

El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión en equipos de la Serie Nacional de Béisbol cubanos

The Balanced Scorecard as management tool, for the Cuban Baseball League

**Isis Neisy Ramos Acevedo¹, Osmany González Quesada², Yanisleidy Gómez¹
Tejeda, Carlos Barroceta de Rojas¹**

**Universidad de Sancti Spíritus, Cuba¹
Instituto Nacional de Deporte, Educación Física y Recreación, Cuba²**

RESUMEN

Introducción: El empleo del Cuadro de Mando Integral se ha ido extendiendo del mundo empresarial a la administración pública y ha llegado al terreno deportivo.

Objetivo: Diseñar un procedimiento para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral destinado a los equipos de la Serie Nacional de Béisbol Cubana y su implementación en el equipo Sancti Spíritus.

Métodos: Se realizaron entrevistas y encuestas. Se consultaron las estadísticas de la Federación Cubana de Béisbol; estudios de necesidades de superación de los técnicos; encuestas de satisfacción; grabaciones de películas de juegos; estudios de motivación y de liderazgo; informes médicos y otros documentos descriptivos del clima organizacional.

Se conformaron las etapas del procedimiento a partir de la creación del marco organizativo y redefinir las bases estratégicas del equipo, hasta desarrollar el Cuadro de Mando y gestionar su implementación.

Resultados: Se diseñó el Cuadro de Mando Integral del Equipo de Beisbol de Sancti Spiritus, con perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos, responsabilidad social y financiera, las cuales se describen y organizan por objetivos, acciones estratégicas e indicadores alineados con la estructura y los procesos definidos y descritos para los equipos de béisbol cubanos.

Conclusiones: El empleo de esta herramienta facilita el control de la gestión en ellos y permite priorizar decisiones a partir de mapas estratégicos.

PALABRAS CLAVE: gestión; control de gestión; gestión deportiva; cuadro de mando integral.

ABSTRACT

Introduction: The use of the Balanced Scorecard has been extended from the business world to the public administration and has reached the sports arena.

Objective: To design a procedure for the elaboration of a Balanced Scorecard for the teams of the National Cuban Baseball League and its implementation in the Sancti Spíritus team.

Methods: Interviews and surveys were conducted. Statistics of the Cuban Baseball Federation were consulted; studies of upgrading needs of technicians; satisfaction surveys; movie recordings of games; motivation and leadership studies; medical reports; other documents describing the organizational climate. The stages of the procedure were formed from the creation of the organizational framework and redefining the strategic bases of the team, until developing the Scorecard and managing its implementation.

Results: The Integral Scorecard of the Baseball Team of Sancti Spiritus was designed, with perspectives of learning and growth, processes, social and financial responsibility, which are described and organized by objectives, strategic actions and indicators aligned with the structure and defined and described processes for Cuban baseball teams.

Conclusions: The use of this tool facilitates the management control in them and allows to prioritize decisions based on strategic maps.

KEYWORDS: management; management control; sports management; balanced scorecard.

INTRODUCCIÓN

En Cuba se defiende el postulado de desarrollar un deporte participativo e inclusivo, el artículo 52 de la (*Constitución de la República de Cuba*, 2002) plantea que todos por igual tienen derecho a la educación física, al deporte y a la recreación, 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, política basada en los principios de un deporte para todos y no financiado por grandes transnacionales.

Estas ideas están en consonancia con lo planteado en los Lineamientos de la Política Económica y Social referidos a la política social, donde se llama a priorizar el fomento y promoción de la cultura física y el deporte en todas sus manifestaciones como medio para

elevar la calidad de vida, la educación y la formación integral de los ciudadanos; 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.

