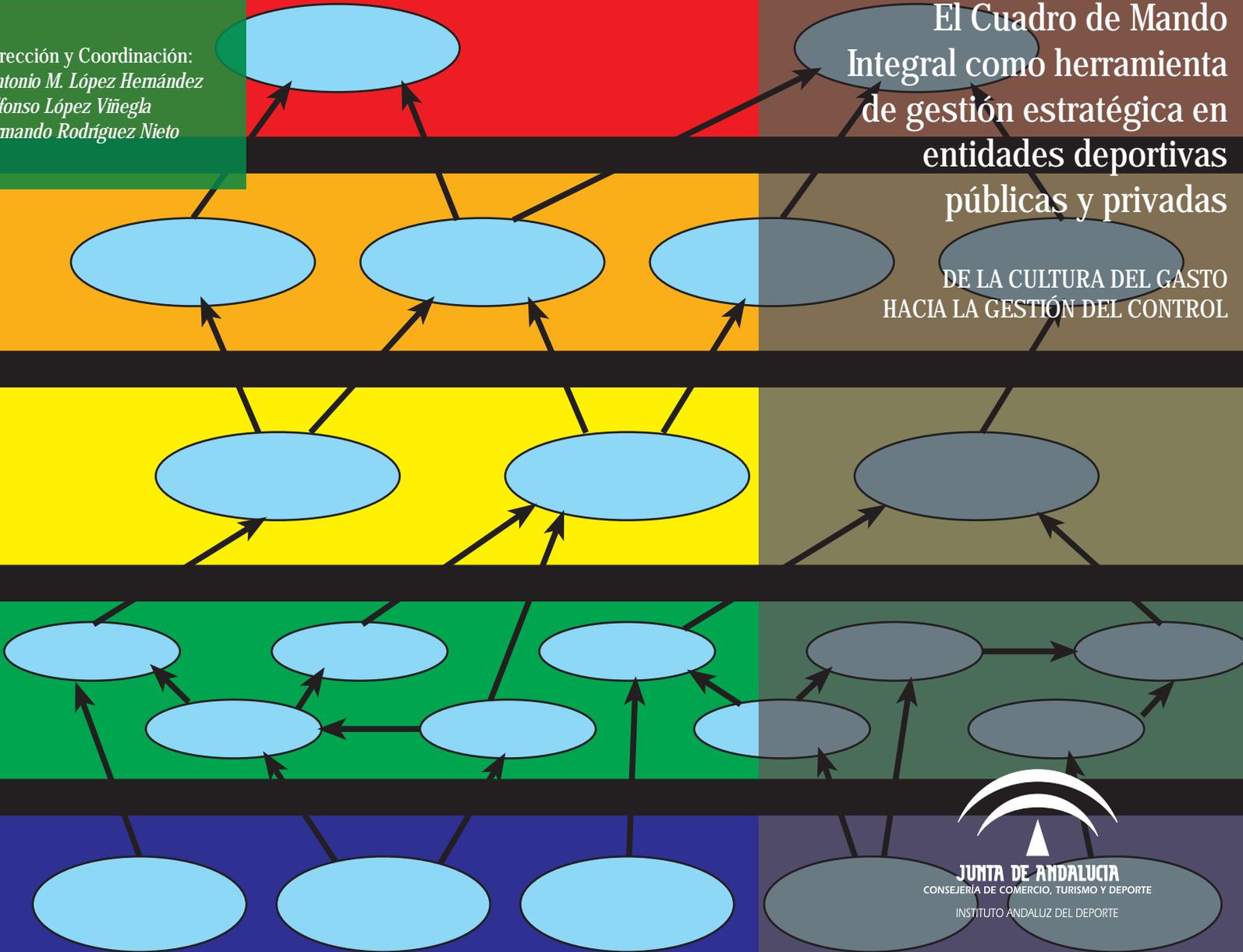


Dirección y Coordinación:  
*Antonio M. López Hernández*  
*Alfonso López Viñegla*  
*Armando Rodríguez Nieto*

# El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica en entidades deportivas públicas y privadas

DE LA CULTURA DEL GASTO  
HACIA LA GESTIÓN DEL CONTROL



**JUNTA DE ANDALUCÍA**  
CONSEJERÍA DE COMERCIO, TURISMO Y DEPORTE  
INSTITUTO ANDALUZ DEL DEPORTE



# El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica en entidades deportivas públicas y privadas

DE LA CULTURA DEL GASTO  
HACIA LA GESTIÓN DEL CONTROL

Este documento es fruto de un Seminario de  
Investigación desarrollado durante el año 2006 en  
el Instituto Andaluz del Deporte



El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica en entidades deportivas públicas y privadas: de la cultura del gasto hacia la gestión del control/ Dirección y coordinación: Antonio M. López Hernández, Alfonso López Viñegla, Armando Rodríguez Nieto; colaboradores: Alejandro Sueldo Muñoz, Manuel P. Rodríguez Bolívar, David Ortiz Rodríguez. -- 1ª ed. -- Sevilla: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, 2007  
86 p.; il. col.: 18 cm  
Coordinación editorial Instituto Andaluz del Deporte  
D.L. GR-2653/07 — ISBN: 978-84-690-7194-6  
1. Gestión deportiva 2. Planificación 3. Indicadores 4. Calidad 5. Administración pública 6. Empresas privadas I. López Hernández, Antonio M. II. López Viñegla, Alfonso III. Rodríguez Nieto, Armando IV. Rodríguez Bolívar, Manuel P. V. Ortiz Rodríguez, David VI. Andalucía. Consejería de Turismo, Comercio y Deporte VII. Instituto Andaluz del Deporte (Málaga) VIII. Título

**EDITA:**

Junta de Andalucía  
Consejería de Turismo, Comercio y Deporte

**COORDINACIÓN EDITORIAL:**

Instituto Andaluz del Deporte  
Avda. Santa Rosa de Lima, 5  
29007 Málaga

1ª Edición 2007

**DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN:**

Antonio M. López Hernández  
Alfonso López Viñegla  
Armando Rodríguez Nieto

**COLABORADORES:**

Alejandro Sueldo Muñoz  
Manuel P. Rodríguez Bolívar  
David Ortiz Rodríguez

**DISEÑO Y MAQUETACIÓN:**

Diseño y Comunicación Liánán

**IMPRIME:**

Gráficas La Madraza

ISBN: 978-84-690-7194-6

**DEPÓSITO LEGAL:**

GR-2653/07

Esta publicación está disponible para su consulta y préstamo en el Centro de Documentación de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía, así como en el Centro de Documentación del Instituto Andaluz del Deporte.

## Cuadro de Mando Integral



Los valores que, a través del deporte, formaron élites en la antigüedad han pasado a ser en nuestra época valores generales puesto que la práctica deportiva se ha convertido en una de las señas de las sociedades modernas. De esta manera se han multiplicado las infraestructuras e instalaciones y los sistemas de administración.

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de administración que va más allá de la perspectiva financiera con la que se acostumbra a evaluar la marcha de una entidad; es un medio de gestión que sirve para medir actividades con horizonte de estrategia, al tiempo que ayuda a expresar los objetivos de la entidad –tanto pública como privada– para alcanzarlo.

Puede constituir un robusto sistema de aprendizaje para analizar, obtener retroalimentación y actualizar las líneas maestras de una organización pues moviliza a los empleados hacia el pleno cumplimiento de la misión. Por ello la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte ha creído conveniente elaborar este manual, donde el Cuadro de Mando Integral se presenta como una herramienta muy útil para nuestro sistema deportivo.

Concienciamos cada día un poco más sobre lo que afirmó Peter Drucker: *Todo lo que se puede medir, se puede mejorar*; nos ayudará a seguir construyendo unos pilares fuertes y sólidos donde continuar asentando los avances y experiencias de los diferentes agentes que forman el sistema deportivo andaluz.

Sergio Moreno Monrové  
*Consejero de Turismo, Comercio y Deporte  
de la Junta de Andalucía*



ÍNDICE	
1 ENTORNO Y CARACTERIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS .....	13
2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DEPORTIVA.....	19
3 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS INSTITUCIONES DEPORTIVAS PÚBLICAS Y PRIVADAS.....	25
4 EXPERIENCIA EMPÍRICA.....	73
5 NOTAS Y BIBLIOGRAFÍA.....	109
6 ÍNDICE GENERAL.....	115
ÍNDICE DE FIGURAS .....	116
ÍNDICE DE TABLAS.....	117
7 LOS AUTORES.....	119



## Introducción

Habitualmente, la gestión -impuesta en ocasiones por la propia dinámica de cada organización-, queda centrada eminentemente en el área operativa de ésta, guiándose por un sexto sentido que suele apreciarse en la intuición del directivo, y por otra parte, en el uso de una serie de indicadores que, además de tener una naturaleza marcadamente financiera, suelen promover un control a posteriori, poco útil en el entorno competitivo actual.

Es en este contexto donde destaca con fuerza el concepto del *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integral, CMI - BSC), acuñado por Kaplan y Norton, con un impacto empresarial e institucional que está fuera de toda duda. En su origen (1992) se constituía esencialmente en una herramienta de medición, de ahí su traducción al castellano -no demasiado acertada- como *Cuadro de Mando Integral*, posteriormente evolucionó hacia una herramienta de implantación estratégica integral (1996), y en la actualidad resulta útil en la llamada *gestión estratégica integral*, dicha trayectoria se ha fundamentado en el aumento del alcance y complejidad en cuanto al diseño e implantación de la propia herramienta, lo cual también se ha traducido en un aumento de su valor para la empresa y/o institución.

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 (denominadas *las tres "E"*, o *value for money* en el ámbito anglosajón). Los sistemas de información

exclusivamente financieros no tienen capacidad para desarrollar una efectiva gestión y control, al no incluir medidas que faciliten la medición de los anteriores conceptos.

Además, los sistemas actuales de indicadores que se están implantando en las Administraciones Públicas carecen, en numerosas ocasiones, de una estructura adecuada para permitir la eficiente gestión de este tipo de entidades. El CMI se está proponiendo como un sistema de gestión efectivo dentro de este nuevo entorno, ya que permite realizar conexiones de causa-efecto entre los objetivos a corto plazo y la estrategia corporativa a largo plazo. Con ello se permite evaluar en un entorno más amplio la contribución de las distintas actuaciones al logro de los objetivos de la organización, no sólo en términos financieros, sino también en otras medidas que adquieren un mayor valor dentro del ámbito del sector público, como por ejemplo la calidad de los servicios, la eficiencia en las prestaciones de los mismos, etc.

Cuando hablamos de Cuadro de Mando Integral hablamos de metodología, de una filosofía de gestión que nos ayuda a equilibrar nuestra gestión estratégica seleccionando objetivos tanto en el plano no financiero como en el financiero, con el objeto común de alinear los comportamientos individuales de la organización y obtener resultados estratégicos sostenibles. En el ámbito de la gestión, uno de los aspectos que más suelen plantearse y discutirse es cómo acometer un proyecto de estas características en esas empresas y/o instituciones en las que la ejecución de la planificación estratégica tradicional funciona, y funciona con resultados. Generalmente, partiendo del Plan

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

Quizás sea ésta la circunstancia que más reflexión requiera, puesto que si algo se está haciendo bien, funciona, y además proporciona resultados satisfactorios... ¿por qué cambiarlo? Tal vez el análisis debiera entrar en la propia consistencia del proceso: ¿tenemos claros nuestros objetivos y los de la organización?, es decir, ¿existe una correcta alineación de objetivos?; ¿sabemos cómo incide una actuación-decisión nuestra en el abanico de objetivos considerados como estratégicos?; ¿se conocen y se tienen en cuenta aspectos como la misión, la visión, los valores, etc. y se ligan correctamente con las acciones diarias?; ¿se hacen análisis periódicos de las habilidades y prácticas de nuestros responsables?; ¿se aprovechan los recursos de forma óptima?, etc. Por lo que al ámbito deportivo público se refiere, un hecho a destacar en el proceso de cambio continuo de la sociedad en la que nos encontramos es la importancia que se atribuye hoy día a los servicios deportivos y la necesidad de introducir técnicas de gestión que, si bien tengan presente la actuación financiera de la entidad, amplien sus miras a lo que los ciudadanos demandan, como es el caso de la calidad del servicio. Además, se requiere un importante esfuerzo en la valoración de nuevas y mayores necesidades futuras y en la definición de las formas

más adecuadas para responder a las mismas. Ante estos cambios, el establecimiento de una estrategia a largo plazo no sólo es importante, sino necesario. Ahora bien, el establecimiento de una estrategia sin planes de acción que permitan su obtención, y sin la existencia de un adecuado sistema de gestión, se vuelve totalmente ineficiente. De esta forma, en el ámbito de las Administraciones Públicas surge la necesidad de contar con un sistema de gestión que permita la consecución de sus objetivos, siendo el *Cuadro de Mando Integral* el que últimamente se está proponiendo, por entender que es el que mejor se adapta a estas nuevas necesidades.

Es más, aun reconociendo la gran relevancia que pensamos que tiene la implantación del CMI en cualquier ámbito de las Administraciones Públicas, éste se muestra especialmente primordial para la gestión de determinado tipo de servicios. En particular, creemos que puede ser fundamental su aplicación para aquellos servicios que engloban una serie de prestaciones que giran en torno a una problemática única y que deben distribuir los recursos que se les asignan para realizar todas sus funciones. En nuestra opinión, este tipo de servicios requiere un sistema de gestión integrado e interrelacionado de manera que, mediante el establecimiento de estrategias a largo plazo, los organismos encargados de la realización de tales servicios consigan alcanzar los objetivos previamente fijados.

