

El Cuadro de Mando Integral como herramienta para gestores deportivos: un acercamiento desde el béisbol cubano

Balanced Scorecard as a tool for sport managers. An approach from Cuban baseball

Isis Neisy Ramos Acevedo¹, Asneydi Daimí Madrugal Castro², Osmany González Quesada^{1*}, Royma Walberto Figueredo Toledano¹, Yania Rodríguez-Gallo Martínez¹, Carlos Rafael Barroceta de Rojas¹ y Yanisleidy Gómez Tejeda¹

1 Centro de Estudio de Técnicas Avanzadas de Dirección. Universidad de Sancti Spiritus "José Martí Pérez" (Cuba).

2 Centro de Estudio de Ciencias de la Educación. Universidad de Sancti Spiritus "José Martí Pérez" (Cuba).

Resumen: El estudio de la Administración como ciencia y su contextualización en el terreno deportivo, es determinante en la actualidad para el éxito de los gestores deportivos. Si, con anterioridad, solo eran tenidos en cuenta determinados indicadores de juego en la evaluación del resultado de un equipo, hoy se abre el horizonte a otras perspectivas. Tal es el caso del empleo del Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual se ha convertido poco a poco en herramienta para traducir la estrategia en acciones y para el control de la gestión en estas organizaciones. Su uso permite combinar la evaluación de resultados deportivos con aspectos como la motivación o preparación de atletas y técnicos; la percepción o satisfacción de los aficionados; el cumplimiento de la responsabilidad social, o los resultados financieros. Este artículo es fruto de las reflexiones, experiencias y revisión de la literatura, con un acercamiento al contexto del béisbol cubano.

Palabras Clave: Gestión de equipos, control de gestión, Cuadro de Mando Integral, béisbol

Abstract: The study of Management as a Science and its contextualization in the sport field is essential at present for the success of the sport managers. Previously only certain kinds of game indicators were considered in the evaluation of the team results but today new horizons are opened to other perspectives. The use of the Balanced Scorecard as a tool to translate the strategy into actions and also for the control management in the organizations has been extended all over the sport world. It also enables the control and evaluation of some aspects as the motivation and the preparation of the athletes and technicians, the perception and the satisfaction of the fans, the fulfillment of the social responsibility or the financial results. This article is the result of some reflections, experiences and the literature review, allowing an approach to the current Cuban baseball context.

Key words: Management of teams, control management, Balanced Score Card, baseball

Introducción

El béisbol es el deporte nacional en Cuba. Desde edades tempranas se organizan diversas competiciones hasta llegar a la Serie Nacional de Béisbol, evento principal y fuente para la confección de la selección que representa al país en diferentes certámenes internacionales. No obstante, según el Programa Integral de Preparación del Deportista de la Comisión Nacional de Béisbol (CNB, 2013), existen insatisfacciones, en los últimos tiempos, por los resultados obtenidos en torneos internacionales y, sobre todo, por la pérdida de los primeros lugares en eventos donde, tradicionalmente, se ostenta esa condición.

Internacionalmente, algunos de los organismos que rigen la actividad del deporte son el Comité Olímpico Internacional (COI), los Comités Olímpicos Nacionales (CONs) y las Federaciones Internacionales (FI). En Cuba el organismo desde el cual se gestionan las estrategias deportivas es el Instituto de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER). Este a su vez está integrado por diversas federaciones

y comisiones que agrupan determinados deportes con una variedad de fines: educativo, recreativo, competitivo y, en algunos casos, económico. Hoy la Comisión Nacional de Béisbol (CNB) promueve cambios asociados al empleo, cada vez más sistemático, de los adelantos científico técnicos en función de perfeccionar la estructura, organización y gestión de este deporte.

Es a partir de ahí que existe una mayor comprensión y concientización del conocimiento y la aplicación de las herramientas propias de las Ciencias de la Administración en la esfera deportiva. Su uso fortalece el trabajo en equipo, incentiva la participación y el diálogo compartido con una visión de futuro; asimismo, facilita el diagnóstico profundo e integral del estado real de cada deporte en virtud de identificar con la mayor objetividad posible las problemáticas y debilidades que lo afectan, en tanto se reconocen las potencialidades y fortalezas, en función de trazar las estrategias más convenientes y efectivas para alcanzar metas superiores. Esto potencia un incremento en la demanda de métodos modernos para el control de esa gestión, motivado por la necesidad de mejorar la eficiencia en el uso de los presupuestos y por la búsqueda

Dirección para correspondencia [Correspondence address]: Osmany González Quesada. E-mail: osmanyg@uniss.edu.cu

de mecanismos, para elevar los resultados en competiciones de diversas magnitudes.