El béisbol es el deporte nacional y es sostenido por un sistema que parte de estructuras en la base, como las áreas deportivas, y pasando por Escuelas de Iniciación Deportivas (EIDE) llega a las academias para perfeccionar la preparación de los atletas antes de que arriben a los equipos de la Serie Nacional de Béisbol. En los últimos años el desempeño de este deporte en la arena internacional en diferentes edades, con énfasis en la Categoría social o de mayores, presenta un descenso en sus resultados (Béisbol, 2013). Del mismo modo, por diversos factores se evidencia una disminución en la calidad de la Serie Nacional de Béisbol, lo que ha provocado que en múltiples espacios de reflexión se promueva el debate sobre posibles causas o soluciones para contrarrestar estos fenómenos.

Desde carencias en el trabajo en las categorías infantiles, hasta limitada introducción de los adelantos científico técnicos en este deporte, refuerzan la idea del reordenamiento del sistema deportivo del béisbol, incluyendo el perfeccionamiento de sus sistemas de gestión, y de buscar mecanismos que faciliten el control de la misma, de modo más integral y abarcador, que potencie el mejoramiento y estabilidad de los resultados en los diferentes indicadores de juego y estimule el retorno masivo de los espectadores a los estadios, y la subsistencia, ante las futuras generaciones, del béisbol como pasión de multitudes en Cuba.

En el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, (PCC, 2016b) específicamente en el eje estratégico, “Gobierno eficaz y socialista e integración social” se presenta como objetivo específico el fortalecimiento de los mecanismos de control. De allí que la significación práctica del trabajo se concreta en la propuesta de indicadores que concebidos en perspectivas afines con los objetivos del Instituto de Educación Física y Recreación (INDER) y de la Comisión de Béisbol, permitan controlar de modo integral la gestión del equipo más allá de los resultados meramente deportivos.

El valor social está dado por la contribución a evaluar la responsabilidad social, así como el seguimiento a indicadores que midan la satisfacción de los diferentes públicos. Entre los aportes prácticos, figura el sistema de instrumentos para la obtención de información válida y fiable acerca del procedimiento propuesto, y su valor metodológico se encuentra en el procedimiento general, y su posible aplicación en otros equipos deportivos, donde existan las condiciones favorables para la implementación de esta herramienta.

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 sus creadores, hasta la actualidad (Kaplan & Norton, 2016), su uso se extiende como una herramienta efectiva de gestión, que es más un sistema de gestión que una estructura informativa y tiene su mayor impacto cuando se utiliza para implementar la estrategia y para dirigir un cambio de orientación de la organización. Román (2003) propone un procedimiento para implementación de Cuadros de Mando Integral a partir del Modelo de Harvath y Partners, que será tomado como referente para el diseño del procedimiento, otros autores describen el empleo de cuadros de mando integrales para el control de la gestión en la esfera deportiva, entre otros como (Gallardo, 2005), Gutiérrez (2007), (Argente Escobar, 2012) y (Durán & Rodríguez, 2012).

MÉTODOS

La población empleada son los Equipos de Béisbol de la Primera Categoría participantes en las Series Nacionales cubanas y la muestra fue el equipo de la Primera Categoría de Béisbol de la Provincia Sancti Spíritus, de ahí que el tipo de muestreo es intencional, pues la muestra es escogida por interés y solicitud de la dirección de este equipo. El tipo de investigación fue establecer la relación entre el empleo de un Cuadro de Mando Integral y el Control de Gestión. La variable dependiente es el control de gestión y la independiente es el Cuadro de mando Integral.

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

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

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

información empírica, la valoración del estado inicial en que se expresa el control de gestión de equipos deportivos en el mundo y en Cuba, hasta llegar a los de béisbol y sus particularidades en la muestra seleccionada, así como la determinación de los factores y las relaciones e interrelaciones existentes entre ellos.