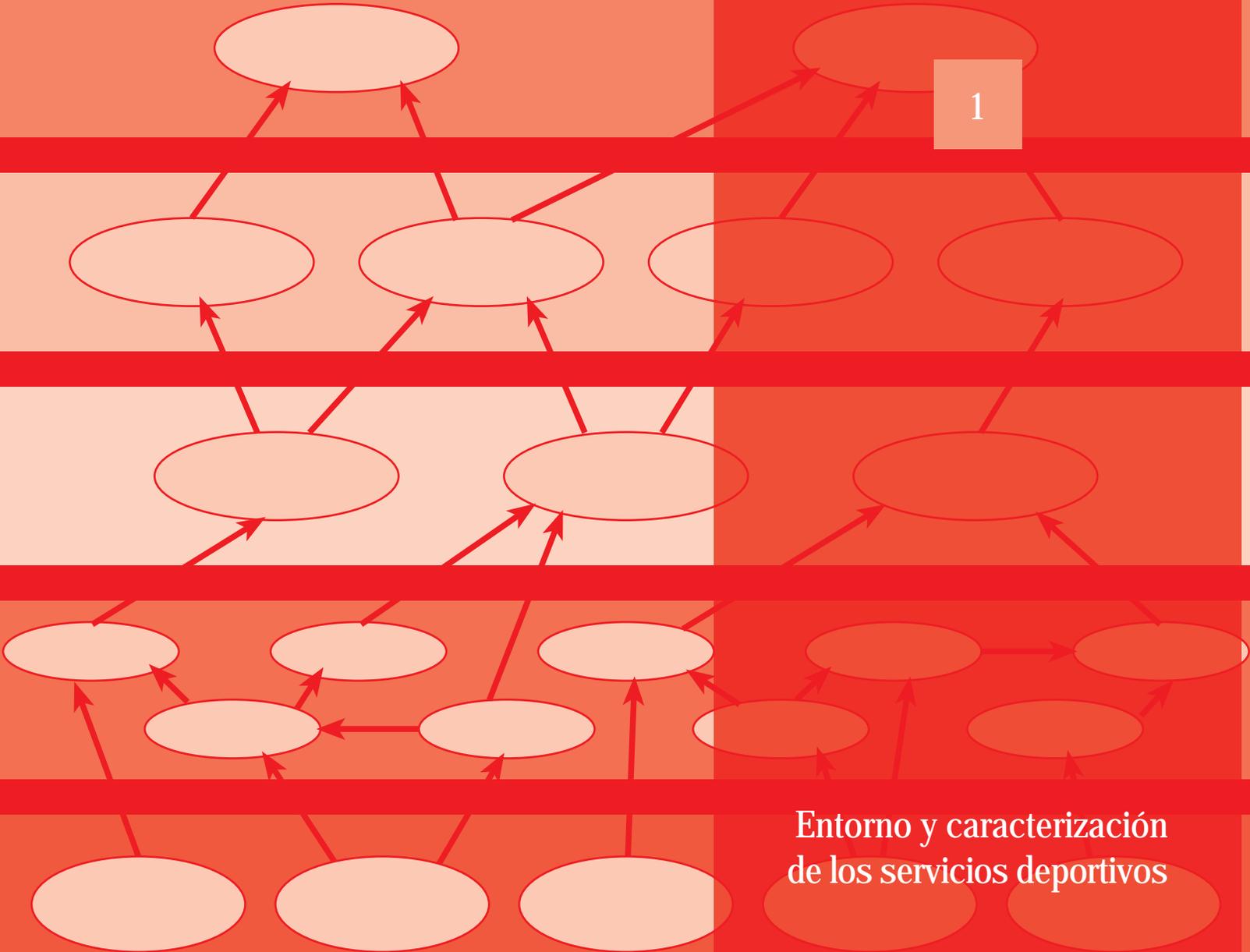
Además, debe permitir el establecimiento de una conexión dinámica entre las distintas divisiones de la organización para aprovechar las sinergias en la prestación de sus servicios. En este contexto, como

ya se ha señalado, el CMI es un sistema de gestión que permite articular y comunicar la estrategia organizacional, así como coordinar las iniciativas individuales presentando un objetivo conjunto. Esto suele ocurrir con los servicios de deportes municipales, que, aparte de las funciones propias de poner a disposición de la ciudadanía los medios necesarios para la realización de deporte (gestión de las instalaciones deportivas, provisión de infraestructuras para la práctica del deporte, etc.), con todo lo que ello lleva aparejado (mantenimiento de dichas instalaciones, por ejemplo), deben llevar a cabo la realización de una política de fomento de la actividad deportiva mediante la organización de eventos deportivos, el fomento de las asociaciones deportivas, etc.

La información contenida en el presente libro nos va a permitir conocer las características del entorno deportivo, la planificación y gestión estratégica en el deporte, la implementación -de forma teórica- de un Cuadro de Mando Integral en una institución ficticia y, en un concepto más práctico, el desarrollo empírico de un Organismo Autónomo Deportivo, así como de un Área del mismo (como una unidad estratégica de negocio).

Por todo lo expuesto, consideramos de gran interés un proyecto de estas características, enfocado al desarrollo de un marco teórico-práctico de esta metodología en el ámbito de la gestión deportiva, desde la perspectiva tanto pública como privada.





1

Entorno y caracterización  
de los servicios deportivos



Desde tiempos inmemoriales la sociedad es consciente de la importancia que tiene la actividad deportiva entre los ciudadanos de todas las edades, básicamente como vehículo de tres conceptos vitales: el relacionado con la salud, el relacionado con la educación y el relacionado con la competencia.

Sabemos que la práctica del deporte nos mantiene saludables, forma parte indivisible de nuestro aspecto formativo en nuestro proceso de aprendizaje, y naturalmente nos enfrenta a los aspectos competitivos, necesarios más tarde en nuestro desenvolvimiento dentro de la sociedad.

Existen otros aspectos que además forman parte de las actividades deportivas y que son consecuencia natural de las mismas, como son el lúdico o de entretenimiento, ya sea como participantes activos o como espectadores, y por último, también relacionado, el económico.

### 1.1. Servicios deportivos y normativa

La importancia del deporte fue recogida en el Capítulo tercero del Título I de la Constitución, que en su artículo 43.3 señala: *Los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Asimismo, facilitarán la adecuada utilización del ocio.* Más tarde se promulgó la Ley 13/1980 y, posteriormente, la Ley 10/1990, de 15 de octubre, cuya redacción sienta las bases para posteriores leyes y decretos que forman lo que es actualmente la estructura organizativa del deporte español. En este sentido, la mayor parte de las Comunidades Autónomas, entre las que se encuentra Andalucía (Ley 6/1998, de 14 de diciembre), han dictado sus propias normas en materia de deportes, en las que



se regulan aspectos generales de la práctica deportiva, así como aspectos de organización y administrativos.

Formalmente, dentro de la organización del Gobierno andaluz el deporte pertenece a la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Del Consejero depende la Secretaría General para el Deporte (ver organigrama en la figura 1).

Cada uno de los organismos recogidos en la figura 1 orienta su función de acuerdo a las definiciones estratégicas enunciadas en la Ley del Deporte andaluza, pero ejecutadas por la Secretaría General para el Deporte, en base a sus atribuciones.

A partir de esta estructura inicial, posteriormente se organizan el resto de las federaciones y asociaciones deportivas, y de las mismas dependen directamente los clubes y sociedades deportivas, que es donde finalmente ejercen su actividad deportiva las personas. Cada uno de estos organismos, obviamente, tiene su misión y estructura específicas, pero siempre guiadas por los

Figura 1.  
Estructura del deporte andaluz

organismos y las normas de orden superior. Por tanto, podemos ver que hay una cadena natural entre las necesidades que tienen la sociedad en general y los deportistas en particular, las leyes del deporte, las organizaciones gubernamentales, las federaciones, los clubes y nuevamente los deportistas, como se puede apreciar en la figura 2.

## 1.2. Caracterización de los servicios deportivos

Para la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), todo servicio deportivo debe tener por objeto:

- La promoción deportiva y el desarrollo de la cultura física de la población del municipio.
- La creación de nuevas instalaciones deportivas.
- La administración y regulación del uso de la propiedad municipal.
- La gestión del posible uso de otras instalaciones públicas o privadas para el cumplimiento de los fines del servicio.
- Facilitar la utilización de las instalaciones gestionadas por todos los vecinos de la localidad.
- La contratación del personal técnico, administrativo y de mantenimiento necesario para atender las distintas necesidades.

Un breve diagnóstico de la situación actual de los servicios deportivos llevaría a plantear las siguientes cuestiones (Luna, 2005 y Teruelo, 2006):

- Asunción de competencias que no corresponden, principalmente relacionadas con el deporte espectáculo y el deporte de competición.
- Excesivo intervencionismo que impide el desarrollo del tejido asociativo y empresarial en torno al deporte.

- Escasa presencia del sector privado empresarial en la financiación y gestión de infraestructuras deportivas públicas.
- Bajo nivel de autofinanciación de los servicios públicos deportivos y dificultades crecientes para el sostenimiento del nivel de gasto alcanzado.
- Nuevos y crecientes costes de producción por aumento de exigencias ciudadanas, exigencias normativas y reglamentarias, mayor tecnificación y sofisticación de los equipamientos y subcontratación de servicios.
- El entorno público y político dificulta la concreción de objetivos y estrategias para conseguirlos, siendo escasa la planificación estratégica en los servicios deportivos.
- Las instalaciones deportivas existentes se están quedando anticuadas y obsoletas y algunas son difícilmente adaptables a las nuevas necesidades y demandas.
- Escasa capacidad de comercialización de los productos del deporte.
- No se evalúan objetivamente los beneficios de la práctica deportiva de los usuarios.
- Obligación de mantener (o imposibilidad de eliminar) actividades y modalidades de difícil (o negativa) rentabilidad económica y/o social.
- Escasa cooperación para emprender estrategias de prestaciones y servicios comunes.
- Deficiente implantación de procesos automáticos y escaso uso real de las nuevas tecnologías.
- Estructuras organizativas muy administrativistas (prima el procedimiento sobre el resultado), rígidas y con escasas posibilidades de movilidad, motivación y reconocimiento del desempeño.

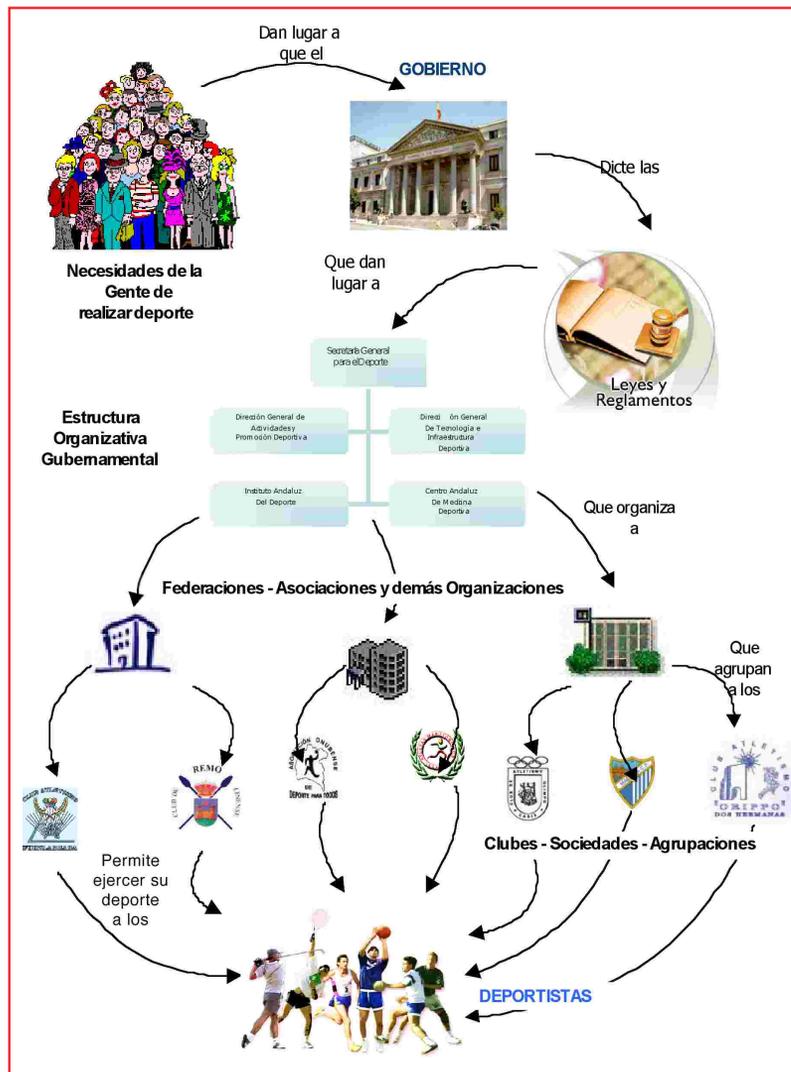
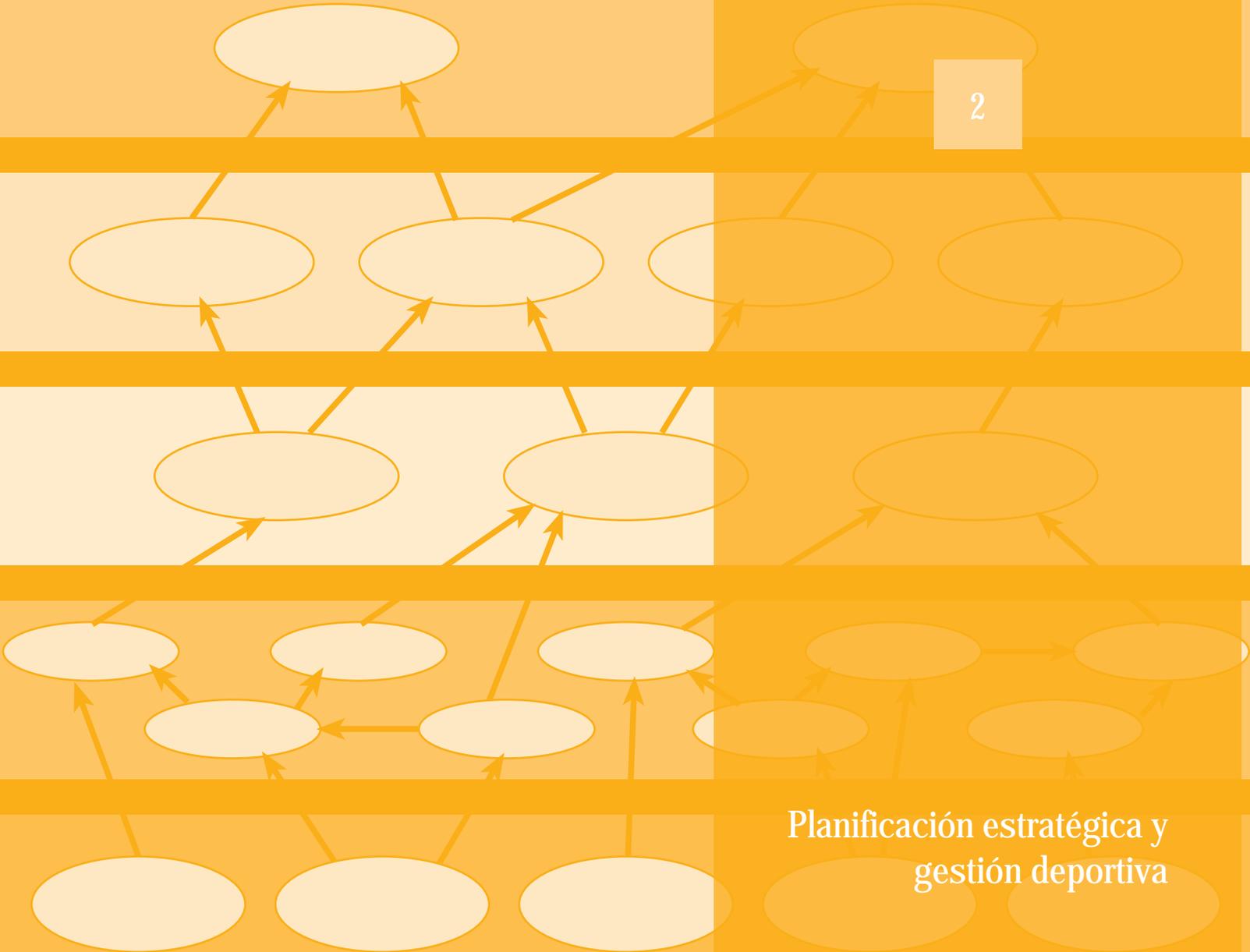