En un trabajo publicado por González (2015) se plantea que muchas revistas internacionales muestran artículos relacionados con temas de gestión y administración, pero pocas centran su foco de atención en propuestas instrumentales para establecer o introducir mejoras al proceso de dirección, o a divulgar el resultado de investigaciones en función optimizar la labor directiva en el terreno deportivo. El empleo de cuadros de mando integrales para el control de la gestión deportiva es descrito por autores como (Argente, 2012; Durán y Rodríguez, 2012; Gutiérrez, 2007).

El proceso interno de control de la gestión, además de analizar el resultado de determinados indicadores de juego, debe dirigirse a otros aspectos como la preparación o motivación del personal técnico y de los atletas; el análisis de indicadores relacionados con la satisfacción de los diferentes públicos; a estudiar el resultado de aspectos como el impacto derivado de la responsabilidad social del deporte; o determinados indicadores de tipo financiero. Entre ellos debe existir una sinergia, de modo que la búsqueda de mecanismos para el mejoramiento de uno, incida de forma favorable en los otros. Un equipo con aficionados fieles es capaz de llenar las instalaciones y, por tanto, aumenta la recaudación de fondos. La combinación de diferentes indicadores de gestión para controlar y evaluar estas cuestiones puede desarrollarse por medio de un Cuadro de Mando Integral. El presente artículo realiza un acercamiento a esta herramienta de gestión desde la mirada del béisbol cubano.

I. La Administración. Su significado en el contexto del deporte

La palabra administración viene del latín *ad* (dirección, tendencia) y *ministr* (subordinación), y significa el cumplimiento de una función bajo el mando de otro. Sin embargo, el significado original evoluciona en el tiempo. La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional en los procesos de 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.

Algunos autores constituyen referentes en temas de administración Fayol, (1961) considera que administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar, por su parte Stoner, (1996) la considera indistintamente una ciencia, una técnica o un arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende alcanzar óptimamente los objetivos realizando el mínimo esfuerzo y aportando una mayor utilidad. A estos recursos Chiavenatto (2000) los resume como recursos

organizacionales y además incorpora los términos de eficiencia y eficacia en el logro de esos objetivos.

Para Martínez y Cruz (2008) la dirección es la influencia conveniente sistemática y estable del sujeto sobre el objeto de dirección, con el fin de alcanzar determinados objetivos; para ello, es necesario planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros. Todas estas definiciones son acertadas, a partir de que deben considerarse las fases de la dirección, y emplearse con eficiencia y eficacia los recursos disponibles, en función del logro de las metas y objetivos previstos, independientemente del tipo de organización en que se trabaje, lo cual es compatible con 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.

I.1 Administración deportiva

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

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

Autores como Guerrero (2012) plantean lo importante de perfeccionar la gestión en el terreno deportivo y de ofrecer herramientas para su mejoramiento. Criterio compartido por García, Gallardo y Felipe (2013). Para Mestre (2013) la gestión deportiva:

“Supone un concepto plural que abarca un conjunto amplio de acciones y una variedad de competencias y desempeños distintos, aunque no aislados de la totalidad de los estamentos y miembros de la organización deportiva, que actúan de manera planificada, racional, coordinada e interdependiente para el logro de la finalidad de la empresa, entendida bien como organización deportiva, bien como una acción, siempre en la búsqueda de la eficiencia, los mejores rendimientos o equilibrio global entre resultados,

beneficios y consumos de todo tipo, en el marco de la protección medioambiental y del desarrollo sostenible”. (p.3)

Por su parte Feller, Sandoval, y García (2015) y González (2015) coinciden en que conducir una organización, con énfasis en las deportivas, demanda por un lado, implementar caminos adecuados para satisfacer las expectativas de los demandantes, es decir, cumplir con los objetivos para lo cual es diseñada y por otro satisfacer los intereses de quienes trabajan en ella. Al respecto Vázquez (2015), comenta algunos aspectos a tener en cuenta para el diseño y gestión de las políticas deportivas públicas, y señala que el deporte debe contribuir a proteger la salud de los ciudadanos, a mejorar su calidad de vida y el bienestar ciudadano. Estas cuestiones son también paradigmas para el diseño de la política deportiva cubana, donde a menudo la gestión deportiva es denominada, dirección de la Cultura Física y para Martínez y Cruz (2008), es la influencia consciente del personal especializado en las actividades de la Cultura Física, para lograr prácticas de actividades deportivas, de forma que contribuyan al bienestar pleno del hombre y al mejoramiento de la calidad de vida.