Los **métodos empíricos** permitieron descubrir y acumular hechos y datos en relación con el nivel en que se expresa el comportamiento del tratamiento de los cuadros de mando integrales y esclarecer el problema, como elemento esencial para resolver el problema de investigación, así como la determinación de las potencialidades transformadoras del procedimiento propuesto

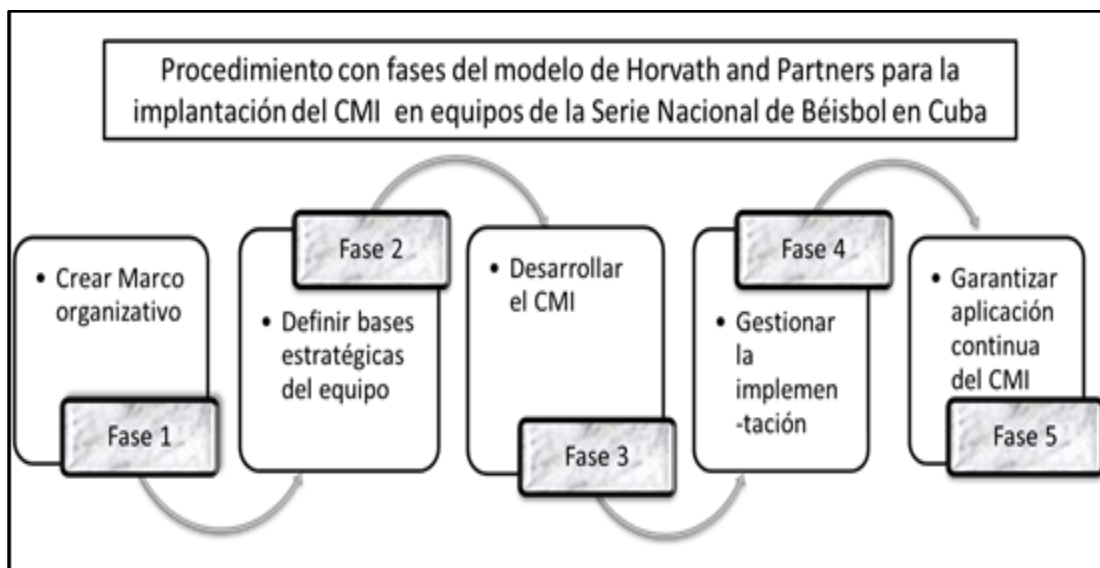
La **entrevista, la observación y la encuesta**, posibilitaron la obtención de información acerca dimensiones como el aprendizaje y satisfacción de atletas y entrenadores; la satisfacción de estos con los diferentes servicios que se les prestan durante la preparación y durante la competencia; los resultados deportivos individuales y grupales, la satisfacción de los públicos y la recaudación de ingresos en las instalaciones deportivas, durante las diferentes etapas de la investigación.

El **análisis documental** se puso en práctica en el estudio de los documentos, como estadísticas de la Federación Cubana de Béisbol; estudios de necesidades de superación de técnicos; encuestas de satisfacción; grabaciones de películas de juegos; estudios de motivación y de liderazgo; informes médicos; otros documentos descriptivos del clima organizacional

RESULTADOS:

El principal resultado fue el diseño del procedimiento general para elaborar el Cuadro de Mando Integral en equipos de la Serie Nacional de Béisbol (Figura 1). Este procedimiento general está integrado por cinco fases, de ellas, a las tres primeras se le diseñan procedimientos específicos, con vistas a facilitar su comprensión e implementación.

Figura 1: Procedimiento General para la elaboración del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Adaptado de Román (2003)

Fase 1: La primera fase abarca la creación del marco organizativo.

Esta fase incluye la definición de la estructura del proyecto, para lo cual es necesario definir o actualizar la estructura del equipo y sus procesos.

Entre los procesos estratégicos se identifican el Cuadro de Mando Integral, el propio proceso de dirección y el desarrollo de los Recursos Humanos, tanto de los técnicos como de los atletas. Los procesos clave son la ofensiva, el pitcheo y la defensiva,

Entre los procesos de apoyo se considera el trabajo de la triada médica (médico, psicólogo y fisioterapeuta), el de logística que incluye, transportación durante la etapa de preparación y durante las competencias, alimentación y alojamiento en hoteles y academias y el proceso de infotecnología, asociado al empleo de estadísticas, la sabermetría y otras aplicaciones

Se definen los participantes y la creación de los diferentes grupos de trabajo. Se discute y determina el cronograma de trabajo. En esta fase se realizan diferentes sesiones de trabajo en grupo con vistas a consolidar la comunicación interna del equipo en el afianzamiento de los conocimientos sobre la importancia del Cuadro de Mando y los beneficios de su aplicación.