Figura 2.  
Cadena natural del deporte





2

Planificación estratégica y  
gestión deportiva



La planificación es un proceso vinculado a la dirección y gestión de cualquier organización pública o privada. *La planificación estratégica* 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, tanto las organizaciones deportivas públicas como las privadas, pasando por las empresas de servicios deportivos y finalizando con las sociedades anónimas deportivas, deberían favorecer más activamente la *introducción paulatina de la cultura estratégica en sus sistemas de dirección y gestión*. El traslado de la filosofía de gestión estratégica al ámbito deportivo, que busca provocar un realineamiento de toda la organización en torno a una *Misión* y unos objetivos comunes, genera no pocas ventajas, principalmente relacionadas con: definición de objetivos y acciones prioritarias; ayuda en la toma de decisiones y asignación eficiente de recursos; anticipación a los cambios; comunicación entre unidades y colectivos; dinamización de sistemas de gestión; y fomento de un proceso de aprendizaje y desarrollo organizativo. En el caso concreto de las organizaciones deportivas públicas, los crecientes cambios del entorno y los requerimientos de la nueva gestión pública llevan cada vez más a reflexionar sobre el camino a abordar en el futuro, sobre qué hacer y dónde ir. Para ello, las organizaciones deportivas públicas deben clarificar su misión y objetivos, así como diseñar e implantar estrategias a largo plazo que les permitan conseguir la visión futura de la entidad. El propósito de las

estrategias es, por tanto, determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas, una descripción de lo que se desea que sea la organización. *Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos*.

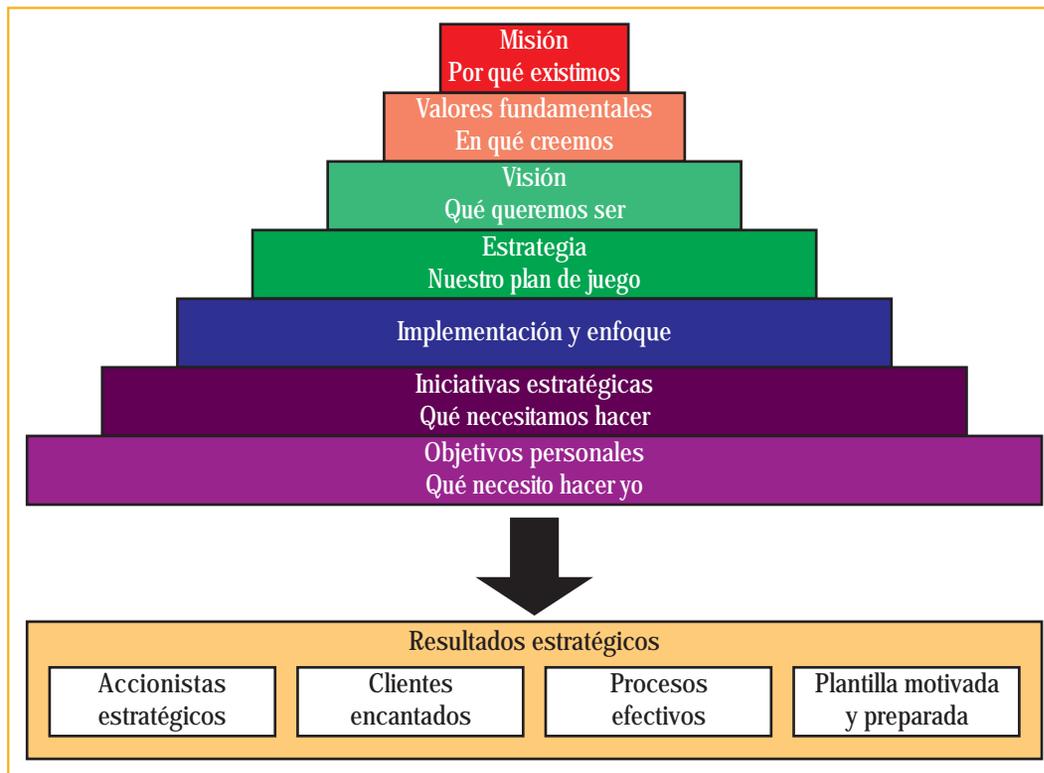
El proceso estratégico se muestra especialmente relevante para aquellos servicios que engloban una serie de prestaciones que giran en torno a una problemática única y que deben distribuir los recursos que se les asignan para atender todas sus funciones. Como ya se ha puesto de relieve anteriormente, esto suele ocurrir con los servicios públicos deportivos que, aparte de las funciones propias (gestión de las instalaciones deportivas, provisión de infraestructuras para la práctica del deporte, etc.), con todo lo que ello lleva aparejado (mantenimiento de dichas instalaciones, por ejemplo), deben realizar una política de fomento de la actividad deportiva mediante la organización de eventos deportivos, el fomento de las asociaciones deportivas, etc.

Ahora bien, el establecimiento de una estrategia sin planes de acción que permitan su obtención y sin la existencia de un adecuado sistema de gestión se vuelve totalmente ineficiente. De hecho, la implementación de las estrategias en este tipo de servicios requiere de un sistema de gestión integrado e interrelacionado, de manera que, mediante el establecimiento de estrategias a largo plazo, los organismos encargados de la realización de tales servicios consigan alcanzar los objetivos previamente fijados.

Así, la estrategia no se convierte únicamente en un proceso de gestión, sino en un proceso continuo que,

Figura 3.  
Implementación de la  
estrategia

Fuente: Adaptado de Kaplan y  
Norton (2000:83)



según Kaplan y Norton (2000: 83), 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 de recogida de resultados estratégicos (ver figura 3).

Aun siendo conscientes de la multitud de herramientas de gestión que se proponen para modernizar la gestión pública (véase tabla I), en los

últimos tiempos ha existido la tendencia hacia la creación y utilización de un conjunto, más o menos variado y amplio, de indicadores de gestión.

Estos indicadores han estado asociados a la existencia de una mayor concienciación, en el ámbito público, de que el ciudadano constituye la principal fuente de financiación de sus actividades y representa, al mismo tiempo, el cliente de sus bienes y servicios.

### LAS 25 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN MÁS UTILIZADAS EN LA ACTUALIDAD

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

Tabla I.  
Las 25 herramientas de gestión más utilizadas  
Fuente: Bain (2005)

No obstante, y aun cuando encontramos que la implantación de los mencionados indicadores es deficiente, hemos de añadir, dando un paso más hacia un completo sistema de gestión, que su aplicación de manera individualizada e independiente es insuficiente para conseguir la evaluación de la actividad de la entidad, *siendo necesario el establecimiento de un sistema* que interrelacione o trate de agrupar a los distintos indicadores para orientarlos hacia el cumplimiento de la estrategia de la entidad.

En este contexto es donde 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 fue propuesto por primera vez por Kaplan y Norton (1992), su uso se ha extendido

como una herramienta efectiva de gestión que, como éstos 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.

Siendo conscientes de la necesidad de orientar la estrategia de las organizaciones deportivas, el CMI podría ser un instrumento de gestión eficiente en este contexto. Además, el CMI se ha venido aplicando a varios servicios públicos, incluyendo, entre otros, los servicios hospitalarios y médicos, los servicios de seguridad ciudadana y los servicios de Educación Superior. Además, en el estudio desarrollado por Wilson et al. (2003) se analizó la utilización del CMI en las Administraciones Públicas de distintos países y del mismo se desprendió que el CMI ha sido una herramienta de gestión generalmente aceptada e

implementada dentro de las organizaciones públicas. No obstante, los aspectos particulares de la gestión en las entidades públicas hacen que el tradicional CMI diseñado por Kaplan y Norton no pueda ser aplicado directamente y se haya adaptado para adecuarse a la naturaleza de las mismas. Wisniewski y Olafsson (2004) son algunos de los autores que indican cuáles deberían ser los temas clave que las entidades públicas deberían considerar cuando se aplica el CMI. Entre otras cosas, señalan la dificultad de medición en el sector público o la especial relevancia que adquieren los *stakeholders* externos respecto al papel de los mismos en el ámbito privado. Además, la entidad pública debe decidir si el CMI va a adaptarse a toda la organización o si será adaptado para cada una de las áreas que la componen.

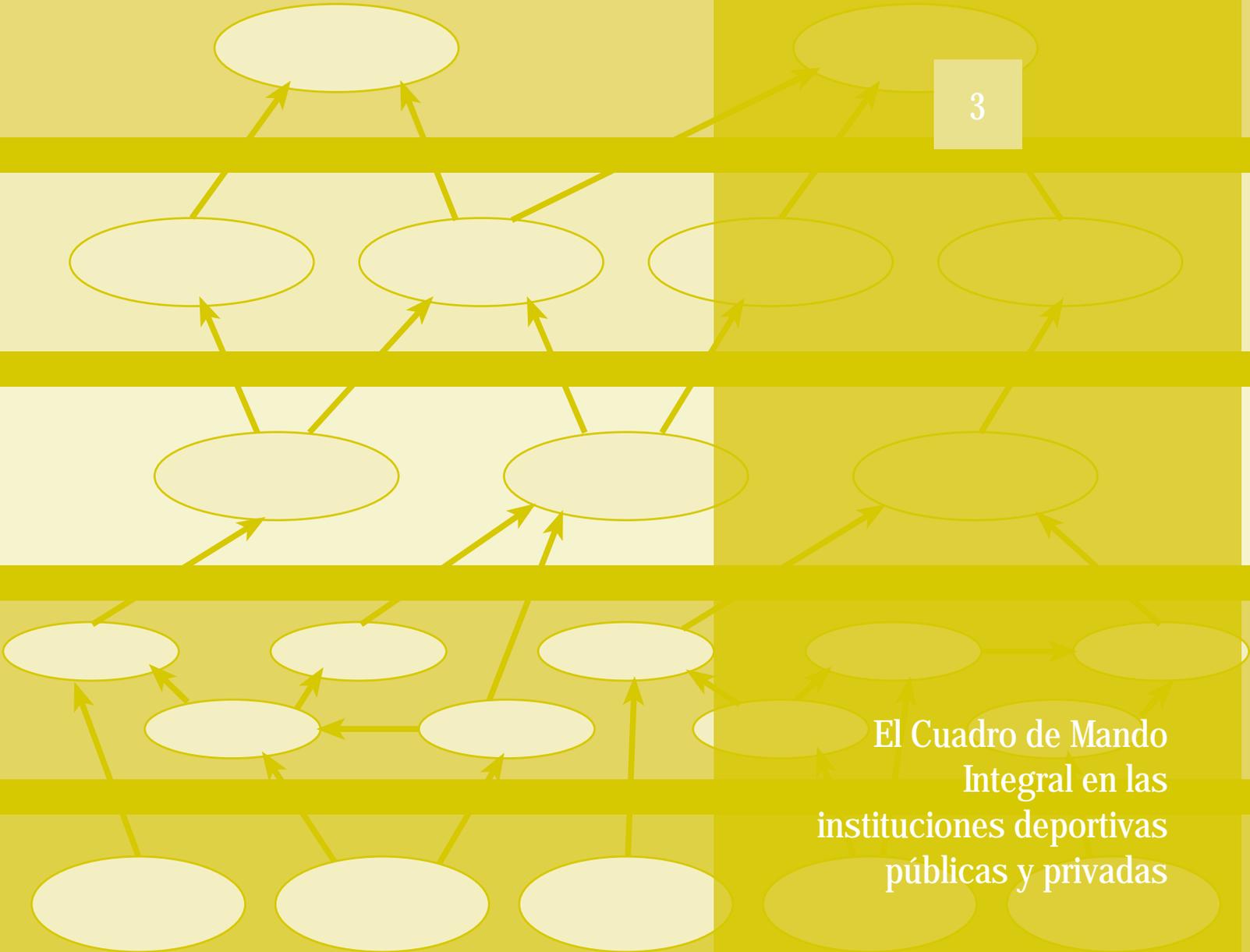
En cualquier caso, la aplicación del CMI en el sector público presenta tanto oportunidades y fortalezas como debilidades y amenazas. Aidemark (2001: 32), basado en la experiencia de profesionales que aplican el CMI en organizaciones médicas y de salud, señala que *el uso del CMI promueve el diálogo, favorece discusiones sobre visiones y metas necesarias y estimula la discusión y comparación de estrategias*. Sin embargo, esta aplicación requiere educación y gestión, consume tiempo y recursos humanos y puede dar lugar a un control de arriba hacia abajo más que a un diálogo.

En opinión de Johansen (2001), las tres principales ventajas que presenta el CMI como herramienta de gestión en su aplicación al sector público son: 1) su versatilidad para desarrollar, discutir y elegir la toma de decisiones más relevante y los indicadores de gestión en organizaciones complejas como las

organizaciones políticas; 2) el CMI proporciona una aproximación práctica para enjuiciar la premisa básica de la economicidad de la información: el beneficio de la información debería superar el coste de su elaboración; 3) educa a los gestores, empleados y *stakeholders* en la gestión y control de las organizaciones complejas.

