar un adecuado diagnóstico de la organización, un modo de hacerlo es presentado por Comité Olímpico Internacional, COI (2014) desde la evaluación del entorno externo, el interno y las asociaciones.

Para Creelman (2016) 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.

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 del deporte, con énfasis en las escuelas de formación deportiva pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para docentes, entrenadores y directivos en todos los niveles del centro.

Estos deben comprender las consecuencias de sus decisiones y acciones para así, comprender los inductores del éxito deportivo y docente a largo plazo. Pues sus objetivos y medidas 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 centro.

Los indicadores representan un equilibrio entre los intereses externos como el INDER, el MINED, las familias, entre otros y los indicadores internos de los procesos críticos de desarrollo de la docencia y el deporte, innovación, formación y crecimiento. Debe, por tanto, existir un equilibrio entre los indicadores de los resultados —los relativos a 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.

Argente (2018), 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.

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.

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 escuelas de iniciación deportiva cubanas.

El estudio de las dimensiones del Cuadro de Mando Integral para una escuela de iniciación 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 formación docente y deportiva de los alumnos atletas. A esto algunos autores lo llaman empresas sociales y forman parte de la gestión pública.

Para Argente (2018) 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 implantan en las organizaciones carecen, en 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 a largo plazo.

Con ello se puede 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.

Algunas investigaciones sobre la medición del desempeño de las organizaciones (Moreno, 2013; Sandoval, 2018; Kaplan y Norton, 2018) 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 (2019) 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.

En las escuelas de iniciación deportiva cubanas, la aplicación de un CMI demostraría la sinergia entre las dimensiones, a partir de que, por lo general aquellas con una mayor motivación y preparación de los docentes y entrenadores, redundaría en buenos resultados en la docencia y el deporte.

Algunos autores cubanos han tratado el tema del Control de Gestión en ámbitos no empresariales (Madrigal, 2012; Ortiz, 2014; Ramos y Soterano, 2014; Comas y Ramos, 2015; Gerónimo, 2017; González, 2018 y Nogueira, 2021).

Estas investigaciones se han desarrollado en instituciones educativas, de la administración pública y otros contextos, donde 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. Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton, (2018)

1.5.1 La perspectiva de formación y crecimiento

En cualquier organización, se precisa conocer determinados indicadores sobre sus recursos humanos, (satisfacción, retención, habilidades) e implementar un plan de formación que los prepare. (Kaplan y Norton, 2018)

El resultado docente y deportivo de una escuela de este tipo, depende de la capacidad de trabajo y del conocimiento de su capital humano, los cuales necesitan ser captados y dirigidos adecuadas para que se alcancen las metas trazadas.

En esta perspectiva figuran objetivos estratégicos que optimizan el desempeño docente, técnico, táctico, físico, psicólogo y médico de los alumnos atletas, o la cualificación y motivación de profesores y entrenadores.

Autores como Sánchez y Parra (2017), describen instrumentos para evaluar la satisfacción laboral en el contexto deportivo, los que 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.

Se trata de evaluar aspectos como la formación y superación, la motivación, el ambiente o clima organizacional entre otras. Un ambiente reconfortante y positivo ayuda a los deportistas a que se sientan a gusto y, a que mejore su rendimiento.

La gestión de las creencias, los valores, las actitudes, la confianza y las normas compartidas en cada equipo son las que dan forma al comportamiento.

Tal es el caso de Jiménez (2018) quien señala la importancia de combinar la gestión de la motivación extrínseca y la intrínseca en docentes y entrenadores por parte de los directivos. Para Nogueira (2021) esta perspectiva representa el pilar donde se sustenta el CMI pues se refiere al factor humano como elemento clave para la vitalidad de la empresa. La presencia de líderes emprendedores y un personal altamente calificado y motivado, constituyen los requisitos indispensables para alcanzar la competitividad que se exige hoy y en el futuro.

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.

Para la identificación de estos procesos, es esencial que la dirección de la institución tenga la certeza sobre sus objetivos o metas fundamentales, entre los que figuran:

- Desarrollo de un efectivo trabajo político ideológico y la formación integral de un atleta patriota.
- Perfeccionamiento de la calidad en la preparación de los sistemas de clase y los planes de entrenamiento, a través del fortalecimiento del trabajo metodológico y científico metodológico en función de mejorar la calidad del aprendizaje, así como los resultados deportivos y formativos en los estudiantes atletas.
- Fortalecimiento del Control Interno para mantener una contabilidad confiable y un uso eficiente de los recursos materiales y financieros.

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 personal para el trabajo educativo, el equipo médico, los psicólogos y los fisioterapeutas.

Esta perspectiva debe conducir a evaluar tanto la gestión de la escuela en el escenario docente, durante la etapa de preparación de los diferentes deportes o durante las competencias fundamentales.

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.

Las escuelas de iniciación deportiva, están llamadas a la mejora continua de todos sus procesos, sin limitarse a los estrictamente deportivos. El docente, por ejemplo, debe procurar una mejora en sus indicadores, pues la formación de los futuros deportistas está determinada por su preparación en el contexto académico. Otros procesos a gestionar con mayor efectividad son los relacionados con la vida en la residencia, la labor educativa, la recreación, así como la atención médica y psicológica de los atletas.

De igual modo, los procesos de apoyo deben ser garantes de los procesos claves, en este grupo figuran la logística, el transporte y la gestión económica financiera entre otros.

1.5.3 La perspectiva de clientes o partes interesadas

En esta perspectiva los objetivos estratégicos que juegan un rol determinante son aquellos que representan una mirada externa a la organización o proyecto. Puede 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.

Su importancia radica en que sus indicadores, se relacionan con la mirada externa que se construye sobre la organización. O sea, se trata de buscar una retroalimentación constante sobre los criterios y opiniones que los beneficiarios tienen sobre la gestión de la entidad.

Kaplan y Norton (2000) identifican como inductores de esta perspectiva, el tiempo o la calidad. Otros estudios (Ortíz, 2010 y Soler, 2017), plantean que esta perspectiva incluye los atributos del servicio que se presta, la imagen que se proyecta y 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 (2018), esta perspectiva puede nombrarse, en lugar de “clientes”, perspectiva de “usuarios”, para entidades sin fines de lucro.

En términos de impacto social, las organizaciones deportivas no son diferentes a cualquier otra empresa, solo que deben devolver a la sociedad beneficios de índole social. Inglés (2019) comenta la importancia de armonizar estrategias de gestión en el deporte, con base en una gobernanza que implique a las partes interesadas o *stakeholders*.

Existe diversidad de estudios de este tipo y que son tomados como referencia (Alonso y Segado, 2015; Morales, 2016 y Armada, 2017). En esta línea de pensamiento, Valderrama (2018) señala 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, la opinión de los sectores implicados.

Las escuelas de iniciación deportiva deben, por tanto, estar pendientes de lo que la sociedad espera de ellas. De este modo, los indicadores de esta perspectiva permitirían evaluar la satisfacción con su gestión por parte de la comunidad, las familias, el INDER, el gobierno o las comisiones de los diferentes deportes. Estos criterios articulan con otros estudios sobre el tema, como los de Breitbarth y Harris, (2008), Sheth y Babiak (2010) y Chirelos (2015).

1.5.4 La perspectiva financiera

Los objetivos estratégicos de esta perspectiva y sus respectivas iniciativas están dirigidos a evaluar el apego al presupuesto con que cuenta la institución y la eficiencia con que se emplean los recursos materiales, financieros y humanos.

Este sería el resultado final de la estrategia proyectada, debe conducir a una optimización de los gastos, y a más claridad en el uso y destino de los fondos asignados.

Autores como Cañizares (2018), refieren la importancia de una postura ética, específicamente alrededor del uso de los fondos destinados a la actividad deportiva. Si bien en la mayoría de las organizaciones con fines de lucro, el objetivo fundamental es la obtención de resultados financieros favorables que se traducen en utilidades, las escuelas de iniciación deportiva, no contemplan este objetivo como último fin, aspecto a tener en consideración al diseñar las perspectivas en su mapa estratégico y sus respectivos objetivos.

No obstante, aun cuando esta no figure explícitamente en el cuadro de mando integral si deben seguirse de cerca metas y aspiraciones relacionadas con este aspecto, como el apego al presupuesto asignado, el control sobre los recursos financieros, el respeto a los principios de control interno en las áreas contables, entre otros.

En resumen, la propuesta del Cuadro de Mando Integral para las escuelas de iniciación deportivas cubanas, debe tomar en consideración estas perspectivas, sin embargo, las que se identifique deben estar estrechamente relacionadas con los procesos, los objetivos la estructura y las funciones de este tipo de institución para que el cuadro de mando integral sea una herramienta de control de gestión efectiva y aceptada y con una adecuada articulación de los vínculos entre los indicadores, las revisiones periódicas y la vigilancia y control de la estrategia organizacional.

En general, se debe trabajar en el diseño de un procedimiento para el control de gestión que, a través de sus procedimientos de apoyo, conecte el rumbo estratégico de la EIDE, con la gestión de sus procesos,

De esta forma se logra la integración de los niveles de dirección, así como de herramientas para potenciar la eficacia organizacional y agilizar el proceso de toma de decisiones, reservándole un espacio especial a la utilización del Cuadro de Mando Integral y la Gestión por Procesos, como herramientas decisivas para el despliegue de las estrategias y el alcance de los objetivos.

Para el funcionamiento exitoso del cuadro de mando integral debe existir un adecuado flujo de información en la institución, la que a juicio de Nogueira (2021) Flexible: Que sirva para diferentes propósitos y/o permita asimilar cambios.

Confiable Que se puedan extraer conclusiones útiles a partir de ella.

Pertinente: Que sirva para adoptar una decisión efectiva en los marcos de una situación concreta.

Simple: Los procedimientos para su tratamiento sean lo más simples posibles.

Oportuna: La información está disponible cuando se necesita.

Verificable: La información puede confirmarse.

Accesible: La información puede obtenerse con facilidad y rapidez.

Transparente: Que se presente de tal modo que no se malinterprete ningún hecho.

Segura: Que existan procedimientos y estándares definidos.

Dinámica: Que permita la actualización de los cambios (tendencia a la mejora) permanentemente.

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 las organizaciones deportivas.
- Las escuelas de iniciación deportiva pueden establecer, para el control de su gestión, un cuadro de mando basado 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 ESCUELAS DE INICIACIÓN DEPORTIVAS

El procedimiento propuesto toma en consideración lo reflejado en el marco teórico 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 escuelas de iniciación deportivas, en la Figura 2.1 se muestra su estructura en cinco fases propuesto por González (2018), a partir del modelo de Harvath y Partners (2005).



Figura 2.1 Procedimiento con fases para la implantación del CMI en escuelas de iniciación deportiva.

(Adaptadas del modelo de Horvath and Partners (2005))

2.1 Fase I: Creación del marco organizativo de la institución educativa

En primer lugar, esta fase supone la determinación de las perspectivas, es importante tener en cuenta que no existen las perspectivas universalmente correctas, solo aquellas que son útiles para el logro de los objetivos de la institución. Por esta razón, 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 (agrupaciones de deportes, departamentos o niveles educativos) se debe desarrollar el CMI, es importante tener en cuenta que cuantas más unidades se controlen estratégicamente por medio del CMI mejor se podrán derivar hacia la base 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 el Consejo de Dirección sobre el CMI, sus bases e importancia y para que se evalúe la situación de la planificación actual operativa y estratégica con vistas a incentivar su motivación 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 instrumentos como las entrevistas, con vistas a conocer si todos los integrantes del consejo están familiarizados con ella y creen posibles los objetivos y metas trazados.

La Figura 2.2 muestra el procedimiento específico para la Fase uno.

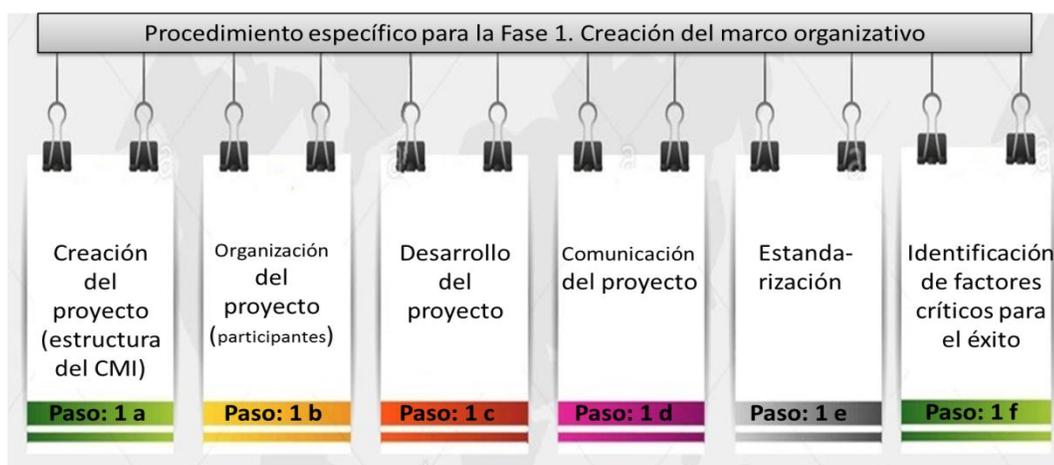


Figura 2.2 Procedimiento específico para la Fase 1. Creación del marco organizativo para el cuadro de mando integral de escuelas de iniciación deportivas. Elaboración Propia.