El ciclo administrativo en el contexto del deporte debe asociarse a ciclos olímpicos, y debe contribuir a la formación de valores, la erradicación del delito y los hechos de corrupción; propiciar más el intercambio con la base, y potenciar el desarrollo del sistema de ciencia e innovación tecnológica.

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

I. 2. El gestor deportivo

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

Diversos estudios (Becali, 2009; Blanco, 2006; Jiménez,

Lorenzo, Leite y Gómez, 2015; López, 1996; López y Arocas, 2010; Materán y García, 2012) coinciden en que este gestor debe demostrar un gran conocimiento específico de su deporte, competencias para el liderazgo, para la comunicación, para la gestión de recursos humanos y para estimular la motivación deportiva y debe gozar de prestigio, autoridad, comprensión, disciplina y tener capacidad de observación o para la toma de decisiones, entre otras. Todo lo cual provocaría los cambios en los resultados competitivos que se esperan, para después por medio de indicadores predeterminados y precisos, realizar la corrección o ajuste de las desviaciones.

Para Mestre (2013) los gestores deportivos deben conocer un grupo de elementos básicos, que en el contexto del béisbol en Cuba, pueden ser: conocer las necesidades y aspiraciones deportivas de los aficionados para con su equipo; la legislación deportiva y la no deportiva de aplicación al deporte; las organizaciones deportivas con que se relaciona y sus responsables; la planificación a corto, mediano o largo plazo; o los recursos económicos con que cuenta. Debe conocer las instalaciones deportivas disponibles (escenarios, infraestructuras, implementos y equipamientos) y su estado técnico, los especialistas que lo acompañan y una caracterización de ellos, la ética y los valores de la sociedad y del deporte, o el modo en que se inserta su equipo en el medio ambiente y contribuye a su protección.

Los entrenadores o directores de equipos para Jiménez et al. (2015) deben pasar de hacerlo todo, a coordinar las acciones de un amplio grupo de técnicos y profesionales. Así, biografías o libros relacionados con entrenadores de equipos de fútbol como José Mourinho, Josep Guardiola, Vicente del Bosque, Diego Pablo Simeone, o de béisbol como Joseph Paul Torres y otros, muestran su preocupación por áreas de formación y de recursos humanos, entre otras. En el caso de entrenadores cubanos reconocidos por haber sido excelentes gestores figuran; Ronaldo 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.

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

II. Control de Gestión. El Cuadro de Mando Integral, su empleo en el deporte

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

El Control como función del proceso de administración es tenido en cuenta por casi todos los autores de temáticas de administración. Algunas valoraciones sobre esta categoría se encuentran en Fayol (1961) quien lo percibe como asegurarse de que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas y las instrucciones dadas. Se aplica a las cosas, a las personas o a los actos y para hacerlo eficaz, debe hacerse en tiempo oportuno e ir seguido de sanciones, mientras Amat (2003) le atribuye dos perspectivas: una centrada en el ámbito económico-financiero y otra, más amplia, donde incluye el comportamiento de las personas en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos de la organización a partir de los recursos disponibles y para posibilitar el ajuste necesario entre las variables internas como el comportamiento organizacional o la cultura y su entorno.

Es por sí mismo un proceso que sirve para guiar la gestión hacia el logro de las metas y objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Contribuye por tanto a desplegar la estrategia en toda la organización y permite evaluar su desempeño; así se evidencia la función de diagnóstico en el control de gestión. Para Nogueira (2004) es un conjunto de métodos y procedimientos que, con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos, incorpora la dinámica de la mejora, el carácter participativo de la dirección, aprovecha las potencialidades de los individuos y procede de forma preventiva, al propiciar la búsqueda de las vías y métodos para la eficiencia, está presente en todos los niveles de la organización y requiere de un diagnóstico permanente.

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

tres orígenes diferentes: las normas emanadas de los poderes del Estado, las propias del ámbito territorial de cada región o las derivadas de los máximos entes deportivos internacionales o nacionales de cada especialidad.