Probablemente debido a estas ventajas, en la encuesta realizada por Chan (2004) a 451 municipios en Estados Unidos y a 467 gobiernos municipales canadienses, con un porcentaje de respuesta del 20%, se concluía que los gestores que respondieron a la encuesta señalaban que los beneficios de la implementación del CMI superarían, en gran medida, sus costes. Además, la experiencia de los gestores municipales puso de relieve que entre los factores necesarios para una exitosa implementación del CMI se encuentran un alto grado de compromiso por parte de todos los miembros de la organización, los recursos para la implementación del sistema y la claridad de la visión, la estrategia y los resultados.

Considerando la relevancia del proceso de diseño del CMI y el interés y *utilidad del mapa estratégico* para los gestores y otros *stakeholders*, este documento describe una experiencia empírica del proceso de diseño y desarrollo de la implementación del CMI a los servicios deportivos municipales, y en particular al organismo autónomo municipal de deportes, con especial énfasis, asimismo, en las dificultades encontradas en el desarrollo del proceso completo.



3

El Cuadro de Mando Integral en las instituciones deportivas públicas y privadas



### 3.1. ¿Por qué el Cuadro de Mando Integral? ¿Cómo puede ayudarnos?

Planteábamos al inicio de este manual que la sociedad era conocedora de la trascendencia que tiene la actividad deportiva entre los ciudadanos de todas las edades, básicamente como vehículo de tres aspectos vitales: el relacionado con la salud, el relacionado con la educación y el relacionado con la competencia. Si bien hasta ahora hemos podido ver que a nivel formal existen las normas y las organizaciones, con su infraestructura para la práctica exitosa del deporte, es evidente que con esto sólo no es suficiente.

Aun cuando el deporte se puede practicar a diferentes niveles, ya sea como recreación o para mejorar el estado físico, por ejemplo, es en la competencia deportiva donde la planificación y todos los recursos implicados tienen su máxima expresión.

En este sentido, no todos los deportes tienen igual desarrollo, importancia, cantidad de deportistas y nivel, y es por esto por lo que cuando la intención es tratar de alcanzar el máximo perfeccionamiento debemos utilizar las mejores herramientas disponibles para llevar a cabo nuestro objetivo.

No hay duda de que cuando hablamos del grado de adelanto deportivo de un país, uno de los principales indicadores del mismo es su participación en los Juegos Olímpicos. En la tabla II podemos ver las clasificaciones de España en la historia de las Olimpiadas.

En dicha tabla observamos que España tuvo su mejor participación histórica en los Juegos Olímpicos de Barcelona (1992), alcanzando la 6ª posición,

superando a Francia, Italia y Gran Bretaña, potencias olímpicas históricas. Esta tendencia se mantuvo en parte en los años siguientes, si comparamos con las Olimpiadas anteriores, e inclusive vemos que la posición tiende a mejorar (especialmente si se tiene en cuenta el total de medallas).

Sin embargo, si comparamos con estos tres países, Francia ha estado dentro de los 10 mejores países en 19 Olimpiadas, y en 11 dentro de los 5 mejores. Italia estuvo 17 veces dentro de los 10 mejores y 7 veces dentro de los 5 mejores. Gran Bretaña, por su parte, estuvo en 14 oportunidades dentro de los 10 mejores y 5 veces dentro de los 5 mejores, ganando los Juegos Olímpicos realizados en su propio país.

Está claro que cuando existe una *decisión estratégica* de sobresalir en el deporte olímpico, todos los recursos se ponen al servicio de ese objetivo y se pueden alcanzar los mejores puestos. Esto que ocurrió en los Juegos Olímpicos de Barcelona, en el caso de España, es lo que otros países logran mantener en el tiempo.

### 3.2. ¿Qué relación tiene todo lo dicho con el Cuadro de Mando Integral?

Hemos estado hablando de definiciones estratégicas, y hemos visto que guiándonos por las leyes y los organismos que tienen que llevarlas a cabo, las mismas están muy claras.

Por otro lado, en los hechos concretos, si nos guiamos por los resultados de España en las Olimpiadas, pareciera que hace falta algo más. Las definiciones no han cambiado desde que las leyes

Tabla II.  
Posiciones de España en  
Juegos Olímpicos

Sede	Año	Pos.	Oro	Plata	Bronce	Total
París	1900	14	1	0	0	1
Amberes	1920	17	0	2	0	2
Ámsterdam	1928	26	1	0	0	1
Los Ángeles	1932	26	0	0	1	1
Londres	1948	31	0	1	0	1
Helsinki	1952	36	0	1	0	1
Roma	1960	41	0	0	1	1
Múnich	1972	43	0	0	1	1
Montreal	1976	31	0	2	0	2
Moscú	1980	20	1	3	2	6
Los Ángeles	1984	20	1	2	2	5
Seúl	1988	25	1	1	2	4
<b>Barcelona</b>	<b>1992</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>22</b>
Atlanta	1996	13	5	6	6	17
Sidney	2000	25	3	3	5	11
Atenas	2004	20	3	11	5	19

fueron dictadas, pero pareciera que hubiera habido esfuerzos que no se han mantenido en el tiempo.

Justamente, el Cuadro de Mando Integral sirve para que las definiciones estratégicas se mantengan en el tiempo, se pueda ir controlando el progreso de las iniciativas que impulsan las líneas estratégicas, y se puedan corregir las desviaciones a efectos de intentar alcanzar los objetivos estratégicos.

El marco conceptual de esta metodología fue ideado por Robert Kaplan y David Norton a principios de la última década del pasado siglo, a partir de estudios

realizados por el Nolan Norton Institute, una empresa de investigación de KPMG. Inicialmente se orientaron a tratar de encontrar la manera de medir la efectividad de las compañías, en la certeza de que las técnicas que había hasta el momento, y que se centraban básicamente en el ámbito financiero, eran insuficientes. Esto derivó en una publicación<sup>1</sup> que aseguraba que un sistema de indicadores o “cuadro de mando” debería contemplar todos los aspectos de la organización de forma equilibrada, considerando tanto los aspectos financieros como los no financieros.

Pronto se dieron cuenta de que el desempeño de las compañías no sólo dependía del control financiero de las mismas, sino de toda una serie de causas encadenadas que desembocaban en el éxito. Si hiciéramos una lista simplificada de estos hechos, podríamos resumirlos como sigue:

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

Cada uno de estos pasos lleva al siguiente, y el éxito del mismo depende del paso anterior. Así, el Cuadro de Mando Integral brinda las herramientas, en un marco metodológico (*framework*), para poder cumplir cada uno de estos pasos.

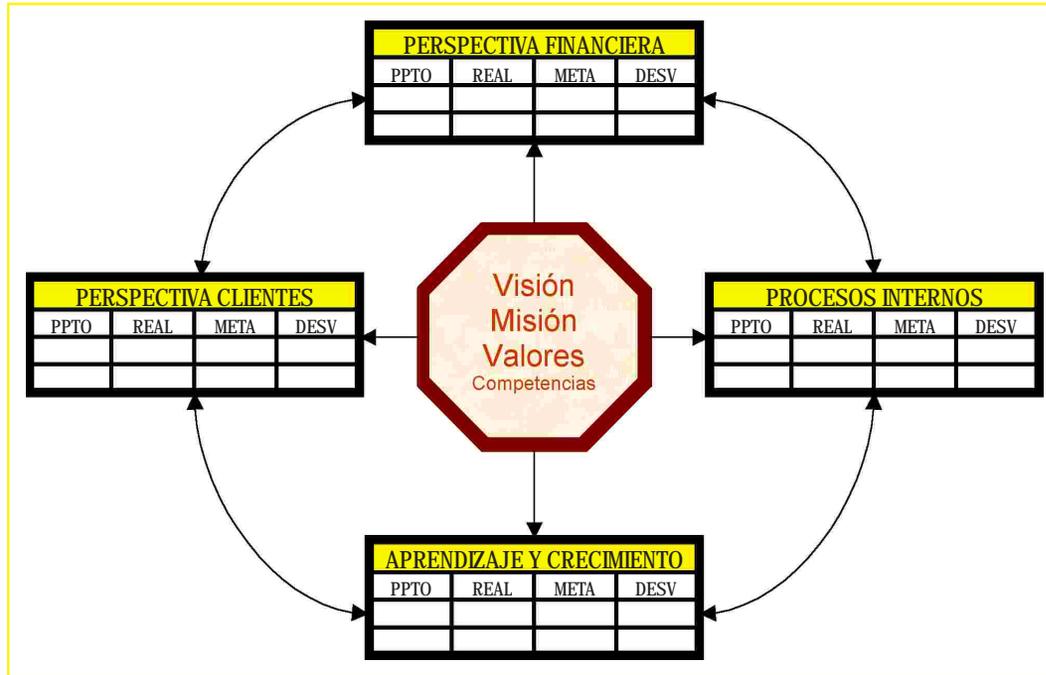
Si bien el Cuadro de Mando Integral es innovador en muchos aspectos, hay dos conceptos que destacan respecto a otras herramientas orientadas hacia la

planificación estratégica. Dichos conceptos son los dedicados a las *Perspectivas* y al *Mapa Estratégico*, específicamente las relaciones de causalidad.

Los primeros trabajos de Kaplan y Norton apuntaban hacia la forma de medir la *performance* o rendimiento de las empresas, es decir, cómo saber si lo están haciendo bien. Percibieron entonces que dichas herramientas de control se centraban prácticamente en los aspectos financieros, por medio de las herramientas que da la contabilidad, y en algunos casos en los aspectos de producción y de ventas (eran un simple cuadro de mando operativo tradicional<sup>2</sup>), pero descuidaban el resto de los aspectos de la organización. Concluyeron que, para que la medición estuviera equilibrada, habría que tener en cuenta cuatro aspectos o *perspectivas*, que a la postre serán los distintos puntos de vista desde los que podremos observar la estrategia de la organización:

- Financiera: donde se agrupan aquellos objetivos que nos permitan evaluar cómo generamos valor a través del aumento de la cifra de negocio, nuestra rentabilidad o la correcta gestión de la rotación de activos. Debería responder a la pregunta: *Si tenemos éxito, ¿cómo nos verán nuestros accionistas?*
- Clientes: en ésta se deben incluir aquellos objetivos que permitan saber si los clientes están satisfechos con nuestros productos y/o servicios. Se supone que, teniendo clientes satisfechos, éstos nos llevarán al éxito financiero, al consumir más de nuestros productos. Es decir: *Para alcanzar nuestra visión, ¿cómo debemos*

Figura 4.  
Perspectivas del Cuadro de  
Mando Integral



*presentamos ante nuestros clientes?* Estamos ante una perspectiva en la que tenemos que definir la propuesta de valor que le vamos a proporcionar al cliente.

- **Procesos Internos:** aquí deberíamos tomar en consideración que debemos alcanzar la Excelencia Operativa en los procesos; hay que mejorar para que los productos y/o servicios sean de una calidad específica. Es importante hacer las cosas bien para que nuestros clientes queden

satisfechos y por ende maximicemos nuestras ganancias. Es decir: *Para satisfacer a nuestros clientes, ¿en qué procesos debemos destacar?*

- **Aprendizaje y Crecimiento:** en esta perspectiva debe considerarse esencialmente la gestión de los intangibles, entre los que cabe destacar los recursos humanos, necesarios para ejecutar correctamente las líneas estratégicas definidas, para ejecutar correctamente los procesos que luego den satisfacción a nuestros clientes, y que

por lo tanto nos lleven al éxito financiero. En otras palabras: *Para alcanzar nuestra visión, ¿cómo debe aprender y mejorar nuestra organización?*

Estas cuatro perspectivas están estrechamente relacionadas y se afectan recíprocamente, constituyendo –generalmente– la base del Cuadro de Mando Integral, tal como se puede ver en la figura 4.

Ciertamente, la forma de considerar las perspectivas depende del tipo de organización, por lo que luego veremos que cuando se trata de empresas del sector público éstas pueden variar levemente, ya que, más que clientes, tenemos “contribuyentes”, “ciudadanos”, “pacientes”, “sociedad”, etc.; no se trata de dejar conformes a los “accionistas”, pero son una guía para tener en cuenta en el momento de considerar la manera de agrupar los diferentes componentes de una estrategia.

Es innegable que no se puede gestionar lo que no se puede medir, a no ser que demos rienda suelta a nuestra intuición o que sepamos manejar verdaderamente el tándem indicador-meta, y así poder tomar decisiones en un sentido u otro; en ocasiones conviene conocer cómo es la situación inicial, y luego tener los elementos para saber si las consecuencias de dicha decisión son las que se esperaban. De alguna forma, trataremos de enlazar todo esto en el denominado *mapa de relaciones causa-efecto*, es decir, el Mapa Estratégico.

El Mapa Estratégico es un elemento gráfico muy visual y sugerente, en el cual se puede visualizar la forma en que se relacionan los objetivos que integran la estrategia, y que permite comprender las relaciones causa-efecto que existen entre ellos. Esto es de una

gran efectividad, porque es una herramienta muy fácil de comprender, ofreciendo un panorama de la situación actual de una manera dinámica, ya que a través de él se pueden prever las consecuencias de las decisiones que se toman. En la figura 5 vemos un ejemplo de Mapa Estratégico para una entidad deportiva típica.