Una condición necesaria para la efectividad en la introducción del CMI es que la alta dirección participe en actividades claves como la elección de los objetivos estratégicos, definición de valores y acciones estratégicas, o sea, debe erigirse 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.

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

- Paso I-A Creación del proyecto y determinación de 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.

Al seleccionar las unidades para el CMI se debe 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.

Cada unidad, sea un departamento, una agrupación de docentes, o un nivel educativo del área docente, debe disponer de una cadena de valor independiente, su propia estrategia, los recursos necesarios para cumplir su tarea y un alto compromiso con la dirección. De no ser así, pueden surgir problemas para llegar a acuerdos en los puntos de intersección a las demás unidades.

Para cada una de estas áreas se deben valorar sus realidades en cuanto a potencialidades y limitaciones, así como su mirada estratégica para contribuir a los resultados de la EIDE, como un todo. Todo esto, sin perder de vista la preparación y motivación de técnicos y especialistas o la responsabilidad social de la institución con sus públicos externos.

- Paso I-B Organización del proyecto de elaboración del CMI.

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 EIDE. Entre los roles que pueden desarrollar los participantes están.

Comisión de dirección: Integrada por los máximos responsables de las decisiones (el director y los subdirectores de la EIDE), se incluyen también representantes que asesoran el CMI.

Sus funciones básicas están relacionadas con la toma de decisiones, aclaración de especificidades estratégicas y solución de problemas que afectan a la institución.

Responsable del CMI: Debe formar parte del Consejo de Dirección, pues es el representante del CMI ante éste, se encarga de conducir su introducción y motiva a los participantes para el ajuste continuo. Es el responsable, a su vez, de identificar y apoyar a los constructores o coordinadores del CMI en cada nivel organizativo.

Constructores y coordinadores del CMI: Son los responsables futuros de la unidad o de las funciones de control, reciben apoyo de un 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. Del mismo modo, realiza propuestas sobre cómo introducir el CMI en otros niveles, crea las condiciones necesarias para la medición y para la emisión de los informes sobre los resultados. Es la persona que guía el proceso y es responsable de la aplicación 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: Son equipos mixtos compuestos por integrantes del Consejo de Dirección, metodólogos y expertos. Sus funciones son la planificación y organización del proyecto, asegurar la calidad y consistencia del CMI durante su desarrollo, coordinar plazos. Asumen la responsabilidad del contenido, de la realización y de los resultados del CMI.

Grupos de Trabajo para el CMI: son las personas encargadas de superar al resto de los participantes y plantean las actividades específicas a desarrollar, son las encargadas de la ejecución de la estrategia. El responsable de la estrategia y del CMI debe ser siempre el Director de la EIDE.

- Paso I-C Desarrollo del proyecto para la elaboración del CMI.

El tiempo de duración de un proyecto para la elaboración de un CMI puede durar, desde varias semanas hasta varios meses, en dependencia de su complejidad, de la cantidad de unidades organizativas que se integren a este, de la preparación y disposición de los participantes y hasta del nivel de aplicación de las tecnologías de la información y comunicación a que se aspira.

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 su actualización, 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 y se valora si son coherentes con la DAFO. Del mismo modo se deben analizar las tendencias y los escenarios, siempre sobre la base de la concepción de un escenario realista que constituya la base del proceso. El análisis real de cada campo permite determinar el papel de cada uno en el resultado del centro en su conjunto.

- Paso I-D 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 lograr, desde el principio, una integración del proyecto con el día a día de los docentes, entrenadores y otros especialistas, y de ser posible hasta con los estudiantes-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 de la institución.

Se pueden realizar talleres para la generación de ideas durante todo el desarrollo del proyecto, siempre que se caractericen por la sensibilización y la motivación hacia la preparación de las personas participantes. Los implicados deben ser capaces de reconocer donde se localizan los problemas y contribuir a buscar las 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 del 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.- Estandarización y comunicación de los métodos y contenidos.

Para garantizar una introducción del CMI, que lo abarque la mayor cantidad de áreas y participantes de la institución se deben estandarizar métodos y contenidos como:

- 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 sobre la base de las perspectivas que se asuman y comunicarlos 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 multimedias, videos, etc., esto facilita la divulgación del CMI por medio de multiplicadores.

- Paso I-F. Determinación de 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:

- Delegación del desarrollo del CMI en terceros.
- Participación esporádica o respaldo restringido de la dirección en el proceso.
- Limitaciones en el tiempo y la perseverancia para el desarrollo y la implantación en el día a día.
- Poca particularización en el contenido del CMI, que no refleja adecuadamente las aspiraciones y metas de la institución. No ser un traje a la medida.

2.2 Fase II: Definición de las bases estratégicas

El CMI es un concepto para la ejecución de la estrategia existente. En esta fase la dirección de la EIDE 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.

El CMI se inicia cuando el Consejo de Dirección 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.



Figura 2.3 Procedimiento específico para la Fase 2. Definición de bases estratégicas de escuelas de iniciación deportiva. Elaboración Propia.

No es necesario que todas las cuestiones estratégicas estén ya tratadas detalladamente 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?

Es necesaria una comprensión amplia de los diferentes conceptos estratégicos y su contenido. El debate debe conducir a un cuestionamiento crítico constante sobre las aspiraciones de la institución, tanto en el terreno deportivo como en el ámbito docente.

Para el análisis estratégico, se pueden tener elementos como la presentación por escrito de la visión, misión y los valores de la EIDE, pero no siempre se cuenta con un sistema de objetivos integrales y concretos, y es aquí donde se necesita el CMI. Para ello se debe volver sobre la lógica de verificar la concordancia entre los controladores internos y las capacidades de la institución (fortalezas y debilidades) con las oportunidades en su entorno. A mayor concordancia, mayor potencial de rendimiento.

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 a la EIDE, 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 sobrecarguen 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 desarrollar el CMI, para ello se siguen los pasos descritos en el procedimiento específico descrito en la Figura 2.4.

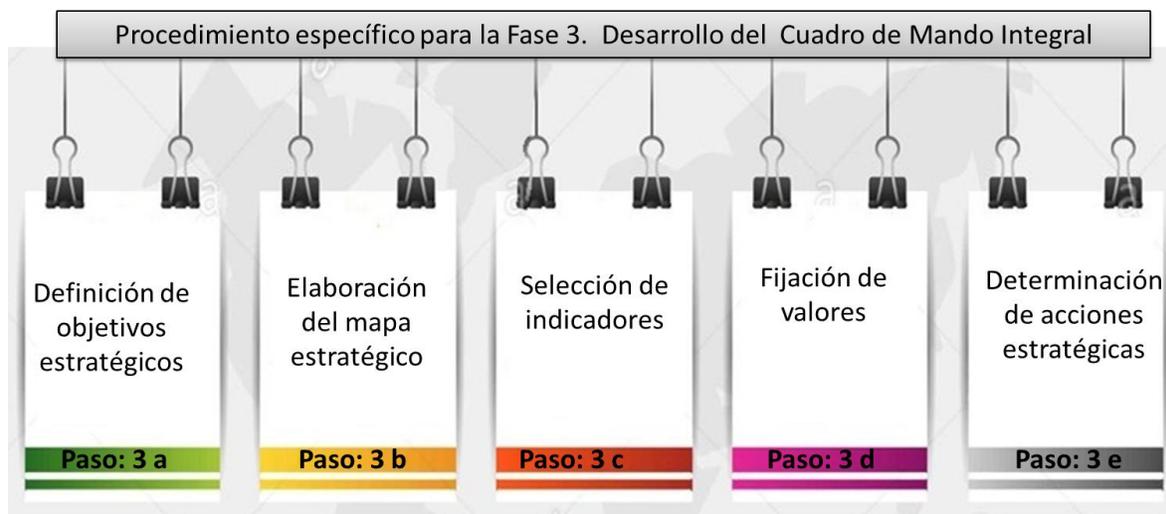


Figura 2.4 Procedimiento específico para la fase 3. Desarrollo del CMI en escuelas de iniciación deportiva. Elaboración Propia.

- Paso 3-A. Definición de los objetivos estratégicos.

Son los objetivos estratégicos y no los indicadores los que forman el núcleo del CMI. Estos objetivos son aquellos pocos factores claves del éxito, de los cuales depende de forma verdadera el avance de la institución a planos superiores.

El CMI no debe sustituir los sistemas operativos de control diseñados por el INDER o por el MINED, para evaluar los resultados de la EIDE, sin embargo, en la selección de los indicadores es importante tener en cuenta si estos pueden dirigir el comportamiento en la dirección estratégica deseada.

Al propio tiempo, deben permitir conocer la consecución de los objetivos derivados.

La combinación de los objetivos estratégicos (causa efecto) refleja la causalidad de la estrategia, pero sus valores se pueden formar utilizando *benchmarking*, a partir de resultados de encuestas a atletas, familiares, docentes o entrenadores; y datos históricos de resultados de la institución, entre otras fuentes.

Se requiere que la derivación de objetivos estratégicos 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 unívoco 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. No debe usarse, avanzar en la ubicación en los juegos escolares nacionales, en 8 deportes, sino: mejorar los resultados integrales en los juegos escolares nacionales, 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 aspectos, relevancia en la competencia y relevancia en la actuación.

La relevancia en la competencia documenta la influencia de un objetivo sobre la posición que se alcance, como provincia, en los juegos escolares nacionales, esta dimensión responde a la pregunta de si la ejecución del objetivo daría lugar a una diferencia decisiva frente al resto de las EIDE del país.

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.

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 formularse 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. 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.

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 centro 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 la dirección y los especialistas que responden por las diferentes unidades estratégicas.
7. Ilustran los indicadores del control previo (generadores de éxito).

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.

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.

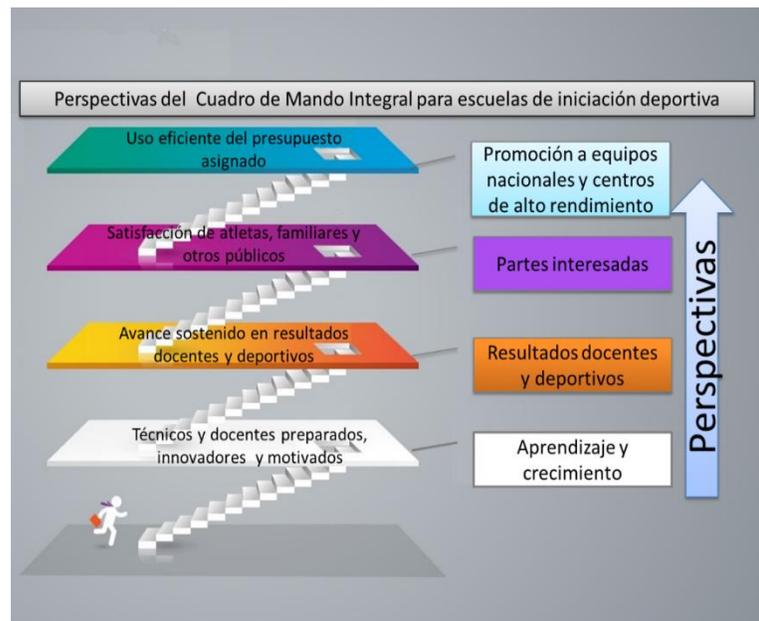


Figura 2.5 Mapa estratégico básico para escuelas de iniciación deportiva. Elaboración Propia.

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.

Esta relación puede ponderarse mediante una matriz causa-efecto. De esta forma, tanto en el eje vertical como en el horizontal se nivelan todos los objetivos estratégicos y para cada combinación entre ellos se determina la intensidad del efecto. ¿Es útil la pregunta “¿Una vez que hayamos alcanzado el objetivo X qué efecto, (intensidad) tendrá ello para el objetivo Y? Se otorgan valores de 0-3. Como se muestra en la Tabla 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 escuelas de iniciación deportiva. Elaboración Propia.

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 las escuelas de iniciación deportiva, tanto en la esfera deportiva como en la docente, se cuenta con fuentes amplias, confiables y sostenibles de información, sobre todo desde cada subdirección, cada agrupación de deportes o cada nivel educativo. Es posible, incluso, derivar estos indicadores, prácticamente hasta cada estudiante.

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 determinado implemento, nivel de escolaridad de los técnicos

- Volumen: Son indicadores que miden cantidades

Por ejemplo: cantidad de medallas alcanzadas, cantidad de atletas que promueven de curso.

- Impacto: Reflejan el impacto de las acciones desplegadas:

Por ejemplo: participación en tareas de impacto social, balance de críticas favorables de la prensa, atletas promovidos a ESPA.

- Eficiencia: Se asocian a la 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 topes, cumplimiento de normas de consumo en el comedor.

- 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 los juegos escolares nacionales, calidad de la infraestructura disponible.

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

Satisfacción de padres, 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 los valores a alcanzar en cada objetivo.

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 los actuales y los del pasado, si no se dispone de información de referencia se podrán formular de forma creíble los primeros.

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.