Es importante buscar también mecanismos para estandarizar términos, cada integrante del equipo debe tener claridad en conceptos como estrategia, perspectiva, objetivos, indicadores, procesos entre otras, lo cual asegura la uniformidad de criterios en la consecución de las metas y objetivos del equipo y de identificar los factores críticos para el éxito.

Fase 2: La fase está relacionada con la definición o redefinición del rumbo estratégico; Misión, visión, los valores compartidos, aplicación de herramientas de diagnóstico como la Matriz DAFO, líneas estratégicas de impulso y temas estratégicos

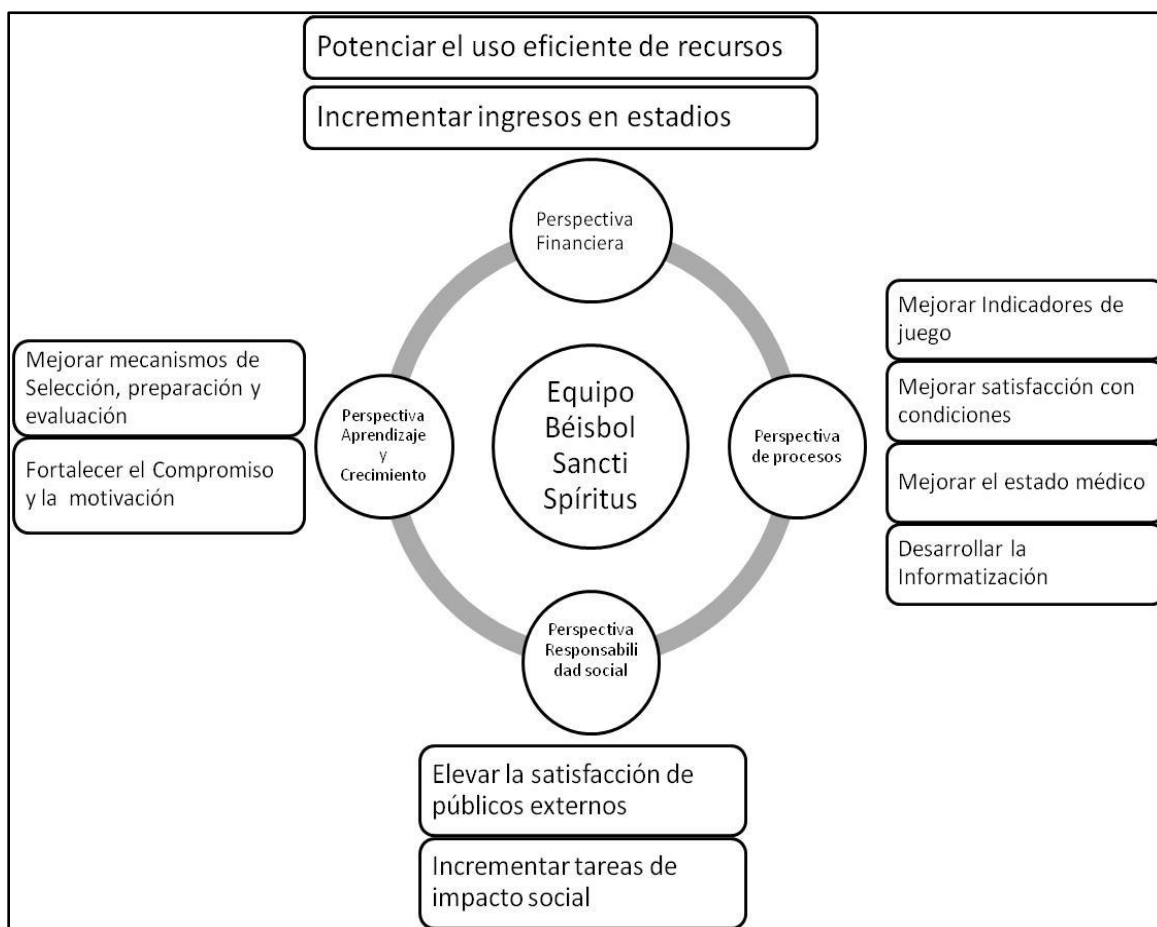
Fase 3: Esta fase parte del planteamiento de los objetivos por perspectivas, posteriormente el empleo de la matriz NXN permite establecer la relación entre ellos y al señalar los que más impactan sobre los otros se tienen los elementos necesarios para elaborar el mapa estratégico del equipo. Una vez definidos los objetivos se establecen las acciones estratégicas para alcanzarlos, los indicadores que evalúan su cumplimiento y los valores que se aspira alcanzar. Estos valores deben ser bien consensuados, exigentes pero realistas para que no constituyan desestímulo a atletas y técnicos. Un buen gestor deportivo y particularmente un director de béisbol debe tener entre muchas cualidades descritas por Mestre (2013) habilidades para la toma de decisiones basadas en estas prioridades.