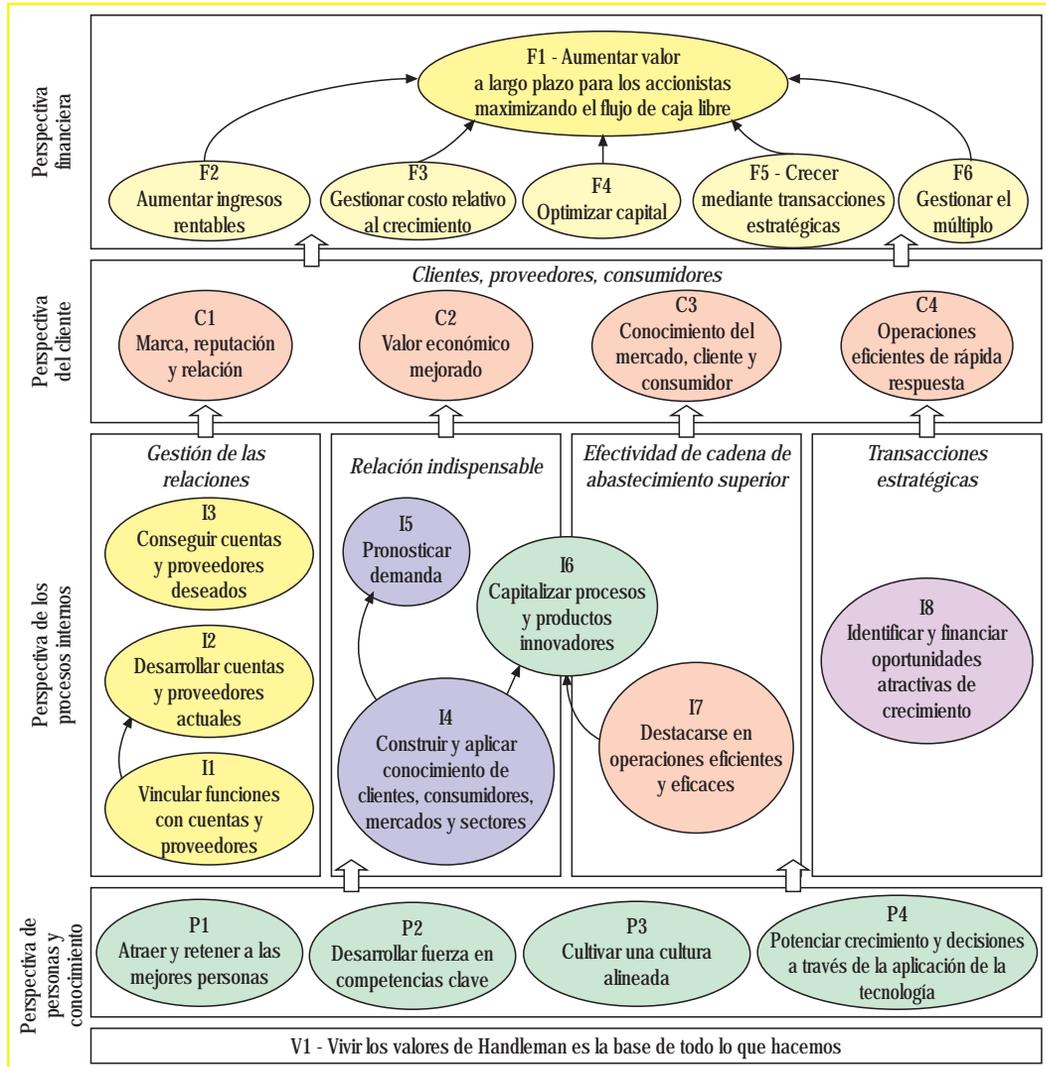
El Cuadro de Mando Integral puede ayudar a cualquier organización, y particularmente a las entidades relacionadas con el deporte, a llevar exitosamente a la práctica las definiciones estratégicas, alineando a todos los involucrados con dicha estrategia y supervisando el progreso de la misma.

### 3.3. Pasos en la construcción de un CMI

Indicamos que el Cuadro de Mando Integral (CMI) es en realidad un marco metodológico o proceso que permite gestionar estratégicamente una organización. Para llegar al producto final se deben seguir una serie de pasos, cada uno con un producto resultante, y la sumatoria de esos productos compondrá el CMI. La ausencia de alguno de esos pasos y sus productos hará que el CMI sea incompleto, y por lo tanto menos efectivo.

Separamos este proceso en dos fases de tres pasos cada una. En la primera fase se definen las bases estratégicas de la organización. En la segunda fase convertiremos las líneas estratégicas en un conjunto consistente de objetivos estratégicos, cuyo seguimiento y control llevaremos a cabo a través de indicadores para conocer la eficacia de los mismos y saber qué iniciativas (planes de acción) deberían aplicarse para su impulso.

Figura 5.  
Mapa Estratégico / Empresa  
Handelman (Tomado de Kaplan  
y Norton, 2004)



## A) Fase I. Definición de estrategias

Esta fase es donde nos concentraremos en las grandes definiciones estratégicas para la organización. Prácticamente podrían ser útiles, independientemente de que luego hagamos una aproximación por medio de un CMI o no. Es decir, independientemente de la utilización del CMI, cumplir los tres pasos de esta fase será de mucha utilidad para la empresa.

Por otro lado, el desarrollo en el tiempo de estos tres primeros pasos no requiere en total demasiados días y reuniones, siendo el beneficio resultante de estos ejercicios muy alto para la organización.

a) *Análisis de la situación actual*: es el punto de partida para poder saber desde dónde comenzamos a trabajar, para poder luego conceptualizar y diseñar la estrategia. Aquí es donde se establecen algunas hipótesis básicas para poder continuar el proceso con garantías, tales como lograr el compromiso de la alta gerencia, las definiciones de *visión*, *misión* y *valores* de la organización, el diagnóstico básico, los próximos pasos a llevar a cabo, la formación del equipo de trabajo, la previsible asignación de recursos y el plan general del proyecto.

b) *Desarrollo de las líneas estratégicas de primer orden*: establecidas la visión y la misión, y conocidos los valores generales e intrínsecos de la organización, basándose en el diagnóstico preliminar, se profundiza y se plantea la estrategia general con la que se pretende alcanzar dicha visión y la misión. En esta etapa se utilizan las herramientas de planificación estratégica que

permitan definir de la mejor manera posible las grandes líneas estratégicas.

c) *Definición y diseño de los objetivos estratégicos*: paso consiguiente a la definición de la estrategia. Etimológicamente, estrategia es un conjunto de planes para alcanzar a largo plazo un objetivo determinado. En este conjunto de planes, cada uno tendrá un objetivo que permite establecer el cumplimiento parcial de la estrategia. El detalle para el cumplimiento de esos objetivos estratégicos a través de la definición de diferentes objetivos operacionales es lo que generalmente tiene un acercamiento táctico.

## B) Fase II. Desarrollo del CMI

Ya en esta fase es cuando conformamos el Cuadro de Mando Integral, sobre la base de las definiciones de la primera. Es importante entender que para poder hacer la definición del CMI no necesariamente necesitamos -inicialmente- contar con un sistema o software informático que le dé soporte, pero obviamente el poseerlo facilitará en mucho la utilización del mismo.

a) *Creación del Mapa Estratégico de la organización*: es uno de los aportes esenciales en esta metodología; se trata de una herramienta de comunicación para la organización, y a través de él toda la organización entiende y comprende mejor la estrategia, se visualizan las relaciones causa-efecto de los distintos objetivos, y de qué forma impactan para llegar a cumplir la misión de la organización, y a más largo plazo, la visión de la misma.

- b) *Definición de los indicadores de gestión*: esta etapa es muy importante, porque es cuando llega el momento de ponerle números a las buenas intenciones. No basta con enunciar que queremos mejorar en determinados aspectos o que queremos alcanzar determinados objetivos. Para ser eficaces se debe, además, ponerle un valor medible a dicho concepto. De esta forma no serán posibles dobles interpretaciones o ambigüedades cuando llegue el momento del análisis.
- c) *Identificación y diseño de nuevas iniciativas*: por último, la implementación de la estrategia implica efectuar las acciones necesarias para impulsar y alcanzar los objetivos estratégicos, que a su vez van a ser supervisados. En toda organización existen múltiples programas y actividades que se ejecutan cotidianamente. En particular, el CMI se utilizará para ver cuáles de todas las iniciativas se elevan a la categoría de estratégicas, y por lo tanto tendrán un control diferenciado y una relación especial al vincularlas con los objetivos que se ven afectados.

A continuación veremos cada una de estas etapas y analizaremos sus particularidades por medio de ejemplos concretos que nos permitirán asimilar correctamente cada uno de los conceptos presentados.

## Fase 1. Definición de estrategias

### a) *Análisis de la situación actual: Visión, Misión y Valores*

Para llegar a implementar exitosamente un Cuadro de Mando Integral se deben cumplir una serie de condiciones, entre las cuales una de las más importantes es el compromiso inicial -sobre todo- de los máximos responsables, y sobre las definiciones-hipótesis que se planteen en este arranque. Para comenzar, como ya indicamos, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de apoyo a la gestión estratégica, que es útil en función del uso que la alta gerencia haga del mismo.

Mantener un sistema de control y vigilancia del funcionamiento con multitud de recursos humanos actualizando su información, pero que no es utilizado para tomar decisiones estratégicas, simplemente no cumple su objetivo.

Por lo tanto, el primer paso a ejecutar es el *Análisis de situación actual*. Generalmente este análisis se realiza en el marco de una reunión de puesta en común y lanzamiento del proyecto. Esta reunión es clave y debe estar muy bien organizada, por lo tanto llevará un tiempo de preparación.

Lo primero a considerar es quiénes deberían asistir a esta reunión, ya que tiene dos cometidos esenciales. Uno es puramente político e implica conseguir el compromiso de los responsables de llevar a cabo las estrategias de la compañía u organización y -necesariamente- de este proyecto de CMI. El otro cometido tiene que ver con los resultados esperados

de la misma, que a su vez tienen que ver con las definiciones fundamentales, tales como la visión, la misión y los valores de la organización.

Según el *Balanced Scorecard Collaborative*:

1. Sólo el 5% de la fuerza de trabajo entiende la estrategia de su compañía
2. Sólo el 25% de los agentes tiene iniciativas alineadas con la estrategia
3. El 60% de las organizaciones no tiene presupuestos alineados con la estrategia
4. El 86% de los equipos directivos ejecutivos emplea menos de una hora al mes en discutir sobre la estrategia

Si queremos realmente que la organización se enfoque, se alinee hacia la estrategia, debemos dar mensajes muy claros para poder romper con las cuatro barreras conocidas para la implementación estratégica:

- *Barrera de visión*: nadie en la organización entiende ni comprende las estrategias fundamentales de la organización.
- *Barrera de las personas*: la mayoría de las personas de la empresa tienen objetivos que no están alineados con la estrategia de la corporación.
- *Barrera de los recursos*: la asignación de recursos como el tiempo, la energía y el dinero no suele estar destinada a aquellos aspectos que son críticos en la organización.
- *Barreras de la dirección*: los máximos responsables destinan muy poco tiempo a los planes estratégicos y demasiado a la toma de

decisiones tácticas de corto plazo. La miopía estratégica comienza a ser un hecho.

Más adelante veremos en detalle la configuración del equipo multidisciplinario de proyecto que va a ser responsable de desarrollar el Cuadro de Mando Integral, pero lo que debe estar claro prácticamente desde antes de empezar es que el principal dinamizador será el máximo responsable de la organización. Sin su apoyo y convencimiento es inútil plantear un CMI a nivel de la organización.

Por definición, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de implementación *top-down*, es decir de arriba hacia abajo, o en cascada. Parte del concepto de que los cambios se deben esperar internamente, por una concepción de valores aceptadas, sin esperar que haya cambios externos. Por lo tanto, en el caso de que elijamos una implementación a partir de un área, es natural plantear su influencia hacia las áreas o unidades que dependen estructuralmente de ésta formalmente.

Si la iniciativa del Cuadro de Mando Integral partió originalmente de la máxima autoridad, esto constituye un acicate importante. Sin embargo, cuando ésta parte de un mando intermedio, o llega como consecuencia de una iniciativa global, es muy importante un trabajo previo de instrucción en esta herramienta –formación *in company*– para poder establecer consensos y lograr apoyos por adherir a los conceptos básicos, en el convencimiento de que la herramienta es útil.

Los conceptos básicos sobre los que se va a trabajar en la reunión serán fundamentales, porque definirán la manera de comportarse de la organización. Se

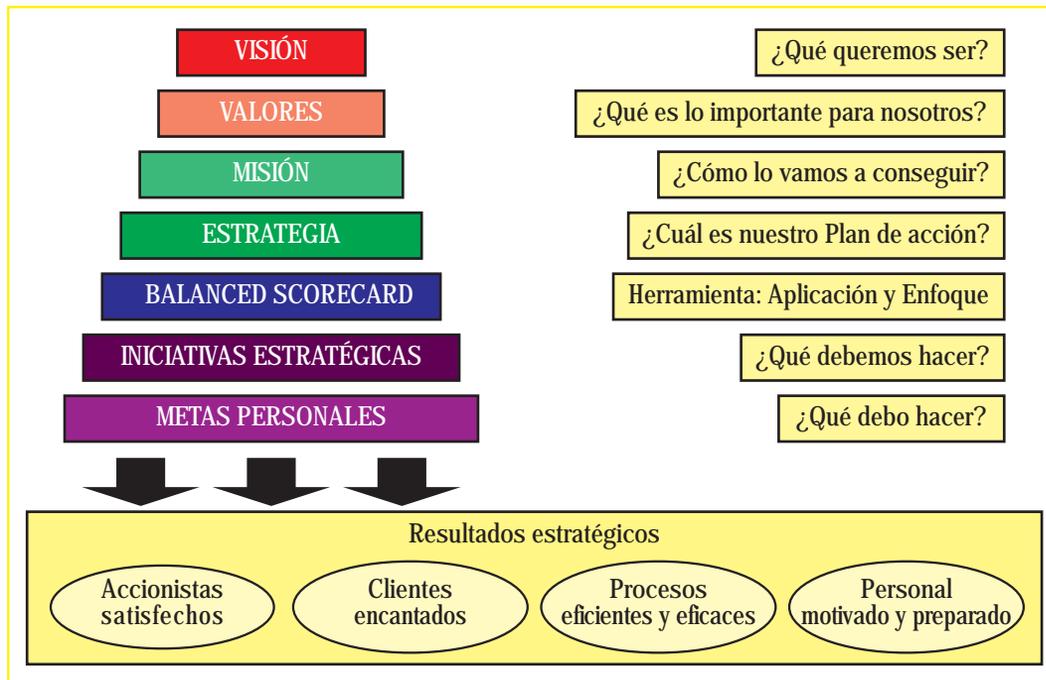
encadenarán de tal forma que cada uno influirá sobre el siguiente, terminando en las acciones que conducirán al éxito.

Estas ideas serán:

- *Visión*: define adónde se quiere llegar y qué queremos llegar a ser. Debe ser inspiradora y compatible con la misión que definiremos, y plantear un futuro que todas las personas de la organización quieran alcanzar.