Una escuela de iniciación deportiva debe partir de los resultados en cada curso académico, las estadísticas de los últimos años, la calidad de los atletas captados, el porcentaje de cumplimiento de los planes de entrenamiento, las limitaciones y potencialidades del cuerpo de entrenadores, o las peculiaridades socio psicológicas de cada equipo. 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 de cada área de la escuela 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 estancamiento 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 este. 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 el uso eficiente del presupuesto asignado 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 (Partes interesadas; resultados docentes y deportivos; y aprendizaje y crecimiento) sirven en su conjunto para alcanzar un objetivo mayor, que en el caso de escuelas de iniciación deportiva se traduce en la formación integral de los atletas. 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 unidades del mismo nivel. (pueden ser entre deportes, entre grados o niveles educativos)
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, como el BSC *Designer*, que 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. Es de significar que, incluso haciendo uso del Microsoft Excel, es posible lograr esta informatización, entre los beneficios de la aplicación de cualquier herramienta informática figuran:

- Gestión de Indicadores clave de rendimiento. Proporciona todos los medios necesarios para la gestión de los Indicadores clave de rendimiento. Importar datos para Indicadores clave de rendimiento. Para el uso apropiado del

Cuadro de mando integral posibilita mantenerlo actualizado al solicitar su rellenarlo 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 de la institución, 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 simultáneas.

Por esta razón, la asignación de responsabilidades por el CMI no se puede derivar sencillamente de la estructura. Para el éxito de este CMI es necesario un control que persiga la ejecución consecuente de los objetivos y de las acciones estratégicas procedentes. 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, docentes y atletas

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

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 Propuesta para la validación del procedimiento a partir del mejoramiento de la eficacia organizacional..

Para evaluar la validez del procedimiento propuesto, se procede a valorarlo desde dos puntos de vista:

- El análisis de indicadores relacionados con los requisitos que debe tener un buen procedimiento para el Control de Gestión.
- La Incidencia en la eficacia de la gestión organizacional, por concebirse la investigación precisamente con este objetivo

Entre los requisitos que debe tener un buen procedimiento para el Control de Gestión, según Medina (2017), figuran:

- I. Simplicidad y Comprensión
- II. Adaptabilidad
- III. Continuidad
- IV. Aceptación
- V. Estar diseñado con base a los objetivos
- VI. Participación (personas, procesos y áreas)

A continuación, se profundiza en cada uno de ellos:

- I. 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.

- II. 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 Consejo de Dirección de la EIDE, así como otros directivos y especialistas sobre las 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 centro educativo
- 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.

III. Adaptabilidad y continuidad

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

Todo el personal 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.

IV. Aceptación:

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
- V. 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 toma 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

Del mismo modo, es necesario valorar la Incidencia de la propuesta en la eficacia de la gestión organizacional, por concebirse la investigación precisamente con este objetivo.

Tabla 2.2

Requisitos del Control de Gestión e indicadores para la validación del Cuadro de Mando Integral desarrollado. Adaptado de Medina (2017)

Requisitos para validación	Indicadores	Plazo de consecución		
		Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo 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	
Adaptabilidad y continuidad	Implementación en otras EIDE del país.		X	
	Continuidad ante cambios en los integrantes del equipo de dirección		X	
	Continuidad ante cambios en la base estadística como soporte			X
	Continuidad ante cambios en el Mapa estratégico			X
	Continuidad ante 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		
	Aceptación de reconocimientos		X	
	Satisfacción con la alimentación		X	X
	con la transportación	X		
Confiabilidad y verificabilidad				
	Neutralidad	X		
	Integridad	X		
	Diversidad de fuentes	X		

La eficacia se asocia con la medida en que el sistema de control propuesto permite evaluar el nivel de consecución de las metas y objetivos trazados, pues hace referencia a la capacidad de la institución para lograr lo que se ha propuesto, como el lugar en la emulación integral por provincias, cumplimiento de los resultados planificados en determinados indicadores, cantidad de deportes que avanzan en la emulación nacional, cantidad de deportes que obtienen primer lugar integral a nivel nacional, entre otros.

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 Escuelas de Iniciación Deportivas. El mismo consta de cuatro perspectivas, Aprendizaje y crecimiento, Resultados docentes y deportivos, Partes interesadas y la de Promoción a equipos nacionales y a centros de alto rendimiento.
- Las personas que se vinculan al desarrollo del Cuadro de Mando Integral, deben estudiar y comprenderlo, así como la filosofía de dirección que lo sustenta, pues debe partir de la cúpula (principio descendente). Además, debe brindar clarificación y consenso sobre la estrategia, para lograr establecer programas de cambio.
- El CMI debe posicionarse en las EIDE del país como sistema de gestión y no solo como un sistema de control manejado por la dirección, además, su tratamiento y comunicación es tan importante como sus resultados.
- La propuesta de validación del procedimiento se formula a partir de los principales requisitos de un buen sistema de control de gestión, así como por la variación que experimenten los indicadores que permitan valorar la eficacia en los resultados integrales de la escuela, aspecto que se considera la variable dependiente de esta investigación y su objetivo general.

CAPÍTULO III. IMPLEMENTACION DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EIDE PROVINCIAL “LINO SALABARRÍA PUPO, DE SANCTI SPÍRITUS”

En el terreno deportivo, sobre todo a partir de las transformaciones que en este sector han sobrevenido en Cuba, como resultado de la actualización del Modelo Económico y Social, se ha fortalecido el empleo de la teoría de la Dirección. El fortalecimiento del trabajo en equipo, ha propiciado que se logre un mayor consenso con una visión de futuro compartida, y en el conocimiento de las problemáticas, las fortalezas y potencialidades de cada deporte.

El empleo de cuadros de mando integrales, para el control de la gestión, contribuye significativamente a estos fines. El presente capítulo describe cómo tiene lugar su implementación en la EIDE Provincial “Lino Salabarría Pupo”, a partir del procedimiento detallado en el capítulo anterior.

3.1 Fase I: Creación del marco organizativo del CMI para la EIDE Provincial “Lino Salabarría Pupo”, de Sancti Spíritus

En esta primera fase, se determinan 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; el equipo de trabajo asume las descritas en el procedimiento propuesto: Aprendizaje y crecimiento, Resultados docentes y deportivos, Partes interesadas y la de Eficiencia y control en el uso de recursos

Esta fase ilustra los procesos operativos que conducen a los resultados estratégicos de la institución educativa, 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 agrupación de deportes, cátedra, categoría, nivel educativo, grado o departamento, de cada atleta o de cada entrenador o docente, para lograr en colectivo los resultados estratégicos esperados. Es muy importante que la dirección de la escuela tenga certeza en esta fase de su ubicación a nivel de país y las potencialidades de avanzar.

Una vez que se conocen los resultados estratégicos a que se aspira, se debe pensar en la correspondencia entre estos, las unidades organizativas y los procesos de la EIDE, para lo cual se conforman los equipos de trabajo que trabajarán en la elaboración e implementación del Cuadro de mando Integral.

La Figura 3.1 muestra la Derivación de la estrategia en resultados estratégicos para la institución.

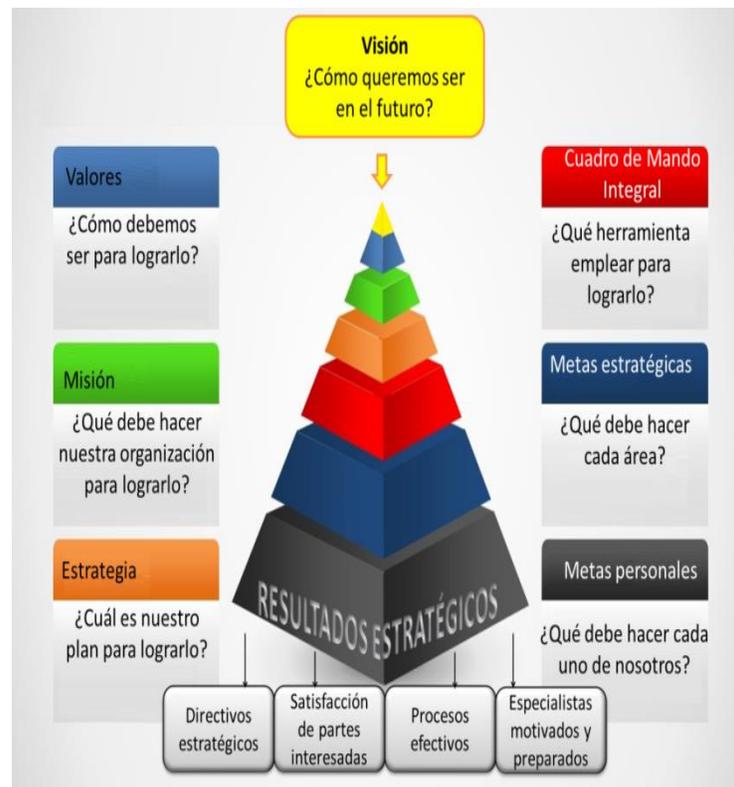


Figura 3.1. Derivación de la estrategia en resultados estratégicos para la EIDE Provincial “Lino Salabarría Pupo”. Fuente: Elaboración propia

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 de la EIDE Provincial “Lino Salabarría Pupo”.

El primer paso, permite determinar la estructura que tendrá el Cuadro de Mando. Devela, en primer lugar, qué áreas de la EIDE se consideran unidades organizativas; así como las relaciones existentes entre estas, y de estas con los procesos; si se relacionan con la estrategia; y si son relativamente estables.

Al pensar las unidades organizativas que incluirá el proyecto CMI, se comprueba que éstas están asociadas a los componentes de la estructura organizacional de la EIDE, 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 de la EIDE se presenta en el Anexo 1.

El Mapa de procesos muestra las unidades organizativas de la estructura y su coincidencia con los procesos.

Entre los procesos estratégicos se identifican:

- El Cuadro de Mando Integral,
- La formación integral y
- Desarrollo de los Recursos Humanos

Los procesos clave son:

- La actividad de docencia,
- La actividad deportiva, y
- Residencia y labor educativa

Los procesos de apoyo identificados son:

- Logística (alimentación, transporte, implementos e insumos deportivos, otros),
- Mantenimiento de instalaciones y equipamiento
- Gestión económica-financiera
- Atención integral a la salud del atleta (medicina, psicología y fisioterapia)
- Infotecnología

Este último proceso, aunque con un desarrollo incipiente en la EIDE, el equipo desarrollador del CMI, considera oportuno declararlo como de apoyo, a partir de la creciente importancia que, desde todos los deportes, se le está concediendo a la información estadística para la toma de decisiones; a los estudios biomecánicos; a los análisis técnico-tácticos asistidos por computadoras y al estudio de contrarios, entre otros adelantos infotecnológicos.

El mapa de procesos construido se presenta en la figura 3.2.

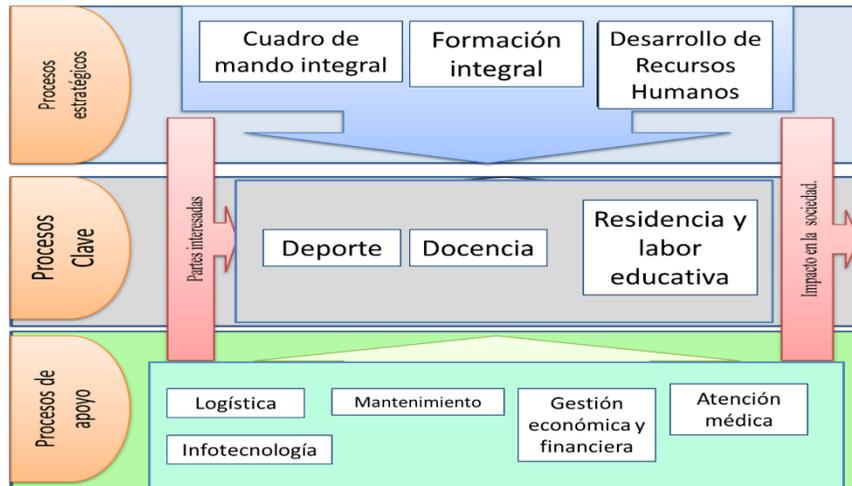


Figura 3.2: Mapa de Procesos de la EIDE Provincial “Lino Salabarría Pupo”.

Fuente: Elaboración propia

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, como resultado de la discusión y aprobación del equipo de trabajo.

- Paso I-B Organización del proyecto de elaboración del CMI de la EIDE Provincial “Lino Salabarría Pupo”.

El Consejo de Dirección, por agrupar a los responsables de las diferentes unidades organizativas de la institución, tiene una implicación muy directa en el CMI, no obstante, también se vinculan a este, otros representantes de dentro y fuera del centro.

Comisión de dirección:

Integrada por los máximos responsables de las decisiones

- Director de la EIDE
- Subdirectores
- Asesores para la elaboración del CMI
- Representante de la Dirección Provincial de Deportes. (de la Subdirección de actividades deportivas, como miembro no permanente).

Las funciones básicas de esta comisión están relacionadas con la toma de decisiones y la aclaración de especificidades estratégicas.

En la primera sesión se realiza una actividad con el objetivo de incentivar la motivación hacia el empleo de esta herramienta. Se procura, además, comprobar si ya están familiarizados con sus beneficios y si creen posible alcanzar los objetivos y metas propuestos.