Los objetivos se organizan por las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, ellas son

- Aprendizaje y crecimiento
- Procesos
- Responsabilidad Social
- Financiera

Se sustituye la perspectiva de “clientes” por la de responsabilidad social a partir de las características del béisbol en Cuba y por el compromiso con la sociedad, con los públicos, prensa e instituciones. Esto está en consonancia con el criterio de autores como Feller, Sandoval, & García (2015) y González (2015), quienes coinciden en que conducir una organización, con énfasis en las deportivas, demanda implementar caminos adecuados para satisfacer las expectativas de los demandantes. El resto de las perspectivas son las clásicas propuestas por Kaplan y Norton.

Figura 2: Mapa estratégico en “Copo de Nieve” para el equipo Sancti Spíritus de Béisbol.



Fuente: Elaboración propia

Fase 4: 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 del equipo de modo sostenible y estable.

La implantación se produce en dos direcciones:

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

Fase 5: En esta fase se debe asegurar la estabilización duradera del funcionamiento del Cuadro de Mando Integral, para ello se debe asegurar el enfoque de trabajo con relación entre los procesos y la estructura. En ocasiones el sistema de gestión se orienta por la estructura funcional y jerárquica de la organización y el contenido del CMI se dirige a diferentes perspectivas en la dirección del equipo simultáneas por tanto la asignación de responsabilidades por el CMI no se puede derivar sencillamente de la estructura.

En esta fase también se procede a informatizar el resultado, para ellos se emplea la aplicación denominada BSC Designer.

DISCUSION

Previo a este estudio el control de la gestión del equipo se realizaba basado en indicadores estrictamente deportivos, después de implementado este procedimiento se pudo apreciar beneficios y novedades siguientes:

- Se elabora el organigrama del equipo, lo que permitió a los integrantes visualizar su estructura organizativa.
- Se elabora un mapa de procesos, identificando los de dirección, clave y de apoyo, relacionada con la estructura planteada.
- Se sistematizan en el equipo, mediante sesiones de trabajo en grupo y otras acciones de capacitación, categorías como Misión, visión, perspectivas, objetivos, indicadores y otras, lo que permite la unidad de pensamiento y de acción en relación con las metas a alcanzar
- Más allá de indicadores, estrictamente deportivos, se toman en consideración para el control de la gestión indicadores sociopsicológicos, para evaluar motivación, preparación, satisfacción y otras variables de este tipo
- Se incorpora al control de gestión, el seguimiento a indicadores relacionados con la opinión de los públicos externos o partes interesadas, como aficionados, prensa instituciones, entre otros.
- En la perspectiva financiera, se establece la correlación entre el buen desempeño del equipo con la afluencia de público a los estadios con el consiguiente aporte monetario
- Se formula el diseño estratégico del equipo, el cual no estaba previamente formulado

- Se conforma el Mapa Estratégico, con la correspondiente relación causa efecto entre los objetivos, con lo cual se contribuye a facilitar la toma de decisiones para el director del equipo.
- Se incorporan un grupo de acciones estratégicas, indicadores y valores para ellos, consensuados en el equipo en técnicas de trabajo en grupo, lo que hace que las metas sean compartidas y socializadas entre los integrantes del equipo.