- *Misión*: implica definir la razón de ser de la organización. Debe traducir eficazmente lo que se hace y por qué se hace, de tal forma que cualquier persona sepa claramente cuál es el objetivo primario y cuál puede ser su aportación dentro de la misma.
- *Valores*: es lo que la organización considera como los atributos compartidos y a compartir por todos sus integrantes, que le permiten ejecutar

Figura 6.  
Traduciendo la misión en resultados deseados.  
Fuente: Robert Kaplan and Balanced Scorecard Collaborative, Inc., 2000



su misión, y a la vez son los que le permitirán alcanzar la visión.

- *Líneas estratégicas*: son los planes de acción, que a largo plazo permitirán alcanzar la visión, cumpliendo con la misión y basados en los valores. Las líneas estratégicas permitirán generar valor en la organización de forma sostenible.

En la figura 6 se puede ver cómo estos elementos, junto al Cuadro de Mando Integral, permitirán desarrollar los procesos operativos que llevarán a los resultados estratégicos de la organización, y cómo a partir de las definiciones de alto nivel se van generando el resto de las definiciones, hasta terminar en los procesos o acciones a corto plazo, que son las que en definitiva impulsan la estrategia.

Planteamos que la reunión debe ser cuidadosamente configurada, contemplando un considerable tiempo de preparación, para que se cumplan los objetivos de la misma, y que se podrían resumir en la siguiente agenda:

- a) Comunicación de la idea de encarar el proyecto estratégico del armado de un Cuadro de Mando Integral, sus motivaciones y los beneficios esperados.
- b) Breve explicación conceptual sobre un Cuadro de Mando Integral.
- c) Taller de definiciones estratégicas:
  - Definición de la *visión* de la organización

- Definición de la *misión* de la organización
- Definición de los *valores* de la organización
- Análisis del estado de situación:
  - Breve resumen ejecutivo del estatus económico-financiero
  - Situación de la capacidad operativa
  - Situación de los recursos humanos
  - Situación frente a la competencia/mercado
  - Análisis DAFO
- Compromiso de apoyo a la iniciativa
- Conclusiones y próximos pasos.

Dado el carácter estratégico de una reunión de este tipo, es fácil percibir que los presentes deben ser de la más alta jerarquía, y tal vez de algunos de sus principales asesores. El tiempo de los mismos es muy valioso, por lo que la organización debe ser impecable y no se puede perder un minuto, ya que organizar una nueva reunión con los mismos participantes tal vez no sea posible a corto plazo. Por lo tanto, se debe ser muy claro respecto a la duración del encuentro, así como a la necesidad de garantizar la asistencia de los invitados, por lo que la convocatoria debe partir de la máxima autoridad y coordinar las agendas para que todos puedan asistir sin falta.

Respecto al lugar, es conveniente que sea fuera de la compañía, para evitar las interrupciones que se suelen producir y que provocarían las bajas de algunos participantes.

Organizada en un lugar acorde a la magnitud del evento, es aconsejable pensar en una actividad de todo un día, con un receso para almorzar y de esa manera aprovechar la reunión para intercambiar

opiniones e ideas en un ámbito distendido pero a la vez sumamente productivo.

El temario debe ser distribuido con suficiente anticipación, para dar lugar a que los asistentes hayan reflexionado previamente sobre los temas a tratar, y de esa manera se pueda cumplir con la agenda. Es conveniente también que la reunión tenga un anfitrión, que no necesariamente deberá ser la máxima autoridad de la organización (si bien su participación será alta), pero que sí deberá tener la habilidad para conducir efectivamente al grupo.

El tiempo para el tratamiento de cada uno de los temas de la agenda deberá ser previamente acordado, y se sugiere que haya un responsable de manejar los tiempos o *time keeper*, cuya responsabilidad será principalmente mantener al anfitrión al tanto del tiempo consumido por cada actividad y del tiempo total de la reunión.

Si bien no es necesario que haya definiciones preacordadas respecto a los temas a tratar, es conveniente que el organizador lleve algunas ideas preconcebidas, principalmente para ayudar a soltar ideas cuando se den situaciones de bloqueo o falta de éstas. Como parte de la organización, deberá haber un encargado de ir registrando los avances de la reunión, y a medida que ésta se vaya desarrollando, se deberá ir preparando el resumen de la misma, con objeto de presentar las conclusiones y los próximos pasos a seguir.

Veamos a continuación un caso práctico, para poder luego seguir utilizándolo como ejemplo. Para no enfocarnos en un deporte en particular y que nadie se sienta excluido, imaginaremos un deporte ficticio

pero conocido, y que asumiremos que ha llegado a ser considerado olímpico: las carreras de sacos.

Tendrá un reglamento y varias modalidades, basadas en la distancia a recorrer (25, 50 y 100m), habiendo carreras al aire libre y cubiertas. Asumiremos que hay categorías de edad y de nivel para la competición (Menores, Cadetes, Juveniles, Mayores y Primera).

Supongamos también que hay fabricantes de pistas para carreras de sacos, con materiales adecuados al tipo de saco que se utilizará para correr, así como sacos especiales de competición para este deporte. Por supuesto, estarán reglamentadas las dimensiones de las pistas y los tamaños, formas y materiales de los sacos de competición.

Imaginemos que existen patrocinadores para este deporte, y que hay competiciones a nivel local, estatal, nacional, europeo y mundial y, como habíamos imaginado, están las Olimpiadas. Para poder participar en competiciones de mayor nivel, existirán competiciones clasificatorias y marcas mínimas a cumplir.

Por otro lado, habrá récords, tablas de posiciones, campeonatos por equipos, etc. Dejamos el resto a su imaginación (por ejemplo un triatlón junto con la carrera de la cuchara con un huevo encima y la carrera para enhebrar la aguja con un ojo tapado)<sup>3</sup>.

Dentro de este contexto, veamos cuáles serían las definiciones estratégicas de dos tipos de organizaciones asociadas a este deporte: la Real Federación Española de Carreras de Sacos, y el Club Social y Deportivo de Fañanás, donde se practica principalmente el deporte de la carrera de sacos.

• *Real Federación Española de Carreras de Sacos*  
Cuenta con clubes y asociaciones afiliados en todo el país, y es el organismo que regula todas las actividades a nivel nacional, así como las relaciones a nivel internacional -con la *Internacional Potato Sack Racing Federation*.<sup>4</sup>

Por suerte hay cada vez más afiliados y el nivel ha ido ascendiendo, pero como toda asociación de deporte moderno, debe lidiar con el tema del dopaje. Para mejorar su *performance* hay corredores que apelan a este flagelo, que debe evitarse, pero además se debe tratar de seguir mejorando el nivel alcanzado, que está dentro de las 10 primeras potencias mundiales (¡los campeones mundiales de las carreras de sacos son los australianos, su mascota es un canguro!).

Dependerá del Consejo Superior de Deportes, por supuesto responderá a la Ley Nacional de Deportes (Ley 10/1990, de 15 de octubre), y como tal, recibirá apoyo económico y financiero de este organismo. Además se financia con la aportación de sus afiliados y otras realizadas por patrocinadores, enfocados en el apoyo al conjunto nacional de carreras de sacos. Organiza las competiciones nacionales e internacionales realizadas en el país, y mantiene los *rankings* nacionales. Financia y apoya además al equipo nacional y al cuerpo técnico del mismo.

Si bien es un deporte esencialmente amateur, los corredores miembros del seleccionado nacional reciben ayuda financiera en forma de becas, gastos de alojamiento, apoyo médico, etc.

Están convencidos de que el Cuadro de Mando Integral puede ayudarles, y para ello deciden encarar un proyecto de este tipo. Con ese fin, se realiza una

reunión de lanzamiento convocada por el Presidente de la Federación, y se llega a las siguientes definiciones:

**Visión:** alcanzar un grado de desarrollo tal en este deporte, que permita a España ser el líder mundial y olímpico de las carreras de sacos.

**Misión:** apoyar, organizar y fomentar la práctica de las carreras de sacos ayudando a la sociedad a mantenerse en forma saludable por la práctica de este deporte.

**Valores:** conocimiento, trabajo duro, ansias de ganar y competencia limpia son nuestros valores.

Si analizamos estas definiciones, podemos ver las orientaciones que hemos visto marcadas en las leyes del deporte, por un lado el apoyo al deporte de alto rendimiento, y por otro el que se realiza con fines sólo recreativos. Además hablan del fomento, es decir, de tratar de sumar adeptos a la práctica del mismo. Vemos cómo descienden en cascada las ideas plasmadas al máximo nivel de gobierno.

La visión es inspiradora, y muestra el objetivo de llegar al éxito máximo, que es ser campeones olímpicos. Las definiciones son claras y precisas, pero a la vez lo suficientemente amplias como para dejar el margen necesario para emplear la mejor estrategia para alcanzarlas. Los valores también son claros. No se trata de *llegar a cualquier precio*, hace falta saber cómo hacerlo, entrenar duro, y sobre todo querer ganar, pero de una manera limpia y honesta. El dopaje queda fuera de estos valores.

Si bien se puede plantear la estrategia utilizando solamente el Cuadro de Mando Integral, siempre es útil conocer el estado de situación actual y saber con qué se cuenta para poder luego avanzar con dicha herramienta. Para esto el análisis DAFO (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta muy práctica, porque permite presentar

hechos concretos con los que todos pueden estar de acuerdo, y luego permitirá definir de una manera rápida las estrategias para resolver los problemas que se detecten.

Siguiendo con nuestro imaginativo ejemplo, hemos de suponer que se realiza un análisis DAFO como el siguiente:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay muchos afiliados.</li> <li>• El deporte viene creciendo.</li> <li>• Hay varios deportistas de buen nivel.</li> <li>• Financieramente no hay mayores problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No todos los afiliados están al día</li> <li>• No todos los españoles conocen que existe el deporte.</li> <li>• Los mejores deportistas están por debajo del décimo puesto mundial.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un deporte fácil de aprender.</li> <li>• Hay mucho interés del público en general.</li> <li>• A nivel estatal existe la decisión estratégica de apoyar a todos los deportes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que otros deportes atraigan más que las carreras de sacos.</li> <li>• Que se pierda el apoyo de los patrocinadores.</li> <li>• Que el doping no se pueda manejar y sea sancionado por la federación.</li> </ul>

#### \*Club Social y Deportivo de Fañanás

La naturaleza de esta organización es levemente diferente. Si bien la principal actividad deportiva es sin duda la carrera de sacos (de hecho han tenido varios campeones nacionales, y dos candidatos a pertenecer a la Selección Nacional), hay otros deportes y actividades sociales. Históricamente, el club surgió gracias a los socios fundadores, grandes entusiastas de este deporte, algunos de los cuales habían ostentado durante varios años récords nacionales, llegando incluso a despuntar internacionalmente. De cualquier manera, el hecho de que haya otros deportes hace que se deba prestar atención a todos.

Mencionamos además que hay otras actividades sociales, tales como juegos de cartas (tute y mus), organización de eventos sociales como fiestas y reuniones, que se realizan en el salón social, etc.

El club está organizado con su Consejo Directivo, encabezado por un Presidente, y además están las Comisiones de cada una de las actividades que se desarrollan en la institución. Éstas a su vez tienen su representación dentro del Consejo. Todos los años se elabora el presupuesto de las diferentes comisiones y el calendario de eventos de cada una de ellas. A partir de los mismos se termina elaborando el presupuesto global del club y el calendario completo de las actividades.

Las actividades son de pago, excepto para aquellos que son representantes de la institución. A su vez, aquellas que son competitivas tienen su cuerpo de entrenadores. En el caso de la actividad de carrera de sacos, existen tres entrenadores, uno específicamente para los equipos de mayores y Primera, otro para los juveniles y cadetes, y otro para las mujeres.

Se han conseguido patrocinadores para las divisiones más competitivas, que básicamente cubren los gastos en equipamiento y premios especiales por alcanzar primeros puestos en las competiciones más importantes del calendario. Muchas veces esto no es suficiente y generalmente es fuente de conflictos a la hora de distribuir este apoyo económico.

Por otro lado, se paga un incentivo económico a los atletas mejor posicionados en el *ranking*. Este dinero suele ser insuficiente, y ha ocurrido que algunos buenos atletas se han cambiado de club por este motivo. La nueva Dirección quiere aumentar el número de asociados y a la vez mejorar la posición de sus actividades competitivas, pero sin descuidar la situación financiera.

Han llegado a la conclusión de que necesitan una estrategia y para ello deciden encarar un proyecto de Cuadro de Mando Integral. El primer paso, entonces, es convocar una reunión para comunicar a todos esta decisión y hacer el lanzamiento oficial. Como resultado de la reunión, se completan las definiciones fundamentales del club. Algunas ya habían sido formuladas por los socios fundadores:

**Visión:** ser la institución social y deportiva nacional a la que otros clubes y entidades deportivas tomen como referencia.

**Misión:** apoyar, organizar y fomentar la práctica del deporte y la actividad física y social, ayudando a la sociedad a entretenerse, ganar amigos y mejorar su salud física y espiritual.

**Valores:** organización, conocimientos, espíritu deportivo y calidez humana es lo que nos distingue.

Con estas definiciones vemos que, a pesar de que ambas instituciones se dedican al deporte y que tanto históricamente como en la actualidad, la actividad principal son las carreras de sacos, las definiciones deben ser más amplias, porque de otra manera las otras disciplinas deportivas y actividades sociales se

verían afectadas. Así y todo, su visión es aspirar a ser una organización de excelencia y tratar de ser los mejores en su campo, para poder ser considerados como un referente.

Veamos un hipotético análisis DAFO, que luego continuaremos utilizando en el resto de los apartados.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los técnicos de la disciplina carrera de sacos tienen mucha experiencia y buenos resultados.</li> <li>• Por el lado de los asociados y los atletas hay un alto sentido de pertenencia e identificación con la institución.</li> <li>• La mayoría de las disciplinas se auto financian y tienen una buena cantidad de participantes.</li> <li>• Financieramente no hay mayores problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los técnicos actuales están ganando remuneraciones que están por debajo de los valores de mercado.</li> <li>• Algunos deportistas de elite reciben premios menores que en otros clubes para el mismo nivel.</li> <li>• Hay unas pocas disciplinas tradicionales que están perdiendo integrantes.</li> <li>• Los empleados administrativos no son los suficientemente reconocidos y tienen poca identificación con la institución.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay algunos asociados con conexiones en posibles empresas patrocinadoras.</li> <li>• En la zona hay muchas escuelas que no han sido contactadas.</li> <li>• La Federación se ha mostrado muy abierta a apoyar a todos los clubes y a sus atletas más destacados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los atletas pueden ser captados por otras instituciones que les ofrezcan mejor apoyo económico.</li> <li>• Los entrenadores pueden ser captados por otras instituciones que les ofrezcan mejor apoyo económico.</li> <li>• Algunos patrocinadores pueden dejar de apoyar al club.</li> <li>• Las otras actividades, aparte de la de carreras de sacos, pueden pretender más atención.</li> </ul>

Como podemos ver, las problemáticas del club son diferentes, más amplias en ciertos sentidos, y más enfocadas en otros.