Responsable del CMI:

Es el especialista representante del CMI ante la dirección de la EIDE, puede formar parte de la comisión de dirección, introduce el CMI, motiva a los integrantes para el ajuste continuado e identifica y apoya a los constructores y coordinadores del CMI. En este caso es el director de la escuela.

Constructores y coordinadores del CMI:

Se deben incluir los responsables más directos de los procesos clave: La actividad de docencia, la deportiva y la residencia estudiantil, pues son los garantes futuros del control y planificación de las metas para cada uno de estos procesos.

Incluye a los responsables de agrupaciones deportivas, a los de cada nivel de enseñanza (primaria, secundaria y preuniversitario). También se incluyen a quienes responden por los diferentes procesos de apoyo.

Reciben el asesoramiento de un consultor para el CMI, sus funciones se relacionan con el afianzamiento del contenido del CMI y la comunicación del desarrollo de este a la dirección del proyecto. Este equipo de trabajo, crea las condiciones necesarias para la medición de resultados en cada curso escolar; durante las competencias, para cada deporte y categoría; y en los análisis post competitivos. Responde por la emisión de los informes sobre los resultados de los indicadores establecidos 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 teoría y metodología del entrenamiento deportivo, pedagogía, dirección, informática, entre otros. Ellos Planifican y organizan el proyecto, aseguran la calidad y consistencia del CMI durante su desarrollo, coordinan plazos asumiendo la responsabilidad del contenido, de la realización y de los resultados.

Grupo de Trabajo para el CMI: Está integrado por las personas que plantean las actividades a desarrollar, pues son las encargadas de la ejecución de la estrategia. El responsable de esta y del CMI es siempre el director de la EIDE, pero la implementación del proyecto CMI requiere de grupos de trabajo, que operacionalicen esa estrategia para cada unidad organizativa o proceso. Solo así, la hacen realmente funcional, al participar en su ejecución y en el control de los diferentes indicadores que se establezcan. Estos grupos los integran los jefes de cátedra, quienes se subordinan a cada Jefe de agrupación deportiva o a la subdirección docente.

- Paso I-C Desarrollo del proyecto para la elaboración del CMI.

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 3.3 en un gráfico de Gant para el proyecto CMI de la EIDE Provincial “Lino Salabarría Pupo”.

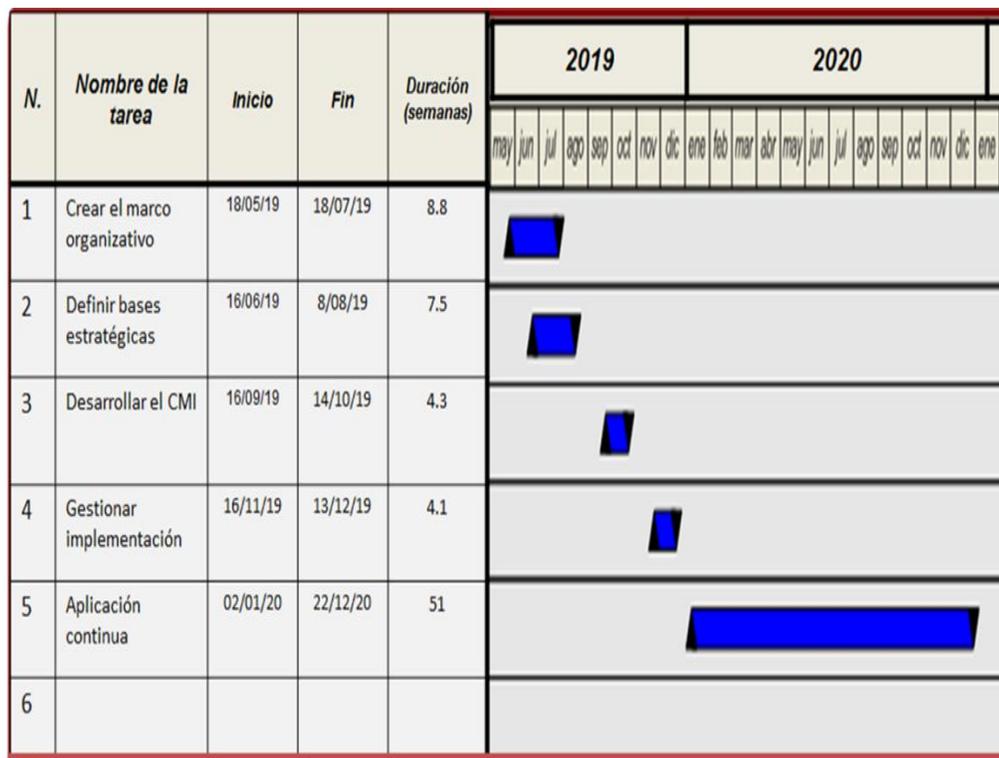


Figura 3.3: Gráfico de Gant para la implementación del Cuadro de Mando Integral de la EIDE Provincial “Lino Salabarría Pupo”. Fuente: Elaboración propia

En el estudio realizado se comprueba que la estrategia no estaba lo suficientemente actualizada y completa, por tanto, se procede a su reajuste con vistas a la determinación de la posición estratégica y la asimilación de la línea de impulso. Para ello se identifican los campos estratégicos siguientes:

- Directivos estratégicos
- Satisfacción de partes interesadas
- Procesos efectivos (clave y de apoyo)
- Técnicos y docentes motivados y preparados
 - Paso I-D Garantizar la información, comunicación y participación entre los integrantes del equipo Sancti Spíritus

La EIDE Provincial aprovecha el proceso de creación del CMI para impulsar un cambio cultural; realiza actividades que estimulan a atletas, docentes y entrenadores a dar saltos cualitativos en las formas de pensar y actuar; y 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 los participantes en la experiencia y contribuye a equilibrar los objetivos estratégicos de forma proactiva dentro de cada una de las perspectivas.

Se realizan visitas a lugares de interés en la provincia, sobre todo dirigidas a estimular la responsabilidad social de los atletas y entrenadores. 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 centro educativo.

La intención es estimular la sensibilización y formación de los participantes, para que puedan advertir los problemas y contribuir de modo más inmediato y efectivo a aportar vías de solución.

En los propios ejercicios y talleres desarrollados se comprueba que la dirección del centro 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 medio deportivo, 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. Para estos fines se preparan impresiones de las directrices, guías o manuales para la estrategia y para el CMI o también se utilizan presentaciones y videos, entre otras vías.

- Paso I-F Determinación de los factores críticos para el éxito en la EIDE Provincial “Lino Salabarría Pupo”

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

A. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

- Realizar mecanismos efectivos de selección, preparación, control, evaluación y promoción en docentes y entrenadores.
- Afianzar en docentes, entrenadores y atletas el compromiso, la mentalidad innovadora y la motivación, en un clima socio psicológico favorable.

B. Resultados docentes y deportivos

- Optimizar los resultados en los diferentes indicadores colectivos e individuales de todos los deportes.
- Mejorar los resultados docentes en todos los niveles educativos
- Elevar la satisfacción de trabajadores y atletas con servicios de alimentación, transporte y residencia en las etapas de preparación y competitiva
- Mejorar condiciones en la infraestructura y mantenimiento de las instalaciones deportivas, y mejorar la disponibilidad de equipamiento e implementos.

- 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 y la innovación en los procesos del centro

C. Partes Interesadas

- Elevar la satisfacción de los públicos externos con los resultados (familiares, aficionados, prensa, autoridades, directivos del deporte)

- Realzar el impacto y el reconocimiento por el desarrollo de actividades y tareas de impacto en la sociedad

D. Promoción a equipos nacionales y centros de alto rendimiento

- Promoción a centros nacionales de alto rendimiento

- Promoción a equipos nacionales

3.2 Fase II: Definición de las bases estratégicas de la institución

El CMI es una herramienta para la ejecución de la estrategia existente, que implica una nueva mirada a cada uno de sus componentes con vistas a su actualización, de ser necesario.

○ Paso 2-A Misión, visión y valores compartidos

Para enunciar la visión, misión y los valores compartidos es necesaria una comprensión amplia de estos conceptos estratégicos. Su contenido y debate anima a un cuestionamiento crítico constante sobre la posición del centro en el entorno en que desarrolla su actividad.

Para el análisis de la anatomía de la estrategia, se pueden tener claridad sobre estos elementos, pero no siempre se cuenta con un sistema de objetivos integrales y concretos, razón por la que, entonces, se necesita el CMI.

Misión

Alcanzar resultados favorables en las competiciones principales de cada categoría, con atletas de calidad, combativos, disciplinados, fieles a la historia, con voluntad de vencer y formados por docentes y entrenadores altamente preparados y motivados.

Visión

Somos una escuela de iniciación deportiva con liderazgo en el país, con resultados deportivos y docentes estables en lo colectivo y lo individual, fiel exponente de los principios revolucionarios y de los valores del deporte; con docentes y entrenadores que basan su trabajo en la superación, la innovación y la interdisciplinariedad, y con directivos que garantizan, en un ambiente participativo, el aseguramiento material y financiero imprescindible para desarrollar los procesos con efectividad, y generando satisfacción a los atletas y sus familiares

Después de definir la visión y la misión se realiza un debate, del que emerge una relación de posibles valores. Posteriormente se aplica una técnica de reducción de listados, basada en la ponderación de los mismos, donde participan docentes, entrenadores y los atletas que fungen como capitanes de los equipos. Como resultado quedan definidos los siguientes valores compartidos del centro.

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 cada competición, independientemente del resultado que se venga alcanzando.

Valentía: es la actitud a mantener ante el contrario, sin subestimarlos, no temer a ninguna situación de 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 institución (fortalezas y debilidades) con las oportunidades en su entorno. A mayor concordancia, mayor potencial de rendimiento para el centro. Después de una sesión de trabajo con los integrantes del consejo de dirección, jefes de cátedras, y otros docentes y entrenadores de prestigio del centro, donde se realiza una tormenta de ideas, se redujo el listado a las siguientes:

❖ Fortalezas

1. Presencia en el centro de docentes y entrenadores de gran experiencia
2. Motivación de directivos, docentes y entrenadores para desarrollar su labor
3. Resultados históricos favorables en determinados deportes
4. Atletas motivados y comprometidos con los resultados individuales y colectivos

❖ Debilidades

1. Limitaciones en la infraestructura de algunas instalaciones
2. Carencia de determinados implementos deportivos
3. Pocos entrenadores con categoría científica de máster o especialista
4. Carencias en la infotecnología disponible

❖ Oportunidades

1. Voluntad política del país para impulsar el deporte escolar

2. Vínculos con la Universidad de Sancti Spíritus
3. Colaboración de familiares de los atletas
4. Existencia de OACE y organizaciones de masas que respaldan el centro

❖ 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 que ocasionan limitaciones en el financiamiento para el aseguramiento de los procesos.
3. Recrudescimiento del bloqueo de EEUU, que limita el desarrollo del deporte.
4. Migración de docentes y entrenadores hacia otros espacios en busca de incentivos económicos.

La matriz resultante se refleja en la Figura 3.4.

		Oportunidades				Amenazas				
		1	2	3	4	1	2	3	4	
Fortalezas	1	3	1	3	2	3	2	3	2	20
	2	2	2	2	1	2	1	1	1	14
	3	3	2	2	2	2	1	1	1	17
	4	3	2	2	2	3	2	2	2	22
		11	7	9	7	10	6	7	6	63
Debilidades	1	2	3	2	2	2	2	2	1	17
	2	1	2	2	2	2	1	1	2	15
	3	2	2	1	2	1	2	1	1	15
	4	3	1	2	2	1	2	1	2	18
		8	8	7	8	6	7	5	6	55
		19	15	16	15	16	13	12	12	

Figura 3.4: Matriz DAFO de la EIDE Provincial "Lino Salabarría Pupo". Elaboración propia

Al totalizar los cuadrantes, el resultado alcanzado muestra al centro en una estrategia ofensiva, como se muestra en la Figura 3.5.



Figura 3.5: 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.

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

- Preparación de directivos para el afianzamiento de su visión estratégica
- Estudio y seguimiento continuo de la satisfacción de atletas, familiares y otras partes interesadas.
- Desarrollo de procesos claves y de apoyo con efectividad
- Análisis de la motivación, preparación y disposición de docentes y entrenadores con vistas a potenciar su mejora continua.

3.3 Fase III: Desarrollo del Cuadro de Mando Integral de la EIDE Provincial “Lino Salabarría Pupo”

Una vez cumplida la fase anterior, corresponde 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 centro, son las metas a conquistar para los cambios.

La derivación de objetivos estratégicos se realiza a través de los siguientes pasos: Desarrollar objetivos estratégicos, seleccionar objetivos estratégicos y 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

I. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

1. Perfeccionar mecanismos de selección, evaluación del desempeño de docentes y entrenadores
2. Aumentar satisfacción de los docentes y entrenadores.
3. Perfeccionar la preparación de docentes y entrenadores como respuesta al diagnóstico individual y grupal de necesidades de superación e innovación.