El contar con un adecuado sistema de control incentiva la eficiencia de la gestión y a fortalecer el liderazgo del gestor deportivo en función de trazar y hacer cumplir objetivos o políticas y formar valores en los atletas. Estos mecanismos son instrumentos para la información sobre el desempeño del equipo, de sus diferentes áreas, o incluso de cada deportista individual; estimula las comunicaciones ascendentes y descendentes y se convierte en una vía para la motivación, o para diagnosticar las demandas y necesidades de los técnicos en materias de superación.

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

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

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

II. 1. El Cuadro de Mando Integral. Su empleo en el ámbito del deporte

La herramienta de gestión denominada *Balanced Scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) adquiere una gran relevancia, ya que supone la transformación de un sistema de indicadores a un sistema de gestión. Desde que el CMI es propuesto, por primera vez, por Kaplan y Norton, su uso se extiende como una herramienta efectiva de gestión que, como estos señalan, es más un sistema de gestión que una estructura informativa y tiene su mayor impacto cuando se

utiliza para implementar la estrategia y para dirigir un cambio de orientación de la organización.

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

En las organizaciones deportivas, coincidentemente con el criterio de Amat, Banchieri y Campa (2016) el CMI puede ser una eficiente herramienta de gestión y su uso puede contribuir a orientar y clarificar la estrategia, conseguir el consenso sobre ella y a alinear los objetivos personales con los de cada departamento de juego y los del equipo. Al permitir realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, brinda retroalimentación sobre su cumplimiento y acentúa la objetividad en los pronósticos precompetitivos.

El marco conceptual de la metodología ideada por Robert Kaplan y David Norton a principios de la última década del pasado siglo, se orienta a tratar de encontrar la manera de medir la efectividad de las organizaciones, con técnicas que vayan más allá del ámbito financiero. Plantean que para lograr una medición equilibrada, se deben considerar cuatro aspectos o perspectivas (Kaplan y Norton, 2016b):

- Financiera
- Clientes
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento

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

Entre los internos figuran los recursos físicos, que son los elementos materiales de que dispone la organización, tales como implementos o instalaciones, y una caracterización de la antigüedad o el estado ellos y sus potencialidades para utilizarlos en función de mejorar los servicios y los beneficios. De igual forma se deben caracterizar los recursos humanos, las funciones que deban desempeñar tanto los directivos como

los especialistas, técnicos y atletas; las competencias y la experiencia disponible, su capacidad para adaptarse a los posibles cambios o sus necesidades de superación. Finalmente deben evaluarse los recursos económicos, asociados a la financiación de la organización, la gestión de los recursos necesarios o los gastos y los recursos operativos, o la manera en que los servicios funcionan.

Un elemento importante para la elaboración del Cuadro de Mando Integral, es la elaboración de un mapa estratégico, el cual constituye una presentación gráfica de las perspectivas organizacionales con los objetivos estratégicos de forma causa-efecto para una organización deportiva; Argente (2012), lo concibe como un modelo que utiliza un sistema de medida del desempeño del capital humano, el cual monitorea y orienta a cada nivel de la organización en cuanto a los rumbos, la información que el equipo debe generar o perseguir y proporciona en un determinado periodo de tiempo, la medida en que los objetivos se van cumpliendo.

II.2. Perspectivas o dimensiones del Cuadro de Mando Integral. Un acercamiento desde el béisbol cubano

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

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

- Los Beneficiarios: personas o entidades que reciben beneficio por el funcionamiento del proyecto.
- Los Aportantes: personas o entidades que destinan recursos materiales, financieros o de otra índole para el éxito del mismo.

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

En los equipos de La Serie Nacional de Béisbol cubana

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

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

II.2 1. La perspectiva de formación y crecimiento

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

El resultado de un equipo deportivo depende de la capacidad de trabajo y del conocimiento de su capital humano, los cuales necesitan ser captados y administrados para que se alcancen las metas trazadas. En esta perspectiva figuran objetivos estratégicos que optimizan el desempeño técnico, táctico, físico, psicólogo y médico de los atletas, o la cualificación y motivación de la directiva del equipo. Para Sánchez y Parra (2013) y posteriormente Sánchez, Gómez, Parra, y García (2014), describen instrumentos para evaluar la satisfacción laboral en técnicos deportivos, los cuales una vez contextualizadas al béisbol cubano pueden facilitar la obtención de indicadores para medir la satisfacción de estos con aspectos como su superación, posibilidades de promoción, seguridad, remuneración, condiciones de labor y otros aspectos.