CONSIDERACIONES GLOBALES:

- Se pudo profundizar en el estudio de 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
- Se diseña un procedimiento para elaborar un cuadro de mando integral aplicable a equipos de béisbol de la Serie Nacional Cubana, que consta de cinco fases. Algunas a su vez cuentan con procedimientos específicos
- Se implementa el procedimiento propuesto, en el equipo de la Primera Categoría de la provincia Sancti Spíritus, hasta llegar a la informatización en el BSC Designer

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argente Escobar, V. (2012). *Auditoria de gestión en entidades deportivas basada en la aplicación del cuadro de mando integral*. Universidad Politécnica de Valencia.
- Béisbol, C. N. de. (2013). Programa Integral de preparación del deportista. La Habana.
- Constitución de la República de Cuba (2002). Cuba: Editora Política. la Habana.
- Durán, R. A., & Rodríguez, A. G. (2012). Modelo de evaluación de la planificación de la estrategia de la gerencia de alto rendimiento deportivo del Instituto Regional de Deporte del Estado Barinas, Venezuela. *Lecturas: Educación Física Y Deportes*, 164, 10.
- Feller, J., Alvarado, P., & Bossay, C. (2013). Gestión Deportiva municipal en Chile. Una mirada desde la investigación social. *Gestión Deportiva Municipal En Iberoamérica*.
- Gallardo, L. (2005). Manual de Gestión de instalaciones deportivas. *Opade, Altamarca, Cuadernos de Gestión Deportiva*.
- González Orb, M. (2015). Gestión Deportiva , Tres Ejes de la Calidad , más allá de las personas y de los gobiernos . Santiago de Chile. Retrieved from http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias_expo/gestion/gestion_deportiva.pdf

- Gutiérrez Betancourt, J. F. (2007). Administración Deportiva. *Educación Física Y Deportes*, 18(2), 7.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mestre Sancho, J. A. (2013). Componentes de la gestión deportiva. Una aproximación. *Revista de Educación Física. Universidad de Antioquia*, 2(2), 1–19. Retrieved from <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/viref/article/view/15775>
- PCC. (2016a). Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. In *VII Congreso del PCC* (p. 13). 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* (p. 10). La Habana.
- Román Valdés, M. E. (2003). *Resumen del libro “Dominar el Cuadro de Mando Integral. Manual Práctico basado en más de 100 experiencias”*. Horvath & Partners . (p. 41). Ediciones Gestión 2000.

RECIBIDO: 08/07/2017 ACEPTADO: 01/09/2017
--

Datos de los autores:

- Isis Neisy Ramos Acevedo, Ms.C. Profesora auxiliar del Centro de Estudio de Técnicas Avanzadas de Dirección (CETAD). Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. isis@uniss.edu.cu. Teléfono: 41 326012 Ext. 119
- Osmany González Quesada, Ministerio de Deporte, Educación Física y Recreación (INDER), estudiante de la Maestría en Dirección del Centro de Estudio de Técnicas Avanzadas de Dirección (CETAD). Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. osmanyg@uniss.edu.cu.
- Yanisleidy Gómez Tejeda, Estudiante de la Maestría en Dirección del Centro de Estudio de Técnicas Avanzadas de Dirección (CETAD). Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. yanisleidy@uniss.edu.cu
- Carlos Barroceta de Rojas Estudiante de la Maestría en Dirección del Centro de Estudio de Técnicas Avanzadas de Dirección (CETAD). Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. cbarroceta@uniss.edu.cu