II. Resultados docentes y deportivos

4. Mejorar resultados docentes en todos los niveles educativos
5. Mejorar resultados deportivos históricos en cada deporte y categoría
6. Elevar la motivación y compromiso de entrenadores y docentes
7. Mejorar gestión de procesos de apoyo
8. 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)
9. Fomentar la informatización y la innovación en los procesos del centro

III. Partes interesadas

10. Incrementar satisfacción de atletas y familiares con los procesos del centro
11. Mejorar satisfacción de públicos externos con respecto a los resultados del centro (prensa, autoridades, directivos del deporte)
12. Incrementar el desarrollo de actividades de impacto en la sociedad

IV. Promoción a equipos nacionales y centros de alto rendimiento

13. Promoción a equipos nacionales
14. Promoción a centros nacionales de alto rendimiento

Para documentar estos objetivos se debe registrar: Objetivos; definición del objetivo (qué se quiere conseguir), explicación del objetivo (comentario); personas responsables para su consecución y fecha de consecución.

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

Los objetivos estratégicos no se encuentran uno al lado del otro sino enlazados entre ellos y se influyen mutuamente. Con esta información se identifican los impactos de cada objetivo sobre el resto y se puede confeccionar más fácilmente el mapa estratégico. Una vez que el equipo de trabajo ha definido los objetivos estratégicos para cada perspectiva, corresponde la definición de los indicadores para la medición de esos objetivos. Este resultado se muestra en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1

Matriz causa-efecto de objetivos estratégicos en la EIDE Provincial “Lino Salabarría Pupo”.
Elaboración propia

Efecto	Objetivos													
Causa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Objetivos 1				X	X		X							
2				X	X	X								
3				X	X		X							
4											X			
5										X	X		X	X
6											X	X		
7		X		X	X					X				
8					X									
9				X	X		X					X		
10														
11														
12											X			
13						X					X			
14						X					X			
Objetivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

- Paso 3-C Proceso de selección de los indicadores.

Los objetivos deben reflejarse, de modo que ilustren la causalidad de las ideas estratégicas. Las relaciones causa/efecto, que se establecen entre ellos, permiten armonizar las diferentes ideas sobre el modo de actuar de la estrategia.

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

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 2.

- 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 medallas
- Proporciones, ejemplo: Cantidad de atletas que muestran satisfechos con los servicios dentro del total de atletas.
- Razones, ejemplo: Medallas por deporte

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.

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

Los valores para cada indicador son discutidos con el consejo de dirección, con los jefes de grupo, de cátedra y algunos docentes, entrenadores y atletas destacados por deporte. Estos indicadores formarán parte en gran medida del sistema de control que la dirección del INDER desarrolla sobre el centro.

Al establecer estos valores no se determina un valor meta, sino un valor máximo y un mínimo, un 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.

Para cada indicador el cuadro de mando debe ilustrar:

- Fuente: puede ser diversa, se puede recabar información de los informes al Consejo de Dirección, de los registros contables, de las encuestas aplicadas y de la información estadística, entre otras
- Forma de cálculo: detalla la forma de calcular el indicador, es fundamental para asegurar la continuidad del CMI pues pueden cambiar las personas que operan esta herramienta y quienes se inicien, tendrán disponible la información sobre como determinarlos. Por otra parte, esto facilita los análisis para identificar las posibles decisiones a tomar, para incidir en el denominador o el numerador en el caso de fracciones.
- Aspiración: se trata de dejar claridad sobre si la aspiración es maximizar, minimizar o mantener estable el indicador.
- Valor del indicador para cada período: más que mostrar el valor del indicador, se trata de que la informatización del cuadro de mando, implique la diferenciación de estos por colores, de forma tal que el verde significa que el indicador está en el valor deseado (B), el amarillo (R) y el rojo (M).
- Variación: del mismo modo que el centro debe trazarse sus metas anualmente para cada indicador, debe hacerlo para la variación que espera que experimenten cada uno de ellos, puede ocurrir que un indicador tenga el color verde en ambos años, pero si el incremento que experimenta es menor al esperado puede ser que la variación tenga un color amarillo o incluso rojo.
 - Paso 3-E Determinación de acciones estratégicas.

Estas acciones se diseñan con la premisa de que sean concretas y que activen a los atletas, directivos y trabajadores del centro 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. Para este trabajo se estimula la generación de ideas y se potencia la creatividad.

Resulta determinante el trabajo en las cátedras y agrupaciones deportivas, así como los niveles de enseñanza en el área docente. Es de significar que en todos estos niveles, además de los resultados docentes y deportivos, se pondera la formación integral de los estudiantes y la formación de valores.

3.4 Fase IV: Implementación del CMI en la EIDE Provincial “Lino Salabarría Pupo”

La implementación del CMI, significaría derivarlo, hacia niveles inferiores, y 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 del centro de forma estable.

La implantación se produce en dos direcciones:

1. Horizontal: Acoplamiento de otras unidades del mismo nivel. (pueden ser, otras EIDE del país u otros centros de alto rendimiento en la provincia como ESPAs o academias subordinadas a la Dirección Provincial del INDER)
2. Vertical: Acoplamiento de otros niveles de dirección (Derivados de forma descendente).

El cuadro de mando con la evolución de los indicadores para cada perspectiva y objetivo se refleja en el Anexo 3. Para ello, además se aclara la fuente de la información que soporta el indicador, la forma de cálculo, si la aspiración es maximizarlo o minimizarlo, sus resultados para el 2018 y 2019, así como la variación de ese indicador.

Para agilizar y facilitar la toma de decisiones, se construye un mapa estratégico por objetivos, que muestra la relación causa-efecto entre estos y para cada perspectiva como ilustra la figura 3.6.

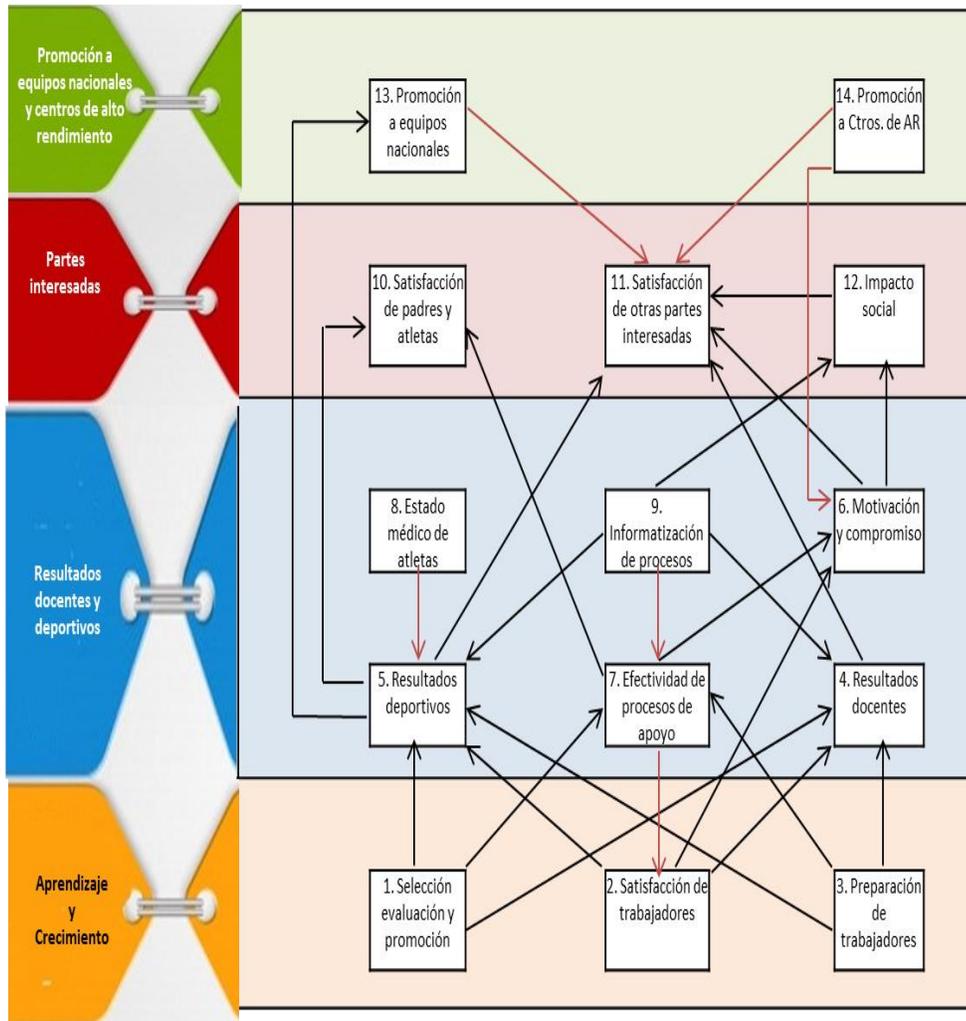


Figura 3.6: Mapa estratégico de la EIDE Provincial "Lino Salabarría Pupo"

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Fase V: Aplicación continua del CMI

Para garantizar la sistematicidad en la aplicación del CMI, este debe estar integrado en el sistema de gestión y control del centro, 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, 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 y estará siendo empleada una visión reducida de su rumbo estratégico.

3.6 Resultados de la validación del procedimiento mediante la evaluación de la eficacia de los resultados integrales en la EIDE Provincial “Lino Salabarría Pupo”

Para evaluar la validez del procedimiento propuesto, se procede a valorarlo desde dos puntos de vista:

- A. El análisis de indicadores relacionados con los requisitos que debe tener un buen procedimiento para el Control de Gestión.
- B. La Incidencia en la eficacia de la gestión organizacional, por concebirse la investigación precisamente con este objetivo

El empleo de un cuadro de mando integral como herramienta para el control de gestión en la institución estudiada, cumple con los requisitos descritos previamente en el capítulo 2. Los indicadores siguientes así lo patentizan:

I. Simplicidad y comprensión

El cuadro de mando desarrollado ha sido comprendido por los integrantes del equipo de dirección, 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 Consejo de Dirección para la búsqueda de resultados.

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

Las gráficas generadas permiten evaluar el resultado de los indicadores de cada perspectiva, así como los del resto de las perspectivas, una muestra de su empleo en la perspectiva financiera se muestra en la Figura 3.7



Figura 3.7: Uso de elementos gráficos. Satisfacción de familiares y atletas con los servicios de la instalación

- 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 centro 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.

II. 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 otra EIDE del país; cambios en los integrantes de la dirección del centro; cambio en la base estadística como soporte de la información; cambios en el Mapa estratégico del centro; cambios en los procesos definidos

III. Aceptación:

La aceptación de la herramienta propuesta en el corto plazo se manifiesta al ser empleado por la dirección del centro 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 comienzan además a experimentar una recepción favorable de las críticas y el reconocimiento a las áreas o procesos con mejores resultados a partir de los indicadores descritos en el BSC.

IV. Confiabilidad y verificabilidad de la información

El Cuadro de mando diseñado 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.
- Integridad: La información se considera completa y confiable, no se producen omisiones de información pertinente y significativa
- Diversidad de fuentes: Las fuentes fueron diversas, al provenir de:
 - la observación del consejo de dirección a los diferentes procesos, (Anexo 4)
 - el análisis de documentos como: las estadísticas, actas de reuniones de agrupaciones, cátedras, o niveles educativos, los informes pre y post competitivos y registros contables, entre otros y, finalmente,
 - las encuestas o entrevistas a docentes, entrenadores, atletas o familiares con vistas a evaluar su satisfacción. (Anexo 5)

Es de significar que se efectúa una profunda triangulación de los datos compilados para asegurar la coherencia en la información recogida. Entre las técnicas empleadas para esta triangulación, figuran las matrices y mapas mentales

También la incidencia en la eficacia de la gestión organizacional, constituye un elemento que avala el procedimiento propuesto:

El diseño del mapa estratégico concibe objetivos interrelacionados, con relaciones causa efecto que marcan el camino hacia el logro de los objetivos trazados. El Cuadro de Mando diseñado formula sus indicadores sobre la base de las perspectivas y objetivos del centro, por tanto, contribuye a la toma de decisiones para incidir en su eficacia.

De los 56 indicadores evaluados, en 2018 se evaluaban de Bien 28, mientras que en 2019 ya ostentan esta condición 44. En correspondencia los evaluados de Regular se reducen de 13 a 8 y los de Mal, también disminuyen de 15 a 4.

El Anexo 6, corrobora este punto de vista, pero en lugar de ilustrar el comportamiento de cada indicador por año. Muestra la valoración que se hace en la institución de las variaciones que estos experimentan, con relación a las que se aspiraban alcanzar.

Conclusiones del Capítulo 3

- El capítulo muestra la implementación del procedimiento para la elaboración del Cuadro de Mando Integral en la EIDE Provincial “Lino Salabarría Pupo”. 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 redefinir 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 la institución, se demuestra que un grupo de ellos, constituyen ya una realidad o pueden alcanzarse en el corto plazo.
- Los indicadores evaluados de Bien, para cada perspectiva y objetivo, se incrementan de 28 a 44, además los resultados alcanzados brindan información relevante que el centro puede emplear con vistas a trazar sus planes de mejora en función del perfeccionamiento de su eficacia, lo que se identificó como objetivo de esta investigación, con estos elementos se valida en la práctica el procedimiento propuesto.