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

Algunos autores defienden el hecho de que un ambiente reconfortante y positivo ayuda a los jugadores a que se sientan a gusto y, a que mejore el rendimiento individual y colectivo. La gestión de las creencias, los valores, las actitudes, la confianza y las normas compartidas en el equipo son las que dan forma al comportamiento. Tal es el caso de Jiménez et al. (2015) quienes señalan la importancia de combinar la gestión de la motivación extrínseca y la intrínseca en el equipo por

parte de los directivos. La primera se asocia a incentivos de tipo económico, salariales, estímulos o beneficios, mientras que las intrínsecas se asocian a necesidades personales como, por ejemplo: tener claridad en por qué se practica ese deporte, qué garantías ofrece para el futuro, o la identificación con las metas del equipo.

II.2 2. La perspectiva de los procesos internos

En esta perspectiva se estudian los diferentes procesos, con vistas a la maximización de la eficiencia y eficacia de los resultados de atletas y entrenadores. El béisbol es un deporte estructurado en áreas como la ofensiva, la defensa o el pitcheo. Cada una de ellas está respaldada por un vasto caudal de estadísticas a nivel individual y colectivo, las cuales soportarían el cálculo de determinados indicadores del desempeño deportivo del equipo. Para el logro de las metas, es necesario que el directivo asegure el control sobre otros procesos de apoyo como el logístico u otros como los gestionados por el equipo médico, los psicólogos y los fisioterapeutas. Esta perspectiva debe conducir a evaluar tanto la gestión del equipo durante la competencia fundamental como, también, durante la etapa de preparación. En el contexto de la presente propuesta esta perspectiva se nombrará "Perspectiva Deportiva"

II.2 3. La perspectiva de clientes

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

Para Nardi (2016) esta perspectiva puede nombrarse, en lugar de "clientes", perspectiva de "usuarios", para entidades sin fines de lucro. No obstante, en el contexto del béisbol cubano los clientes (aficionados) quedan satisfechos, al consumir más productos servicios dispuestos por la entidad (fidelidad de los aficionados hacia el equipo) que, a su vez, aumenta la concurrencia a las instalaciones deportivas aumenta la cantidad de usuarios de los sistemas de comunicación (radioyentes, televidentes o seguidores en las redes), lo cual influye de forma positiva en la última perspectiva de este simplificado mapa estratégico o sea la recaudación de efectivo.

Por las características del deporte en Cuba, en particu-

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

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

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha suscitado interés en la disciplina de gestión, pero rara vez ha sido evaluada analizada en la investigación de campo de la gestión deportiva (Rego, 2012). Equipos de renombre internacional prestan gran atención a este aspecto, como el Fútbol Club Barcelona, el cual a decir de Canelles (2007) está comprometido con la gestión de su responsabilidad hacia la sociedad, es decir, todos los aspectos que más allá de las obligaciones legales, forman parte de las expectativas que sus grupos de interés disponen. El Real Madrid por su parte maneja entre las perspectivas de su Cuadro de Mando Integral la de Responsabilidad Social como describe Urrutia y Kase (2006) con perspectivas para clientes, aficionados ciudadanos.

Se trata de que estos otros clubes estén pendientes de lo que espera de ellos la sociedad o de la ejemplaridad que deben mostrar, a sea en materias de carácter ambiental, social o económico. Es por eso que se sugiere la incorporación de la RSC como una de las perspectivas del Cuadro de Mando para equipos de béisbol de la Serie Nacional de Béisbol cubana, con objetivos e indicadores que monitoreen la opinión de usuarios clientes sobre la calidad de servicios deportivos, como los propuestos en los estudios que se toman de referencia. (Alonso y Segado, 2015; Armada, Martínez-Gallego, Segarra, y Díaz, 2016; Morales, Pérez, Morquecho y Hernández, 2016).

Breitbarth y Harris (2008) considera la Responsabilidad Social Corporativa como la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales medioambientales en sus operaciones comerciales sus relaciones con todos sus interlocutores, esto demuestra la importancia de profundizar en las relaciones con las partes interesadas; las relaciones con la comunidad en la que se sitúa la organización; las implicaciones con la comunidad; las relaciones con las Administra-

ciones Públicas entre otras, lo que coincide con otros estudios sobre el tema (Sheth y Babiak, 2010; Chiva, González y Herando, 2015) entre otros.

En un estudio de Carroll sobre el tema (como se explica en Rubio, Silva y Gómez, 2016) la responsabilidad social corporativa representa la obligación hacia la sociedad asumida por las empresas, las cuales, deben maximizar sus efectos positivos en la sociedad y minimizar los efectos negativos. Al retomar la denominada “Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa” plantea cuatro clases de responsabilidades sociales de las organizaciones, vistas como una pirámide: económicas, legales, éticas filantrópicas.