Seguiremos con este ejemplo, porque tiene ciertas particularidades que nos van a hacer reflexionar. Uno de los puntos principales que podemos ir anticipando es el tema de los atletas; por un lado forman parte de los recursos humanos de la organización, forman parte del proceso y son responsables del éxito o el fracaso de la misma. Pero por otro lado, también son “clientes”, en el sentido de que reciben un servicio de la misma, y por este motivo deben ser deleitados.

### *b) Desarrollo de las líneas estratégicas de primer orden*

Una vez que la organización conoce su situación actual, adónde quiere llegar, y cuáles son sus armas o los valores con los que cuenta, está en condiciones de plantear su estrategia para solucionar los problemas o encarar las diferentes situaciones que se le pueden presentar cuando quiera cumplir su misión y llegar así a alcanzar su visión.

Son muchos los autores que se han especializado en definir las estrategias de las empresas, pero Michael Porter es reconocido como uno de sus máximos exponentes.

Porter define que básicamente hay dos tipos de estrategias que adoptan las empresas: reducción de costos y diferenciación. Otros autores han ampliado un poco estas definiciones, convirtiéndolas en tres: excelencia operacional (es decir, una variante de las estrategias de bajo costo de Porter), y la diferenciación se podría conseguir mediante dos tipos de estrategias,

intimidad con el cliente y liderazgo de productos. Existen muchos tipos de estrategias, como se puede ver en la tabla III, tomada del libro *Strategy Safari*.<sup>5</sup>

Según Kaplan y Norton (2004), las estrategias dependen de la aplicación de principios fundamentales en el valor captado por los distintos actores dentro de la cadena de abastecimiento de un determinado producto o servicio, tal como se puede ver en la figura 7.

La figura 7 muestra que en la cadena de valor la empresa u organización debe tratar de sacar el máximo provecho de los beneficios que le da dentro de la propia cadena al valor captado, entre el valor captado por los proveedores (determinado por el costo de sus materias primas), y el valor captado por los clientes (determinado por el precio).

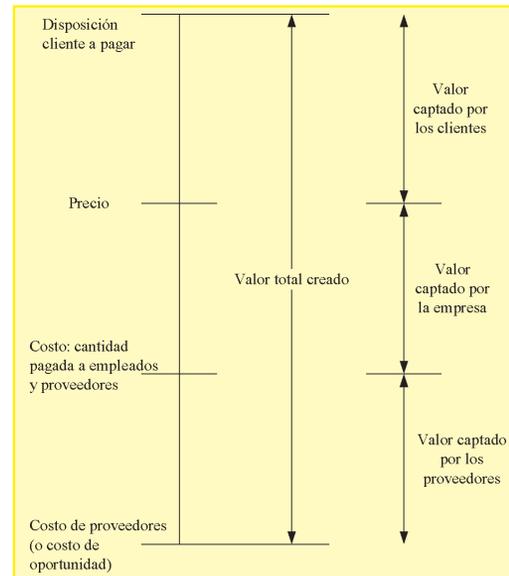


Figura 7.  
Cadena de valor

Tabla III.  
Diez escuelas de  
pensamiento estratégico

**Escuela de diseño:** propone un modelo de estrategia que busca un encaje entre las capacidades internas y las posibilidades externas. Probablemente la escuela de pensamiento más influyente y sede de la técnica SWOT (fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, en inglés *strengths, weaknesses, opportunities and threats*).

**Escuela de planificación:** procedimiento formal, formación formal, análisis formal y muchos números son las características de este enfoque. Los sencillos pasos informales de la escuela de diseño se han convertido en una elaborada secuencia de pasos. Hay que producir cada parte componente tal como está especificado, juntarla con las demás según trazado, y el resultado será la estrategia.

**Escuela de posicionamiento:** sugiere que sólo algunas estrategias clave (posiciones en el mercado económico) son deseables. Gran parte del trabajo de Michael Porter se puede inscribir dentro de esta escuela.

**Escuela de emprendedores:** la formación de la estrategia es el resultado de las ideas de un solo líder, y hace hincapié en la intuición, juicio, sabiduría, experiencia y conocimiento. La “visión” del líder aporta los principios que guían la estrategia.

**Escuela cognitiva:** la formación de la estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega. Las estrategias aparecen a medida que el estratega filtra los mapas, conceptos y esquemas que dan forma a su pensamiento.

**Escuela de aprendizaje:** las estrategias emergen cuando las personas (actuando individual o colectivamente) adquieren conocimiento de una situación, así como de la capacidad de la empresa para hacerle frente.

**Escuela del poder:** esta escuela dice que la formación de una estrategia es un proceso abierto de influencia que pone énfasis en el uso del poder y la política para negociar estrategias favorables a sus intereses particulares.

**Escuela cultural:** interacción social basada en la comprensión y en las creencias compartidas por los miembros de una empresa, da lugar al desarrollo de la estrategia.

**Escuela medioambiental:** presentándose ante la empresa como un conjunto de fuerzas generales, el medio ambiente es el actor principal del proceso de formación de la estrategia. La empresa debe responder a los factores o ser “eliminada de la selección”.

**Escuela de configuración:** las estrategias surgen de períodos en que una empresa adopta una estructura para igualar un contexto particular que da lugar a ciertos comportamientos.

En las empresas u organizaciones sin fines de lucro, el valor captado por los clientes estará dado por la brecha entre el beneficio esperado por el servicio o producto recibido y el real, mientras que el valor captado por la organización estará dado por el costo de dar el servicio o producir el producto que tendrán los clientes y el beneficio real otorgado.

*\* Definición de las líneas estratégicas para el Club Social y Deportivo de Fañanás*

Para la definición general de estrategia de este imaginario club de carreras de sacos, tenemos que remitimos a sus definiciones de Misión, Visión y Valores:

**Visión:** ser la institución social y deportiva nacional a la que otros clubes y entidades deportivas tomen como referencia.

**Misión:** apoyar, organizar y fomentar la práctica del deporte y la actividad física y social, ayudando a la sociedad a entretenerse, ganar amigos y mejorar su salud física y espiritual.

**Valores:** organización, conocimientos, espíritu deportivo y calidez humana es lo que nos distingue.

De acuerdo con estas definiciones, el objetivo último es ser una de las organizaciones de excelencia tal que los otros clubes la tomen como referencia. La misión hace referencia a la actividad a la que se dedica el club, sin centrarse en un deporte en particular. En ese sentido las carreras de sacos pueden ser el deporte principal, pero no el único. Como valor se pone en

primer lugar la organización, una característica alineada con el objetivo de excelencia al que se aspira.

Esta es una organización sin fines de lucro, y sus máximos beneficiarios serán los asociados, por un lado, y los atletas competidores por el otro. Estos dos tipos de clientes obligan a dos tipos de líneas estratégicas diferenciadas, ya que los requerimientos de uno y otro grupo son distintos.

Los atletas competidores, además, tienen un doble enfoque, ya que por un lado su éxito tiene dos beneficiarios. Por un lado a ellos mismos y su carrera, ya que el éxito dentro de este club les puede servir para continuar su carrera dentro de un equipo nacional o internacional (si fuera el caso), en términos de mejores contratos de patrocinio, etc. Y por otra parte, a la propia institución, ya que mejora su imagen y también puede permitir conseguir mejores ingresos por esta vía.

En términos de clasificación de las líneas estratégicas, éstas podrían definirse como del tipo de cercanía con el cliente y excelencia del producto. En particular, podremos definir dos líneas:

- *Excelencia en el alto rendimiento deportivo:* implicará poner todos los recursos disponibles para que los atletas alcancen su mejor potencial y esto atraiga a buenos atletas a tratar de representar a esta institución.
- *Excelencia en la infraestructura y servicios a los deportes y actividades no competitivas:* llevará a lograr una calidad de instalaciones y entrenadores o profesores, para que los socios y el público en general quieran acercarse al club a utilizarlos.

Lo particular de este enfoque es que la estrategia de alto rendimiento, a su vez, dará su apoyo y beneficios a las otras actividades, y viceversa. Para ambas líneas estratégicas tendremos que pensar en cómo estructurar el capital humano, para que pueda brindar un servicio de excelencia a ambos tipos de “clientes”. Asimismo, tendremos que ver qué mejoras en los procesos y en las instalaciones se han de dar para que los clientes saquen su máximo provecho. Algo importante a tener también en cuenta será pensar la manera de poder financiar estas mejoras, no por el lucro a obtener de las diferentes actividades, sino porque sin este apoyo básico no es posible obtener el resto.

Figura 8.  
Perspectivas estratégicas  
genéricas en el modelo de  
CMI



Por último, es fundamental poder saber si alcanzamos nuestros objetivos de máxima, que son la satisfacción de ambos tipos de “clientes”. Luego veremos cómo estas dos líneas estratégicas se descomponen en las diferentes perspectivas estratégicas y cuáles son los objetivos estratégicos que se deberían diseñar para poder desarrollar dichas líneas estratégicas.

### c) Definición y diseño de los objetivos estratégicos

Definidas las líneas estratégicas, éstas deben desarrollarse de forma consistente con objetivos estratégicos concretos que respondan a esas definiciones estratégicas, y que sean la respuesta a la pregunta de cómo nos damos cuenta de que estamos consiguiendo la estrategia.

Dado que contamos con el análisis estratégico proveniente de la matriz DAFO, deberemos ver cómo distribuirlos o asociarlos a las diferentes estrategias en las cuatro perspectivas que compondrán nuestro Cuadro de Mando Integral (figura 8).

Para ayudarnos, Kaplan y Norton (1996, p. 43) plantean que para cada una de las perspectivas existen ciertos objetivos comunes a la mayoría de las organizaciones, y otros más específicos que dependerán de la situación en que se encuentre la empresa, y del giro de negocio específico de la misma. Podemos utilizar esta guía para saber cuáles de las acciones planteadas en la matriz DAFO ampliada se pueden traducir en líneas estratégicas y objetivos estratégicos.

A continuación veremos un poco más en profundidad cuáles serían los aspectos estratégicos para cada una de las perspectivas, que son planteados por Kaplan y Norton en forma genérica para todas las organizaciones, especialmente las que son con fines de lucro.

Aspectos estratégicos para la perspectiva *Financiera*

En esta perspectiva se debe apuntar a resolver la pregunta:

*¿Cómo nos vamos a presentar a nuestros accionistas (inversionistas) y propietarios para ser considerados financieramente exitosos?*

Es decir, qué es lo que vamos a tener en cuenta, o cuáles serán aquellas variables que permitirán mostrar el éxito financiero o el fracaso de nuestras acciones. Se podría decir que en líneas generales trataremos de mejorar el valor financiero de las acciones de la empresa y del Retorno de la Inversión (ROI).

Kaplan y Norton plantean que, independientemente del tipo de empresa, existen ciertos aspectos que permiten supervisar la eficiencia mediante:

- Crecimiento de las ganancias y del mix de productos
- Incremento de la productividad / Reducción de costos
- Mejoras en la utilización de los activos / Estrategia de inversión

En el caso de las empresas del sector público o las organizaciones sin fines de lucro, no existen accionistas a los que se deba rendir cuentas, por lo que esta perspectiva en realidad es el soporte para el resto, ya que lo que importará en estos casos es un manejo financiero eficiente para poder ejercer la actividad para la que se propone dicha organización. En estos casos, la pregunta a responder sería:

*¿Cómo añadimos valor para los clientes al tiempo que tenemos un manejo eficiente del presupuesto?*

De todos modos, en cuanto a la mejora de ingresos, reducción de costos, etc. el tipo de objetivos no varía sustancialmente.

Temas estratégicos para la perspectiva *del Cliente*

Para evaluar cuáles serán los objetivos a definir en este enfoque, deberemos responder a la siguiente pregunta:

*¿Cuál es el valor de la proposición al cliente que va a generar los ingresos financieros que estamos buscando?*

Esta pregunta apunta a que, en el momento de definir las estrategias a nivel de nuestra relación con nuestros clientes, debemos plantearnos cuáles son los valores que diferencian a nuestros productos y servicios, qué hace que los clientes nos prefieran, por delante de nuestra competencia. A través de mejoras

en los indicadores relacionados con este aspecto mejorarán nuestras ganancias financieras, al ser los clientes nuestra principal fuente de ingresos.

Kaplan y Norton consideran que se deberían tener en cuenta los siguientes aspectos, relativos a la relación de nuestra empresa con los clientes y con el mercado:

- Participación de mercado
- Retención de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

Existen además ciertas características a tener en cuenta, que están relacionadas con lo que pensamos que el cliente valora de nuestra organización, y que llamaremos *Proposiciones de Valor*:

- Atributos del producto o servicio
- Relación con el cliente
- Imagen y reputación

Si trabajamos sobre estos aspectos, llegaremos a definir las líneas estratégicas y los objetivos estratégicos que dirigirán las mejoras en la perspectiva de clientes.

En el caso de las organizaciones sin fines de lucro, el cliente, cuya denominación puede variar de acuerdo al tipo de servicio que se otorgue (contribuyente, ciudadano, socio, paciente, etc.), generalmente es el centro de la definición de la visión y la misión, por lo que la pregunta que deberíamos satisfacer sería:

*¿Cuál es el valor de la proposición al cliente que hará que esté satisfecho, y que consideremos que cumplimos nuestra misión?*

Temas estratégicos para la perspectiva de *Procesos Internos*

Para definir las líneas estratégicas de esta perspectiva, deberíamos responder a la siguiente pregunta:

*¿En qué actividades debemos distinguimos para entregar nuestra proposición de valor como se describió en la perspectiva del cliente, y finalmente alcanzar nuestros objetivos financieros?*

Esta cuestión está enfocada a entender -una vez dados los aspectos que caracterizan a nuestros productos y servicios- qué procesos son los responsables de permitirnos hacer esta diferenciación. Es decir, cuál es la cadena de valor que permite ofrecer nuestros productos o servicios. Las estrategias relacionadas con la perspectiva de los procesos internos se definen entonces en función de esta cadena de valor del producto.