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 fortalecer el control y evaluar el desempeño de organizaciones dedicadas a la práctica del deporte. Las escuelas de iniciación deportiva pueden establecer para el control de su gestión un cuadro de mando basado en 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 escuelas de iniciación deportiva cubanas. El mismo consta de cuatro perspectivas, Aprendizaje y crecimiento, Procesos docentes y deportivos, Partes interesadas y Promoción a equipos nacionales y centros de alto rendimiento. 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 la EIDE Provincial “Lino Salabarría Pupo” de Sancti Spíritus. En la primera fase se elabora el organigrama de la institución, el mapa de procesos, o el gráfico de Gant del proyecto, en la segunda fase se redefine la misión, la visión o los valores del centro 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 analiza la evolución que experimentan, los indicadores comprendidos en cada objetivo y perspectiva, en 2018 se evaluaban de Bien 28, mientras que en 2019 ya ostentan esta condición 44. En correspondencia los evaluados de Regular se reducen de 13 a 8 y los de Mal, también disminuyen de 15 a 4. Esta favorable evolución patentiza que el sistema de control propuesto contribuye al incremento de la eficacia organizacional.

RECOMENDACIONES

- Extender la implementación del procedimiento a otras escuelas de iniciación deportiva del país.
- 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.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, J. y 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 y Deporte*, 10(28), 67–76.
- Amat, I. (1989). *La importancia del control de gestión en el proceso directivo*. Madrid: Novamáquina.
- Anthony, P. (2019). *La estrategia organizacional y el control como función de dirección*. Caracas. Prismas.
- Argente, V. (2018). *Auditoria de gestión en entidades deportivas basada en la aplicación del cuadro de mando integral*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Armada, E. (2017). La satisfacción del usuario como indicador de calidad en el servicio municipal de deportes. Percepción, análisis y evolución. *Sport TK: Revista Euroamericana de Ciencias Del Deporte*, 5(Suplemento), 119–122.
- Bateman, T. y Anderson, L. (2000). Individual environmental initiative: Championing natural environmental issues in U. S. business organizations. *Academy of Management Journal*, 43(2), 123-143.
- Becali, A. (2009). La excelencia en el entrenamiento deportivo contemporáneo. In *III Convención Internacional de Actividad Física y Deportes. AFIDE 2009*. La Habana.
- Blanco, E. (2006). *Manual de la organización institucional del deporte*. Madrid: Editorial Paidotribo.
- Breitbarth, T. y 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.
- Bueno, M. (2017). *El control de Gestión*. Barcelona: Luminus.
- Calabuig, F. (2017). Las intenciones futuras de comportamiento en la investigación en gestión del deporte. *Journal of Sports Economics y Management*, 10(2), 2–3.
- Cañizares, J. (2018). La perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral.

- Administración Financiera*, 12(3), 45-65.
- Castro, F. (1987). Discurso pronunciado el 16 de septiembre de 1987.
- Chiavenato, I. (2000) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Madrid: McGraw-Hill/ Interamericana, editores.
- Chirelos, O. (2015). El modelo integral de stakeholders en la gestión de la responsabilidad social de los servicios de deporte universitarios. *Revista Internacional de Derecho y Ética Del Deporte*, 5(6), 26-40.
- Creelman, T. (2016). El Cuadro de Mando Integral y su aplicación en el deporte. *Lecturas: Educación Física Y Deportes*, 16(8), 56-86.
- COI. (2014). *Manual de administración deportiva*. Madrid: R. Jackson, Ed.
- Comas, R., y Ramos, I. (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.
- Constitución de la República de Cuba (2019). Cuba: Editora Política. la Habana.
- Durán, R. y Rodríguez, A. (2019). 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 Y Deportes*, 26(4), 78-98.
- Fayol, H. (1979). *¿Qué es administración?* Ciudad México: Prentice Hall.
- Felipe V. (2019). La administración deportiva, de los clubes a las instituciones no lucrativas. *Administración y Deporte*, 12(4), 178-198.
- Feller, J.(2018). Gestión Deportiva municipal en Chile. Una mirada desde la investigación social. *Gestión Deportiva En Iberoamérica*, 12(4), 234-256.
- Gallardo, L. (2016). Manual de Gestión de instalaciones deportivas. *Opade, Altamarca, Cuadernos de Gestión Deportiva*.
- Gerónimo, L. (2017). *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. Tesis en Opción al Título de Máster en Dirección.
- González, M. (2017). *Gestión Deportiva , Tres ejes de la calidad , más allá de las personas y de los gobiernos* . Santiago de Chile: Chronos

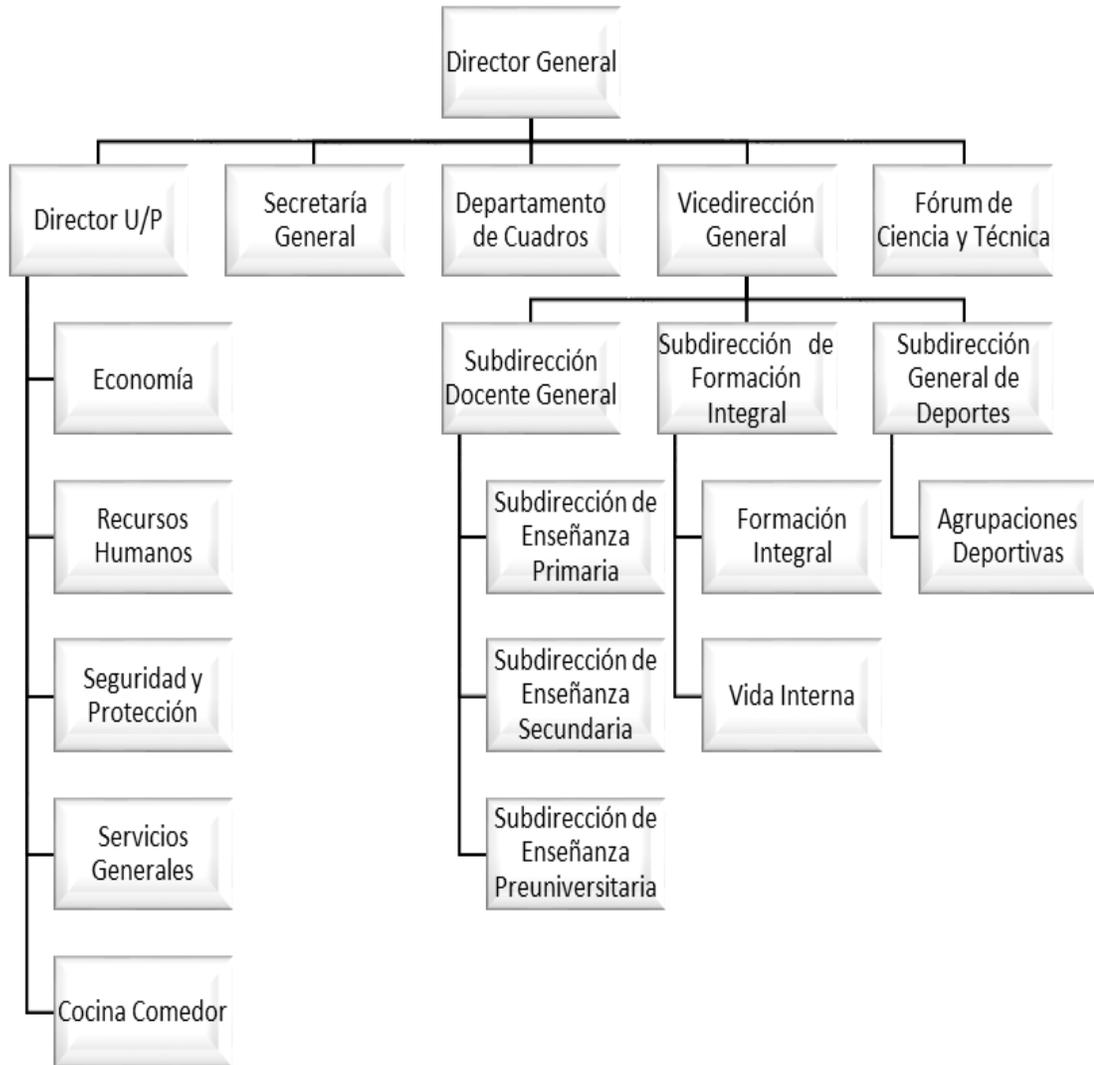
- González, O. (2018). *Procedimiento para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral en equipos de la Serie Nacional de Béisbol cubana*. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. Cuba. Tesis en Opción al Título de Máster en Dirección.
- Guerrero, L. (2018). De la quiebra a la gestión deportiva de excelencia. *Aportaciones a las Ciencias Del Deporte*, 6(7), 129–136.
- Gutiérrez, J. (2017). Administración Deportiva. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 18(2), 178-198.
- Hicks (2018) *Management and controlling*. New York: Mac Graw Hill.
- Horvath y Partners (2005). *Modelo para la construcción de un CMI*. Ciudad México. Unicornio
- Inglés, E. (2019). Estrategias de gestión de la práctica deportiva en el medio natural para el desarrollo sostenible : un estudio de casos sobre gobernanza y stakeholders. *Revista de Educación Física* 117(3), 99-120.
- Jiménez S. (2018). La relevancia de la gestión del equipo en el éxito deportivo. *Kronos*, 14(2), 1–10.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2018). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Universo.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Bracelona: Harvard Business School Press.
- López, A. y Arocas, R. (2020). Perfil del gestor público del deporte en la Comunidad Valenciana. *Apuntes: Educación Física Deportes*, 61(2), 567-587.
- López, A. (2019). La formación del gerente público del deporte. *Administración y Deportes*, 66(3), 64–69.
- Lorenzo, F. (2020). *El control de Gestión y sus incidencia en la eficacia organizacional*. Barcelona: Burgos.
- Lorino, R. (2020). *El control en la dirección empresarial*. Ciudad México. Trascendencia.
- Madrigal, A. (2012). *Tablero de comandos en la Facultad de Cultura Física de Sancti Spíritus*. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez.”. Tesis en opción al título de licenciada en Cultura Física.

- Martínez J. y Cruz, M. (2021). *Pequeña Enciclopedia Olímpica y de la Cultura Física*. La Habana: Editorial Científico Técnica.
- Martínez, P. y Moreno, G. (2019). *El Modelo EFQM paso a paso*. Madrid: Argos.
- Materán, R., y García, A. (2021). 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. *Cronos*, 16(164), 8.
- Medina, R. (2017). El Control de Gestión. Experiencias de su implantación en empresas cubanas. *Atlantis*, 5(2), 145-165.
- Mestre, J. (2020). Componentes de la gestión deportiva. Una aproximación. *Revista de Educación Física de la Universidad de Antioquia*, 2(2), 29–49.
- Morales, V. (2016). Generalizabilidad y Gestión Deportiva. *Cuadernos de Psicología Del Deporte de la Universidad de Murcia*, 16(2), 161–170.
- Moreno, A. (2013). *Indicadores de Gestión Social en las entidades no lucrativas: El caso de la ONCE como modelo. de referencia*. Lima: Burgos.
- Nardi, A. (2018). *Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard) una posible aplicación en Bibliotecas Universitarias*. Córdoba: Argentina.
- Nogueira, D. (2021). Propuesta de un modelo de Control de Gestión (MCG). *Gestión Empresarial*, 1(1), 1-125.
- Ortiz, A. (2010). *Diseño del Sistema de Control de Gestión de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya."* Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Cuba. Tesis en opción al Título de Máster en Ingeniería Industrial.
- Ortiz, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la universidad de Holguín*. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Tesis en opción al Título de Doctora en Ciencias Técnicas.
- Palomino, O. (2020) *El control de Gestión en la Administración Pública*. Panamá: Occidente.
- PCC. (2016a). Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. In *VII Congreso del PCC*. La Habana.
- 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*. La Habana.
- Ramos, I. y Soterano, T. (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), 12-28.
- Román, M. (2017). *Dominar el Cuadro de Mando Integral. Manual Práctico basado en más de 100 experiencias*. Madrid. Ediciones Gestión.
- Sánchez, B. y Parra, M. (2017). Diseño y validación de un cuestionario de satisfacción laboral para técnicos deportivos. *Cultura Ciencia y Deporte*, 23(9), 119–127.
- Sandino, M. (2019). Perfil académico del dirigente deportivo. In *8ª Jornadas Iberoamericanas de Dirección y Gestión Deportiva y 1º Congreso Internacional de Administración, Gestión y Gerencia en Organizaciones del Deporte, la Actividad Física, la Recreación y la Educación Física* (pp. 92–96). Cali.
- Sandoval, J. (2018). *Gestión por procesos para la federación deportiva del Carchi*. Universidad Regional Autónoma de los Andes. Ecuador.
- Sheth, H. y 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.
- Soler, R. (2017). *Procedimiento para la implementación del Balanced Scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas*. Matanzas: Edición en proceso.
- Stoner. (1996). *Administración*. Ciudad México: Prentice Hall.
- Torres, M. (2007). *Fidel y el deporte. selección de pensamientos 1959-2007*. La Habana: Editorial Deportes.
- Urrea, J. y Jiménez, A. (2019). Aplicación del Cuadro de Mando Integral en proyectos de empresas sociales. *Universidad EAFIT*, 40(133), 22-34.
- Vázquez, J. (2020). Algunos aspectos a tener en cuenta para el diseño y gestión de la política deportiva pública, basada en la sociedad. *ATHLOS. Revista Internacional de Ciencias Sociales de La Actividad Física, El Juego y el Deporte*, 7(7), 45–63.