En el contexto del béisbol cubano esta perspectiva debe tenerse en cuenta para el control que ejercen los gestores deportivos sobre el desempeño de sus equipos, porque este deporte como exponente de autorrealización, puede conducir a dinamizar la transformación en las personas, sumarlas en torno a una causa, promover mejoras sociales generar satisfacción a sus especialistas, atletas a la sociedad en general.

II.2 4 La perspectiva financiera

Los objetivos estratégicos de esta perspectiva y sus respectivas iniciativas están dirigidos a evaluar el impacto económico o la posible captación de recursos financieros del equipo. Este sería el resultado final de la estrategia proyectada, en una visión positiva podrá haber un incremento en el valor añadido, una optimización de los gastos, una mayor recaudación en los estadios y más claridad en el uso y destino de los fondos asignados. Autores como Pérez y Cañizares (2016) refieren la importancia de una postura ética, específicamente alrededor del uso de los fondos de inversión en el caso particular del fútbol español. En el caso de la Serie Nacional de Béisbol en Cuba se impone la demanda del uso eficiente y transparente del presupuesto o los recursos asignados por el Estado para el financiamiento de este deporte. Los ingresos recaudados estarán estrechamente relacionados con los resultados de los indicadores de las perspectivas anteriores.

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

- Aprendizaje y Crecimiento
- Deportiva
- Responsabilidad Social
- Financiera.

Todas ellas deben funcionar de forma integral para conseguir la Misión y la Visión de la organización deportiva, materializadas en un mapa estratégico, con objetivos e indicadores que funcionen como herramienta para traducir la estrategia en acciones para el control de gestión en cada equipo. Las transformaciones que ha experimentado en tan poco tiempo

el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión nos llaman a preguntarnos en los modos de seguir perfeccionándolo, tal es el llamado de atención que hace Amat (2016) al plantear que se deberá tener en cuenta el nuevo papel de las personas, la emergencia de los intangibles y la responsabilidad social, lo que hace replantear las variables clave. Al tiempo que señala lo imprescindible que resulta adaptar a esas nuevas exigencias los sistemas de información de acuerdo a las nuevas tecnologías y a la interacción social que provoca las redes sociales. El entorno deportivo y particularmente el béisbol cubano deberán enfrentar estos retos, la afición, la sociedad, los atletas y especialistas así lo demandan.

Conclusiones

Resulta determinante para el éxito de los gestores deportivos en particular los del béisbol cubano, contar con herramientas de gestión que faciliten el control, más allá de los resultados deportivos de su equipo.

A partir de la bibliografía consultada de las experiencias prácticas en la gestión del béisbol cubano, un Cuadro de Mando Integral puede integrar las perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento, Deportiva, Responsabilidad Social y Financiera.