ANEXOS

ANEXO 1
Estructura organizativa de la EIDE Provincial “Lino Salabarría Pupo”



ANEXO 2

Indicadores por perspectivas y objetivos

Perspectiva I: Aprendizaje y Crecimiento:

OBJETIVOS E INDICADORES	Fuente	Forma de cálculo	Aspiración	Frecuencia
<i>1. Perfeccionar mecanismos de selección, evaluación del desempeño de docentes y entrenadores</i>				
ENTRENADORES EVALUADOS DE BIEN	Recursos Humanos	Cantidad de entrenadores evaluados de bien/cantidad total de entrenadores x 100	Maximizar	Anual
DOCENTES EVALUADOS DE BIEN	Recursos Humanos	Cantidad de docentes evaluados de bien/cantidad total de docentes x 100	Maximizar	Anual
ENTRENADORES DE NUEVO INGRESO EVALUADOS DE BIEN	Recursos Humanos	Cantidad de entrenadores de nuevo ingreso evaluados de bien/cantidad total de docentes x 100	Maximizar	Anual
DOCENTES DE NUEVO INGRESO EVALUADOS DE BIEN	Recursos Humanos	Cantidad de docentes de nuevo ingreso evaluados de bien/cantidad total de docentes x 100	Maximizar	Anual
<i>2. Aumentar compromiso y motivación de los docentes y entrenadores.</i>				
SATISFACCIÓN CON CONDICIONES DE TRABAJO	Encuesta a docentes y entrenadores	Cantidad de docentes que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	Semestral

SATISFACCIÓN CON OPORTUNIDADES DE SUPERACIÓN	Encuesta a docentes y entrenadores	Cantidad de entrenadores con satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	Semestral
	Fuente	Forma de cálculo	Aspiración	Frecuencia
SATISFACCIÓN CON ALIMENTACIÓN	Encuesta a docentes y entrenadores	Cantidad de docentes que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	Semestral
SATISFACCIÓN CON TRANSPORTACIÓN	Encuesta a docentes y entrenadores	Cantidad de entrenadores que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	Semestral
SATISFACCIÓN DE ENTRENADORES CON CLIMA Y ESTILOS DE DIRECCIÓN	Encuesta a docentes y entrenadores	Cantidad de entrenadores que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	Semestral
3. Perfeccionar la preparación de docentes y entrenadores como respuesta al diagnóstico individual y grupal de necesidades de superación e innovación.				
CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES METODOLÓGICAS	Recursos Humanos	Cantidad de actividades metodológicas realizadas / las planificadas x 100	Maximizar	Semestral
CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES DE SUPERACIÓN	Recursos Humanos	Cantidad de actividades de superación realizadas / las planificadas x 100	Maximizar	Semestral
PORCIENTO DE MÁSTER EN EL CLAUSTRO	Recursos Humanos	Cantidad de Máster y Especialistas / cantidad total de docentes y entrenadores x 100	Maximizar	Anual

Perspectiva II: Resultados docentes y deportivos

4. Mejorar resultados docentes en todos los niveles educativos	Fuente	Forma de cálculo	Aspiración	Frecuencia
ASISTENCIA	Informes docentes		Maximizar	Mensual
RETENCIÓN	Informes docentes		Maximizar	Anual
PROMOCIÓN	Informes docentes		Maximizar	Anual
CANTIDAD DE ESTUDIANTES PROMOVIDOS A LA EDUCACIÓN SUPERIOR	Informes docentes		Maximizar	Anual
5. Mejorar resultados deportivos históricos en cada deporte y categoría				
LUGAR	Informe sobre resultados deportivos		Minimizar	Anual
PUNTOS	Informe sobre resultados deportivos		Maximizar	Anual
EFFECTIVIDAD	Informe sobre resultados deportivos		Maximizar	Anual
CANTIDAD DE MEDALLAS	Informe sobre resultados deportivos		Maximizar	Anual
CANTIDAD DE TÍTULOS	Informe sobre resultados deportivos		Maximizar	Anual
CANTIDAD DE DEPORTES ENTRE LOS 10 MEJORES	Informe sobre resultados deportivos		Maximizar	Anual

6. Elevar la satisfacción de trabajadores y atletas con servicios de alimentación, transporte y residencia en las etapas de preparación y competitiva	Fuente	Forma de cálculo	Aspiración	Frecuencia
SATISFACCIÓN CON MÉTODOS DE ESTIMULACIÓN EMPLEADOS	Encuesta a docentes y entrenadores	Cantidad de docentes que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	Semestral
SATISFACCIÓN CON MÉTODOS DE EVALUACIÓN EMPLEADOS	Encuesta a docentes y entrenadores	Cantidad de docentes que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	Semestral
RETENCIÓN	Recursos Humanos	Cantidad de docentes en el fin de curso/ los que lo inician x 100	Maximizar	Anual
7. Mejorar gestión de procesos de apoyo				
SATISFACCIÓN CON INSTALACIONES DEPORTIVAS	Encuesta a docentes y entrenadores	Cantidad de docentes que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	Semestral
SATISFACCIÓN CON CALIDAD DE LOS IMPLEMENTOS	Encuesta a docentes y entrenadores	Cantidad de docentes que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	Semestral
PORCIENTO DE INSTALACIONES EN FUNCIONAMIENTO	Informe del consejo de dirección	Instalaciones en funcionamiento/ total de instalaciones x 100	Maximizar	Mensual
PORCIENTO DE DEPORTES CON LA NECESIDAD DE IMPLEMENTOS CUBIERTA	Informe del consejo de dirección	Deportes con las necesidades de implementos cubiertas/ total de deportes x 100	Maximizar	Mensual

	<i>Fuente</i>	<i>Forma de cálculo</i>	<i>Aspiración</i>	<i>Frecuencia</i>
DISPONIBILIDAD DE CAMAS	Informe del consejo de dirección	Camas disponibles reales / capacidad posible de camas X 100	Maximizar	Mensual
OFERTA PROMEDIO DE PLATOS	Informe del consejo de dirección	Cantidad media diaria	Maximizar	Mensual
<i>8. 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)</i>				
PORCIENTO DE ATLETAS LESIONADOS	Informe subdirección de deportes y de Medicina deportiva	Atletas con lesiones en el período/ total de atletas x 100	Minimizar	Mensual
PORCIENTO DE ATLETAS CON EL PESO CORPORAL ÓPTIMO	Informe subdirección de deportes y de Medicina deportiva	Atletas con peso corporal óptimo en el período/ total de atletas x 100	Maximizar	Trimestral
<i>9. Fomentar la informatización y la innovación en los procesos del centro</i>				
CANTIDAD DE PC	Informes del consejo de dirección	Cantidad	Maximizar	Semestral
CANTIDAD DE PC EN RED	Informes del consejo de dirección	Cantidad	Maximizar	Semestral
CANTIDAD DE PC VINCULADAS A LA ACTIVIDAD DEPORTIVA	Informes del consejo de dirección	Cantidad	Maximizar	Semestral

SATISFACCIÓN CON LA INFORMATIZACIÓN	Encuesta a docentes y entrenadores	Cantidad de docentes que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	Semestral
-------------------------------------	------------------------------------	--	-----------	-----------

Perspectiva III: Partes Interesadas

<i>10. Incrementar satisfacción de atletas y familiares con los procesos del centro</i>	<i>Fuente</i>	<i>Forma de cálculo</i>	<i>Aspiración</i>	<i>Frecuencia</i>
SATISFACCIÓN CON EL PROCESO DOCENTE	Encuesta a atletas y padres o tutores	Cantidad de encuestados que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	Semestral
SATISFACCIÓN CON EL ENTRENAMIENTO	Encuesta a atletas y padres o tutores	Cantidad de encuestados que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	Semestral
SATISFACCIÓN DE CON LA FORMACIÓN INTEGRAL DEL ESTUDIANTE	Encuesta a atletas y padres o tutores	Cantidad de encuestados que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	Semestral
SATISFACCIÓN CON LA ALIMENTACIÓN	Encuesta a atletas y padres o tutores	Cantidad de encuestados que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	Semestral
SATISFACCIÓN CON LA TRANSPORTACIÓN	Encuesta a atletas y padres o tutores	Cantidad de encuestados que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	Semestral

SATISFACCIÓN CON LAS CONDICIONES EN LA RESIDENCIA	Encuesta a atletas y padres o tutores	Cantidad de encuestados que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	Semestral
CLIMA EDUCATIVO Y RECREACIÓN	Encuesta a atletas y padres o tutores	Cantidad de encuestados que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	Semestral
SATISFACCIÓN CON EL ESTADO DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS	Encuesta a atletas y padres o tutores	Cantidad de encuestados que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	Semestral
<i>11. Mejorar satisfacción de públicos externos con respecto a los resultados del centro (prensa, autoridades, directivos del deporte)</i>				
CANTIDAD DE RECONOCIMIENTOS ALCANZADOS POR LA ACTIVIDAD DEPORTIVA	Informes del consejo de dirección	Cantidad	Maximizar	Anual
CANTIDAD DE RECONOCIMIENTOS ALCANZADOS POR LAS TAREAS DE IMPACTO SOCIAL	Informes del consejo de dirección	Cantidad	Maximizar	Anual
GASTOS ANUALES POR MEDALLA	Informes del consejo de dirección	Presupuesto total asignado / medallas alcanzadas	Minimizar	Anual
<i>12. Incrementar el desarrollo de actividades de impacto en la sociedad</i>				
CANTIDAD DE ACTIVIDADES DE IMPACTO SOCIAL DESARROLLADAS	Informes del consejo de dirección	Cantidad	Maximizar	Semestral

CANTIDAD DE ATLETAS VICULADOS A ACTIVIDADES DE IMPACTO SOCIAL	Informes del consejo de dirección	Cantidad	Maximizar	Semestral
CANTIDAD DE DOCENTES Y ENTRENADORES VINCULADAS A ACTIVIDADES DE IMPACTO SOCIAL	Informes del consejo de dirección	Cantidad	Maximizar	Semestral

Perspectiva IV: Promoción a equipos nacionales y centros de alto rendimiento

<i>13. Promoción a centros nacionales de alto rendimiento</i>	<i>Fuente</i>	<i>Forma de cálculo</i>	<i>Aspiración</i>	<i>Frecuencia</i>
PROMOCIÓN DE ATLETAS A CENTROS NACIONALES DE ALTO RENDIMIENTO	Informes del consejo de dirección	Cantidad	Maximizar	Anual
PROMOCIÓN DE ENTRENADORES A CENTROS NACIONALES DE ALTO RENDIMIENTO	Informes del consejo de dirección	Cantidad	Maximizar	Anual
<i>14. Promoción a equipos nacionales</i>				
PROMOCIÓN DE ATLETAS A EQUIPOS NACIONALES	Informes del consejo de dirección	Cantidad	Maximizar	Anual
PROMOCIÓN DE ENTRENADORES A EQUIPOS NACIONALES	Informes del consejo de dirección	Cantidad	Maximizar	Anual
MEDALLISTAS INTERNACIONALES	Informes del consejo de dirección	Cantidad	Maximizar	Anual

ANEXO 3
CUADRO DE MANDO INTEGRAL EIDE PROVINCIAL “LINO SALABARRÍA
PUPO”. 2018-2019

• **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:**

1. Perfeccionar mecanismos de selección, evaluación del desempeño de docentes y entrenadores	Fuente	Forma de cálculo	Aspiración	2018	2019	Variación
ENTRENADORES EVALUADOS DE BIEN	Recursos Humanos	Cantidad de entrenadores evaluados de bien/cantidad total de entrenadores x 100	Maximizar	92	98	6
DOCENTES EVALUADOS DE BIEN	Recursos Humanos	Cantidad de docentes evaluados de bien/cantidad total de docentes x 100	Maximizar	91	95	4
ENTRENADORES DE NUEVO INGRESO EVALUADOS DE BIEN	Recursos Humanos	Cantidad de entrenadores de nuevo ingreso evaluados de bien/cantidad total de docentes NI x 100	Maximizar	60	75	15
DOCENTES DE NUEVO INGRESO EVALUADOS DE BIEN	Recursos Humanos	Cantidad de docentes de nuevo ingreso evaluados de bien/cantidad total de docentes NI x 100	Maximizar	80	84	4

2. Aumentar compromiso y motivación de los docentes y entrenadores.	Fuente	Forma de cálculo	Aspiración	2018	2019	Variación
SATISFACCIÓN CON CONDICIONES DE TRABAJO	Encuesta a docentes y entrenadores	Cantidad de docentes que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	82	85	3
SATISFACCIÓN CON OPORTUNIDADES DE SUPERACIÓN	Encuesta a docentes y entrenadores	Cantidad de entrenadores que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	71	80	9
SATISFACCIÓN CON ALIMENTACIÓN	Encuesta a docentes y entrenadores	Cantidad de docentes que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	78	85	7
SATISFACCIÓN CON TRANSPORTACIÓN	Encuesta a docentes y entrenadores	Cantidad de entrenadores que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	76	82	6
SATISFACCIÓN DE ENTRENADORES CON CLIMA Y ESTILOS DE DIRECCIÓN	Encuesta a docentes y entrenadores	Cantidad de entrenadores que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	71	80	9