Referencias

- Alonso Serrano, J. y Segado Segado, F. (2015). Análisis de las herramientas de medición de percepción de la calidad en los servicios deportivos: Revisión de la literatura. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 10(28), 67-76.
- Amat Salas, J. M. (2003). *Gestión, una perspectiva de dirección*. Barcelona: Gestión 2000.
- Amat Salas, J. M. (2016). Del dominio del control financiero a una perspectiva cualitativa del control de gestión. *Investigación y Reflexión*, 24(1), 5-11.
- Amat Salas, O., Banchieri, L. C. y Campa Planas, F. (2016). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario Guissona. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(1), 25-36.
- Argente Escobar, V. (2012). *Auditoría de gestión en entidades deportivas basada en la aplicación del Cuadro de Mando Integral*. Tesis de Doctorado, Universidad Politécnica de Valencia.
- Armada, E., Martínez Gallego, F., Segarra, E. y Díaz, A. (2016). La satisfacción del usuario como indicador de calidad en el servicio municipal de deportes. Percepción, análisis evolución. *Sport TK: Revista Euroamericana de Ciencias Del Deporte*, 5(Suplemento), 119-122.
- Becali Garrido, A. E. (2009). La excelencia en el entrenamiento deportivo contemporáneo. En *III Convención Internacional de Actividad Física y Deportes. AFIDE 2009*. La Habana.
- Blanco, E. (2006). *Manual de la organización institucional del deporte*. Ciudad de México: 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.
- Calabuig Moreno, F. (2014). Las intenciones futuras de comportamiento en la investigación en gestión del deporte. *Journal of Sports Economics y Management*, 10(2), 2-3.
- Canelles, J. M. (2007). Deporte y Responsabilidad Social : el caso Barça. Cataluña. España. Disponible en https://newsletter.collaboratio.net/mm/Files/Art.jmcanayelles_Deporte_y_RSE_FCBarcelona.pdf
- Comité Directivo para el Desarrollo del Deporte del Consejo de Europa (1987). *Informe del Comité Directivo para el Desarrollo del Deporte del Consejo de Europa*. Berlín. Alemania.
- Chiavenatto, I. (2001). *Administración: proceso administrativo*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiva Bartoll, O., González Esteban, E. y Hernando Domingo, C. (2015). El modelo integral de stakeholders en la gestión de la responsabilidad social de los servicios de deporte universitario. *Revista Internacional de Derecho y Ética del Deporte*, 5, 26-40.
- Comité Olímpico Internacional (2014). *Manual de administración deportiva*. Calgary, Canadá: Ediciones Jackson y Asociados.
- Comas Rodríguez, R. y Ramos Acevedo, I. N. (2015). Procedimiento para el control de gestión con enfoque de procesos en la Uniss. En *Dirección Estratégica y Calidad de la Educación Superior*. Durango, México: Editorial de la Universidad Juárez.
- Comisión Nacional de Béisbol (2013). Programa Integral de preparación del deportista. La Habana: INDER
- Durán, R. A. y Rodríguez, A. G. (2012). Modelo de evaluación de la planificación de la estrategia de la gerencia de alto rendimiento deportivo del Instituto Regional de Deporte del Estado Barinas, Venezuela. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 16(164), 1-8.
- Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general*. Ciudad de México: Herreros y Hermanos.
- Íñigo García, P., Cristóbal Feller, V. y Pablo Sandoval, V. (2015). Caracterización de la inversión pública en deporte y actividad física en Chile: Una aproximación a la medición de su efectividad. *Gestión y Política Pública*, 5, 55-82.
- García Unanue, J., Gallardo Guerrero, L. y Felipe Hernández, J. L. (2013). *Herramienta de ayuda para la gestión económica de servicios deportivos*. Cuenca, España: Ediciones Universidad de Castilla La Mancha.
- Gerónimo Miranda, L. (2015). *Propuesta de sistema de gestión para la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Sancti Spiritus "José Martí Pérez"*. Tesis de Maestría. Universidad de Sancti Spiritus "José Martí Pérez".
- González Orb, M. (2015). *Gestión Deportiva. Tres Ejes de la Calidad, más allá de las personas y de los gobiernos*. Congreso "Expomotricidad", Santiago de Chile.
- Guerrero, L. G. (2012). De la quiebra a la gestión deportiva de excelencia. En *Aportaciones a las ciencias del deporte desde la Red Universitaria Euroamericana*, Murcia, España: Grupo "INGESPORTFI".
- Gutiérrez Betancourt, J. F. (2007). *Fundamentos de administración deportiva*. Bogotá, Colombia: Editorial Kinesis.
- Inglés Yuba, E. (2014). Estrategias de gestión de la práctica deportiva en el medio natural para el desarrollo sostenible : un estudio de casos sobre gobernanza y stakeholders. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 117(3), 99.
- Jiménez Sáiz, S., Lorenzo Calvo, A., Leite, N. y Gómez Ruano, M. (2015). La relevancia de la gestión del equipo en el éxito deportivo. *Kronos*, 14(2), 1-10.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1999). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2016a). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.

31. Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2016b). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
32. López, A. y Arocas, R. L. (2010). Perfil del gestor público del deporte en la Comunidad Valenciana. *Apuntes: Educación Física y Deportes*, 3 (61), 88-94.
33. Madrigal Castro, A. (1995). *Tablero de comandos en la Facultad de Cultura Física de Sancti Spiritus*. Tesis de Maestría. Universidad de Sancti Spiritus "José Martí Pérez".
34. Martínez de Osaba Goenaga, J. A. y Cruz Blanco, M. (2008). *Pequeña Enciclopedia Olímpica y de la Cultura Física*. La Habana: Editorial Científico Técnica.
35. Martínez Moreno, A. y Suárez, A. D. (2017). Uso del modelo EFQM como contraste del nivel de gestión de la calidad en los servicios deportivos municipales. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 6(1), 101-106.
36. Materán Durán, R. y García Rodríguez, A. (2012). Modelo de evaluación de la planificación de la estrategia de la gerencia de alto rendimiento deportivo del Instituto Regional de Deporte del Estado Barinas, Venezuela. *Educación Física y Deportes*, 16(164), 8.
37. Mestre Sancho, J. A. (2013). Componentes de la gestión deportiva. Una aproximación. *Revista de Educación Física. Universidad de Antioquia*, 2(2), 1-19.
38. Morales Sánchez, V., Pérez López, R., Morquecho Sánchez, R. y Hernández Mendo, A. (2016). Generalizabilidad y Gestión Deportiva. *Cuadernos de Psicología Del Deporte. Universidad de Murcia*, 16(2), 161-170.
39. Moreno Albarracín, A. L. (2013). *Indicadores de Gestión Social en las entidades no lucrativas: El caso de la ONCE como modelo de referencia*. Tesis de Doctorado. Universidad de Jaén.
40. Nardi, A. M. (2016). Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard) una posible aplicación en Bibliotecas Universitarias. Tesis de Maestría. Universidad de Córdoba.
41. Nogueira Rivera, D., Medina León, A. y Nogueira Rivera, C. (2004). *Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
42. Ortiz Pérez, A. (2010). *Diseño del Sistema de Control de Gestión de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"*. Tesis de grado. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
43. Ortiz Pérez, A. (2013). *Procedimiento para la implantación de un sistema de gestión en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín*. Tesis de Maestría. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya."
44. Ortiz Pérez, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la universidad de Holguín*. Tesis de Doctorado. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya."
45. Pérez Triviño, J. L. y Cañizares Rivas, E. (2016). Los fondos de inversión en el fútbol. Algunos problemas éticos y jurídicos. *RECERCA. Revista de Pensament y Anàlisis*, (18), 73-89.
46. Ramos Acevedo, I. N. y Soterano Márquez, T. S. (2014). Procedimiento basado en un Cuadro de Mando Integral para el Control de Gestión en la Aldea Universitaria "José Martí" de Cumaná. Estado Sucre. Venezuela. *Infociencia*, 18(3), 12.
47. Rego Graciano Luz, A. (2012). *Responsabilidad Social en los Clubs de Fútbol: Propuesta de Modelo*. Universidad de Granada.
48. Rubio, A. M., Silva, N. C. y Gómez, W. C. (2016). La Responsabilidad Social Empresarial y la Estrategia de Mercado. *Revista Teckne*, 12(2).
49. Sánchez Alcaraz, B. J., Gómez Mármol, A., Parra Meroño, M. C. y García Montiel, J. A. (2014). Análisis de la satisfacción laboral de técnicos deportivos de pádel y natación. *Apuntes. Educación Física y Deportes*, 177(3), 77-83.
50. Sánchez Alcaraz, B. J. y Parra Meroño, M. C. (2013). Diseño y validación de un cuestionario de satisfacción laboral para técnicos deportivos. *Cultura Ciencia y Deporte*, 23(9), 119-127.
51. Sandino Rodríguez, M. C. (2015). Perfil académico del dirigente deportivo. *VIII Jornada Iberoamericana de Dirección y Gestión Deportiva. 1º Congreso Internacional de Administración, Gestión y Gerencia en Organizaciones del Deporte, la Actividad Física, la Recreación y la Educación Física*. Cali. Colombia
52. Sandoval Ortiz, J. N. (2015). *Gestión por procesos para la Federación Deportiva del Carchi*. Tesis de Maestría. Universidad Regional Autónoma de los Andes.
53. 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.
54. Soler González, R. (2010). *Procedimiento para la implementación del Balanced Scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas*. Tesis de Doctorado. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría"
55. Stoner, J. A., Freeman, R. E., Sacristan, P. M. y Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. México DF: Prentice Hall.
56. Urrea Arbeláez, J. y Jiménez Rincón, A. A. (2004). Aplicación del Cuadro de Mando Integral en proyectos de empresas sociales. *Universidad EAFIT*, 40(133), 22-34.
57. Urrutia de Hoyos, I. y Kase, K. (2006). BSC: la jugada estratégica del Real Madrid. *Estrategia Financiera*, 231. 10-18
58. Valderrama Hernández, R., Solís Espallargas, C., Trigueros, G., Manjón, J. y Dolores, L. (2015). El deporte para todos como propuesta educativa para la inclusión y sustentabilidad social. *Fuentes* (16), 199-222.
59. Vázquez Pérez, J. de la C. (2015). 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.