3. Perfeccionar la preparación de docentes y entrenadores como respuesta al diagnóstico individual y grupal de necesidades de superación e innovación.	Fuente	Forma de cálculo	Aspiración	2018	2019	Variación
CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES METODOLÓGICAS	Recursos Humanos	Cantidad de actividades metodológicas realizadas / las planificadas x 100	Maximizar	100	100	0
CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES DE SUPERACIÓN	Recursos Humanos	Cantidad de actividades de superación realizadas / las planificadas x 100	Maximizar	93	96	3
PORCIENTO DE MÁSTER EN EL CLAUSTRO	Recursos Humanos	Cantidad de Máster y Especialistas / cantidad total de docentes y entrenadores x 100	Maximizar	15	16	1

- Perspectiva: Resultados docentes y deportivos**

4. Mejorar resultados docentes en todos los niveles educativos	Fuente	Forma de cálculo	Aspiración	2018	2019	Variación
ASISTENCIA	Informes docentes		Maximizar	94	95	1
RETENCIÓN	Informes docentes		Maximizar	94.3	94.4	0.1
PROMOCIÓN	Informes docentes		Maximizar	98.6	97.4	-1.2
CANTIDAD DE ESTUDIANTES PROMOVIDOS A LA EDUCACIÓN SUPERIOR	Informes docentes		Maximizar	20.5	21.9	1.4

5. Mejorar resultados deportivos históricos en cada deporte y categoría	Fuente	Forma de cálculo	Aspiración	2018	2019	Variación
LUGAR	Informe sobre resultados deportivos		Minimizar	10	7	-3
PUNTOS	Informe sobre resultados deportivos		Maximizar	302	353	51
EFFECTIVIDAD	Informe sobre resultados deportivos		Maximizar	49	62	13
CANTIDAD DE MEDALLAS	Informe sobre resultados deportivos		Maximizar	181	244	63
CANTIDAD DE TÍTULOS	Informe sobre resultados deportivos	por ciento	Maximizar	15	22	7
CANTIDAD DE DEPORTES ENTRE LOS 10 MEJORES	Informe sobre resultados deportivos	por ciento	Maximizar	22	26	4

6. Elevar la satisfacción de trabajadores y atletas con servicios de alimentación, transporte y residencia en las etapas de preparación y competitiva	Fuente	Forma de cálculo	Aspiración	2018	2019	Variación
SATISFACCIÓN CON MÉTODOS DE ESTIMULACIÓN EMPLEADOS	Encuesta a docentes y entrenadores	Cantidad de docentes que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	87	90	3
SATISFACCIÓN CON MÉTODOS DE EVALUACIÓN EMPLEADOS	Encuesta a docentes y entrenadores	Cantidad de docentes que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	87	90	3
RETENCIÓN	Recursos Humanos	Cantidad de docentes en el fin de curso/ los que lo inician x 100	Maximizar	87	90	3

7. Mejorar gestión de procesos de apoyo	Fuente	Forma de cálculo	Aspiración	2018	2019	Variación
SATISFACCIÓN CON INSTALACIONES DEPORTIVAS	Encuesta a docentes y entrenadores	Cantidad de docentes que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	84	90	6
SATISFACCIÓN CON CALIDAD DE LOS IMPLEMENTOS	Encuesta a docentes y entrenadores	Cantidad de docentes que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	87	90	3
PORCIENTO DE INSTALACIONES EN FUNCIONAMIENTO	Informe del consejo de dirección	Instalaciones en funcionamiento/ total de instalaciones x 100	Maximizar	85	100	15
PORCIENTO DE DEPORTES CON LA NECESIDAD DE IMPLEMENTOS CUBIERTA	Informe del consejo de dirección	Deportes con las necesidades de implementos cubiertas/ total de deportes x 100	Maximizar	86	90	4
DISPONIBILIDAD DE CAMAS	Informe del consejo de dirección	Camas disponibles reales / capacidad posible de camas X 100	Maximizar	100	100	0
OFERTA PROMEDIO DE PLATOS	Informe del consejo de dirección	Cantidad media diaria	Maximizar	6.2	6.8	0.6

8. 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)	Fuente	Forma de cálculo	Aspiración	2018	2019	Variación
PORCIENTO DE ATLETAS LESIONADOS	Informe subdirección de deportes y de Medicina deportiva	Atletas con lesiones en el período/ total de atletas x 100	Minimizar	35	25	-10
PORCIENTO DE ATLETAS CON EL PESO CORPORAL ÓPTIMO	Informe subdirección de deportes y de Medicina deportiva	Atletas con peso corporal óptimo en el período/ total de atletas x 100	Maximizar	86	97	11

9. Fomentar la informatización y la innovación en los procesos del centro	Fuente	Forma de cálculo	Aspiración	2018	2019	Variación
CANTIDAD DE PC	Informes del consejo de dirección	Cantidad	Maximizar	95	100	5
CANTIDAD DE PC EN RED	Informes del consejo de dirección	Por ciento	Maximizar	16	18	2
CANTIDAD DE PC VINCULADAS A LA ACTIVIDAD DEPORTIVA	Informes del consejo de dirección	Por ciento	Maximizar	2	2	0
SATISFACCIÓN CON LA INFORMATIZACIÓN	Encuesta a docentes y entrenadores	Cantidad de docentes que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	87	90	3

- Perspectiva: Partes interesadas**

10. Incrementar satisfacción de atletas y familiares con los procesos del centro	Fuente	Forma de cálculo	Aspiración	2018	2019	Variación
SATISFACCION CON EL PROCESO DOCENTE	Encuesta a atletas y padres o tutores	Cantidad de encuestados que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	83	90	7
SATISFACCIÓN CON EL ENTRENAMIENTO	Encuesta a atletas y padres o tutores	Cantidad de encuestados que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	87	92	5
SATISFACCIÓN DE CON LA FORMACIÓN INTEGRAL DEL ESTUDIANTE	Encuesta a atletas y padres o tutores	Cantidad de encuestados que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	84	91	7
SATISFACCIÓN CON LA ALIMENTACIÓN	Encuesta a atletas y padres o tutores	Cantidad de encuestados que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 103	Maximizar	78	87	9
SATISFACCIÓN DE CON LA TRANSPORTACIÓN	Encuesta a atletas y padres o tutores	Cantidad de encuestados que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	87	90	3
SATISFACCIÓN CON LAS CONDICIONES EN LA RESIDENCIA	Encuesta a atletas y padres o tutores	Cantidad de encuestados que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 105	Maximizar	78	89	11
CLIMA EDUCATIVO Y RECREACIÓN	Encuesta a atletas y padres o tutores	Cantidad de encuestados que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 105	Maximizar	84	89	5
SATISFACCIÓN CON EL ESTADO DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS	Encuesta a atletas y padres o tutores	Cantidad de encuestados que muestran satisfacción muy alta y alta/ encuestados x 100	Maximizar	83	85	2
11. Mejorar satisfacción de públicos externos con respecto a los resultados del centro (prensa, autoridades, directivos del deporte)	Fuente	Forma de cálculo	Aspiración	2018	2019	Variación
CANTIDAD DE RECONOCIMIENTOS ALCANZADOS POR LA ACTIVIDAD DEPORTIVA	Informes del consejo de dirección	Cantidad	Maximizar	4	6	2
CANTIDAD DE RECONOCIMIENTOS ALCANZADOS POR LAS TAREAS DE IMPACTO SOCIAL	Informes del consejo de dirección	Cantidad	Maximizar	2	5	3
GASTOS POR MEDALLA	Informes del consejo de dirección	Presupuesto total asignado / medallas alcanzadas 2018: 9 millones / 181 medallas 2019: 12 millones/ 244medallas	Minimizar	49724	49180	-543

12. Incrementar el desarrollo de actividades de impacto en la sociedad	Fuente	Forma de cálculo	Aspiración	2018	2019	Variación
CANTIDAD DE ACTIVIDADES DE IMPACTO SOCIAL DESARROLLADAS	Informes del consejo de dirección	Cantidad	Maximizar	12	18	6
CANTIDAD DE ATLETAS VICULADOS A ACTIVIDADES DE IMPACTO SOCIAL	Informes del consejo de dirección	Cantidad	Maximizar	720	810	90
CANTIDAD DE DOCENTES Y ENTRENADORES VINCULADOS A ACTIVIDADES DE IMPACTO SOCIAL	Informes del consejo de dirección	Cantidad	Maximizar	124	248	124

- Perspectiva: Promoción a equipos nacionales y centros de alto rendimiento**

13. Promoción a centros nacionales de alto rendimiento	Fuente	Forma de cálculo	Aspiración	2018	2019	Variación
PROMOCIÓN DE ATLETAS A CENTROS NACIONALES DE ALTO RENDIMIENTO	Informes del consejo de dirección	Cantidad	Maximizar	16	22	6
PROMOCIÓN DE ENTRENADORES A CENTROS NACIONALES DE ALTO RENDIMIENTO	Informes del consejo de dirección	Cantidad	Maximizar	2	2	0

14. Promoción a equipos nacionales	Fuente	Forma de cálculo	Aspiración	2018	2019	Variación
PROMOCIÓN DE ATLETAS A EQUIPOS NACIONALES	Informes del consejo de dirección	Cantidad	Maximizar	15	18	3
PROMOCIÓN DE ENTRENADORES A EQUIPOS NACIONALES	Informes del consejo de dirección	Cantidad	Maximizar	2	2	0
MEDALLISTAS INTERNACIONALES	Informes del consejo de dirección	Cantidad	Maximizar	3	10	7

ANEXO 4

Guía para la observación a los procesos en la EIDE

Objetivo: Obtener información acerca de cómo se conciben y desarrollan los procesos

El proceso observado se desarrolla en el área:		
Docente <input type="checkbox"/>	Deportiva <input type="checkbox"/>	Otra. <input type="checkbox"/>
¿Cuál grupo y grado? _____	¿Cuál deporte y categoría? _____	¿Cuál? _____
Aspectos que se deben observar: <ul style="list-style-type: none">○ Forma en que se organiza, quiénes participan, quiénes tienen una mayor implicación○ En los participantes (técnicos y alumnos) se advierte que conocen, aceptan y comparten las metas individuales y grupales○ Forma en que se manifiestan los valores compartidos en el centro○ Tratamiento a las diferencias individuales, con énfasis los API. Forma en que se canalizan las potencialidades y limitaciones identificadas○ Clima y condiciones de la instalación, estado de los implementos deportivos, medios de enseñanza u otros implementos e insumos.○ Motivación y preparación que se advierte en docentes y entrenadores para conducirla		

ANEXO 5

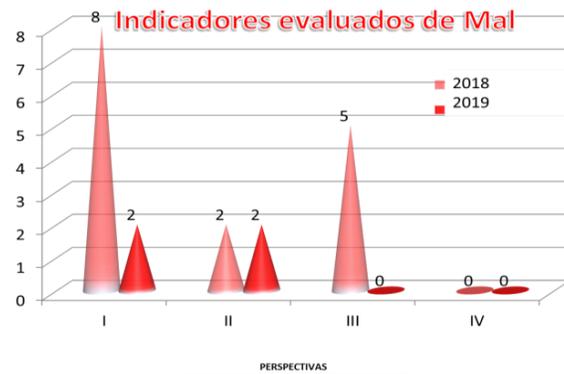
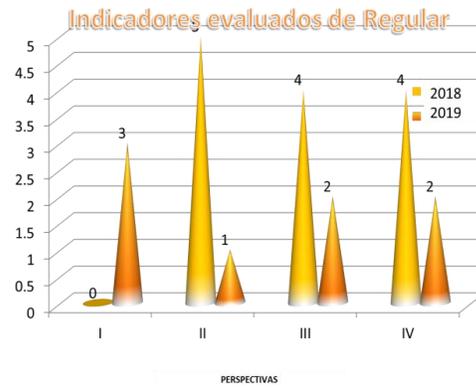
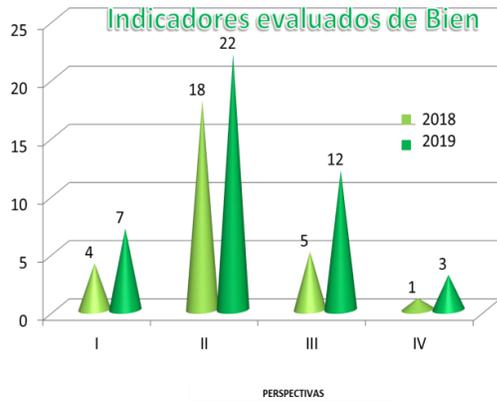
Encuestas de satisfacción a entrenadores y docentes

Objetivo: Evaluar la satisfacción de entrenadores y docentes

¿Cómo evalúa su satisfacción con los siguientes aspectos?					
<i>Nivel de satisfacción</i>	<i>Muy alta</i>	<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>	<i>Muy baja</i>
Aspectos					
Condiciones de trabajo					
Oportunidades de superación					
Alimentación					
Transportación					
Clima y estilos de dirección					
Métodos de estimulación					
Métodos de evaluación					
Estado de las instalaciones deportivas					
Disponibilidad de implementos deportivos					
Informatización					

ANEXO 6

Comparación de los principales indicadores durante el 2019, con relación a los resultados que mostraban en 2018.



EVALUACIÓN DE LA VARIACIÓN EN LOS INDICADORES DE 2018 a 2019