La cadena de valor de los procesos internos de una organización está relacionada con el ciclo de vida del producto de los servicios que ofrece la misma, y se descompone en tres etapas:

- Procesos de Innovación
- Procesos Operativos
- Procesos de Servicio Post-venta

Estos procesos abarcan desde que se detecta la necesidad del cliente hasta que las necesidades del mismo están satisfechas, y en cada uno de los pasos de esta cadena existe la posibilidad de introducir mejoras, es decir, de adoptar una estrategia para aumentar el rendimiento de los procesos, y por lo tanto de toda la perspectiva (secuencia de la figura 9).

El *Proceso de Innovación* hace hincapié en las tareas necesarias para poder liberar un producto o servicio al mercado, teniendo en cuenta las necesidades del cliente. Las estrategias apuntarán hacia la manera en que la organización maneja los costos y las inversiones en Investigación básica, Investigación aplicada, Desarrollo del producto y Marketing.

En los *Procesos Operativos* se tratará de mejorar las tareas que van desde producir y fabricar un producto o la estandarización en la metodología para prestar

un servicio hasta la distribución o entrega de los servicios.

En los *Procesos Post-Venta* se pondrá especial énfasis en los servicios y productos que se le ofrezcan al cliente con posterioridad a la venta, tales como garantías, políticas de devolución y cambio de productos con fallos, servicios de mantenimiento...

Las etapas de los procesos no varían en las organizaciones sin fines de lucro; sin embargo, el objetivo final no es generar ganancias, sino generar la satisfacción del cliente, por lo que la pregunta a contestar será:

*Para satisfacer a nuestros clientes respetando las restricciones presupuestarias, ¿en qué procesos debemos destacarnos?*

Temas estratégicos para la perspectiva *Aprendizaje y Crecimiento*

Para poder establecer líneas estratégicas en esta perspectiva, debemos responder la siguiente pregunta:

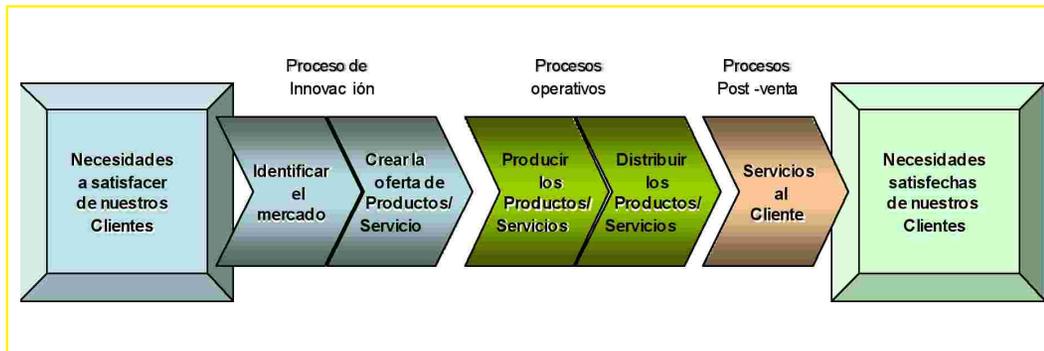


Figura 9.  
Perspectiva de los procesos internos - Cadena de valor

*¿Qué es lo que necesitamos cambiar en nuestra infraestructura o capital intelectual para alcanzar los objetivos de nuestros procesos internos?*

Es claro que si queremos implementar cambios en la manera de hacer las cosas, nuestro personal debería contar con los siguientes requisitos:

- Motivación para realizar los cambios.
- Capacitación para ejecutar las tareas apropiadamente.
- Recursos materiales para poder efectuar las tareas indicadas. Esto implica infraestructura mobiliaria, sistemas informáticos adecuados, herramientas, uniformes, etc.

De estos aspectos, el primero, el de la *motivación* para realizar los cambios, es fundamental. *No podemos pretender clientes satisfechos si primero no tenemos empleados satisfechos.* Es por esto por lo que esta perspectiva está generalmente ubicada en la base de nuestra pirámide de objetivos. Especialmente en el caso de las organizaciones sin fines de lucro, la importancia de la motivación es fundamental, y lamentablemente, por multitud de razones, es la que más se descuida.

Las motivaciones para generar cambios son un poco diferentes, dado que las mejoras en los aspectos de *Aprendizaje y Crecimiento* no tienen el fin de generar el éxito financiero de la compañía. Sin embargo, es evidente que gran parte de la satisfacción de los clientes de este tipo de organizaciones estará dado por la experiencia que resulte de la interacción con los recursos humanos de la organización, ya sea ésta directa (atención del cliente), o indirecta (duración del

proceso, calidad del producto o servicio adquirido, etc.). Por lo tanto, la pregunta a contestar se puede reformular como sigue:

*¿Cómo nos ponemos en situación de crecer y cambiar, satisfaciendo las normas de nuestra organización, para alcanzar nuestra visión y misión?*

Si bien las perspectivas planteadas por Kaplan y Norton son guía para la construcción del Cuadro de Mando Integral, esto no significa que deben ser las únicas a considerar, o que el nombre no pueda ser modificado. Lo importante es que consideremos que son una agrupación lógica de aspectos a tener en cuenta. En la medida en que conceptualmente, para una organización en particular, este enfoque no se ajuste perfectamente a sus necesidades, *se pueden cambiar tanto los nombres que utiliza esta metodología como la cantidad de los mismos*, obviamente dentro de un nivel razonable, como se podrá observar posteriormente al desarrollar el establecimiento de un Cuadro de Mando Integral (CMI) en un Organismo Autónomo Deportivo (OAD).

Como ejemplo, para una entidad educativa<sup>6</sup> los nombres de las perspectivas podrían ser:

- Desempeño financiero.
- Aprendizaje y crecimiento del personal.
- Procesos de instrucción y administración eficientes y eficaces.
- Participación y satisfacción de clientes y partes interesadas.
- Logros de los estudiantes.

• *Definición de los Objetivos Estratégicos para el Club Social y Deportivo de Fañanás*

Para esta etapa tomaremos como base el análisis DAFO realizado, y utilizaremos un esquema sencillo que nos ayudará a definir los objetivos que permitan resolver los problemas encontrados. Recomendamos la utilización de la metodología CAME (*Corregir debilidades, Afrontar amenazas, Mantener fortalezas y Explotar oportunidades*) estrechamente ligada al DAFO y necesaria para ese importante esfuerzo de reflexión que se debe llevar a cabo.

Distribuiremos los objetivos estratégicos según las líneas estratégicas establecidas y las perspectivas estratégicas a las que pertenecen, contestando a las preguntas planteadas para cada una de ellas. Para esta definición también será necesaria la colaboración de los máximos responsables, ya que éstos deben estar ligados a la estrategia general de la organización. Para nuestro ejemplo, se supone que se les volvió a convocar con el propósito de definir cuál sería la mejor manera de atacar los problemas definidos en la matriz DAFO que se configuró en la primera reunión. A continuación vemos cómo quedaría el cuadro de objetivos después de dicha reunión, para este hipotético ejemplo que hemos planteado.

Perspectivas Estratégicas	Líneas estratégicas	
	Excelencia en el alto rendimiento deportivo	Excelencia en la infraestructura y servicios a los deportes y actividades no competitivas
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener apoyo de nuevos patrocinadores privados.</li> <li>• Obtener más apoyo de la Federación de Carreras de Sacos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar el manejo financiero.</li> </ul>
Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actualizado el cuerpo técnico.</li> <li>• Tener los mejores deportistas.</li> <li>• Tener el mejor cuerpo técnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar una cultura de pertenencia en el personal administrativo.</li> <li>• Mantener alto nivel de Dirección.</li> </ul>
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un proceso de respaldo médico de primera calidad.</li> <li>• Tener los mejores métodos de entrenamiento.</li> <li>• Tener el mejor manejo en competencias deportivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener en perfecto estado la infraestructura.</li> <li>• Optimizar el manejo de las relaciones con los patrocinadores.</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la satisfacción de los deportistas de alto nivel.</li> <li>• Alcanzar los mejores resultados.</li> <li>• Aumentar la satisfacción de los patrocinadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la satisfacción de los deportistas regulares.</li> </ul>

## Fase II. Desarrollo del CMI

### a) Creación del Mapa Estratégico de la organización

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

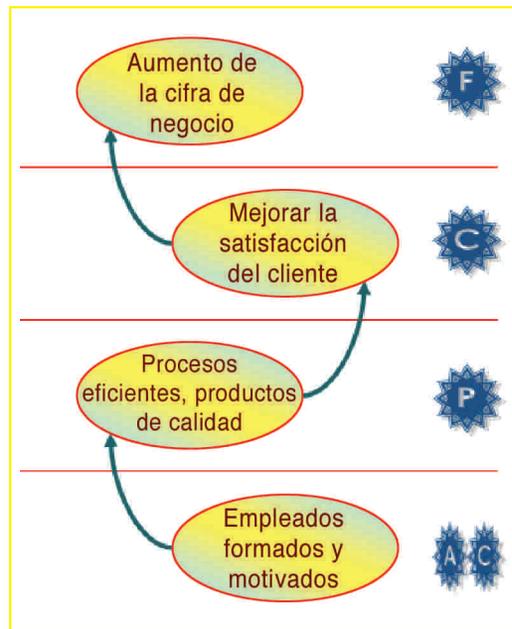
Principalmente se trata de un elemento gráfico, donde se ubican los objetivos y se unen mediante flechas (relaciones de impacto). En la figura 10 podemos visualizar el ejemplo más elemental que se puede obtener de un mapa estratégico. Tenemos un único objetivo por perspectiva, y para poder alcanzar cada uno es preciso que se logre con cierto grado de efectividad el objetivo anterior. Esto es lo que se denomina relación de causa-efecto.

Seguidamente, en la figura citada se puede observar que, si los empleados están satisfechos y tienen un buen nivel de formación, probablemente se logre tener procesos de producción eficientes y de alta calidad, lo cual podrá conducir a que los clientes estén más satisfechos, comprando más de nuestros productos, y ello hará que aumente la facturación en un alto grado de probabilidad, en definitiva –si la estructura de costos también es más eficiente–, que mejore el valor de la compañía para los accionistas.

Otra virtud que tiene el Mapa Estratégico es que permite realizar un seguimiento de la creación de valor y del impacto que tiene para la organización, mediante *la utilización eficiente de los activos intangibles de la misma*. Los activos intangibles son aquellos que no tienen una cuantificación monetaria que se pueda contabilizar con instrumentos financieros, tales como el nivel de capacitación de los recursos humanos, los niveles de satisfacción, la calidad de los procesos, los niveles de calidad de atención y satisfacción de los clientes, etc.

Esto es muy importante, ya que no existen demasiadas herramientas que permitan ver el beneficio que aporta a la gestión estratégica el aprovechamiento

Figura 10.  
Mapa Estratégico elemental



efectivo del capital encerrado en los activos intangibles, y esto es muy claro en el Mapa Estratégico.

Para construir el Mapa Estratégico se organiza una reunión donde se convoca al equipo de proyecto, que es asesorado por el Comité de Decisión del mismo. Se toman los objetivos y se distribuyen entre las diferentes perspectivas. La herramienta que se utilice para la construcción dependerá de la infraestructura tecnológica que tenga la organización, pero lo que sí es necesario es que el enfoque sea global, es decir, que siempre se pueda ver el mapa completo. A efectos prácticos, esto se puede realizar en una pizarra o rotafolio.

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 estas franjas. Recordemos que incluso el nombre de las perspectivas puede acomodarse a las necesidades de la empresa, que pueden incluir aspectos de su cultura, organización, definiciones de política empresarial, entorno socio-económico en el que se encuentra, etc.

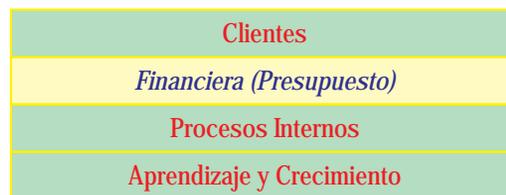
Si tomamos el criterio estándar del Cuadro de Mando Integral, para el caso de las empresas comerciales hay consenso prácticamente unánime en que el orden es el que ya planteamos en la figura 8 anterior. En cambio, cuando hablamos de empresas sin fines de lucro este criterio puede cambiar en función de a quién ponemos como último objetivo a satisfacer. En el caso de las empresas comerciales, hay que satisfacer a los accionistas, y esto se logra teniendo éxito desde el punto de vista financiero, es decir, haciendo que aumente el valor de las acciones.

Como ejemplo de este tipo de organizaciones, veamos el mapa estratégico de una PYME del sector del calzado deportivo en la figura 11.

En el caso de las organizaciones sin fines de lucro, a quienes se trata de satisfacer es a los destinatarios finales del servicio o producto que brinda dicha organización. Los aspectos financieros dejan de tener el sentido de fin último, para pasar a ser un requisito necesario para poder desarrollar la estrategia. Sin embargo, si bien en general se deja en el tope de nuestro Cuadro de Mando Integral la perspectiva de clientes, contribuyentes o socios (como en el ejemplo que venimos utilizando), el lugar que le corresponde a la perspectiva financiera puede variar de acuerdo a la visión que se le suele dar dentro de la estrategia y de a quiénes brinda un servicio directo.

En la bibliografía encontramos dos modelos, en uno la perspectiva Financiera está cerca de la perspectiva de los Clientes; en el otro, la misma está antes de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Modelo A. Perspectiva Financiera brindando servicios directos a los clientes.



*Perspectivas en empresas sin fines de lucro (modelo A)*

Esta secuencia tiene la lógica de que el manejo presupuestario eficiente tiene un efecto directo sobre

Figura 11.  
Mapa Estratégico de una PYME del sector del cazado deportivo



los objetivos de satisfacción de los clientes. Esto tiene especial sentido en las Administraciones Públicas, donde un manejo presupuestario eficiente tiene como resultado una mejora en los costos trasladables a los

usuarios, y eso se traduce en una mejora en la satisfacción de los clientes. En la figura 12 vemos un ejemplo de mapa estratégico de un municipio donde se utiliza este enfoque.

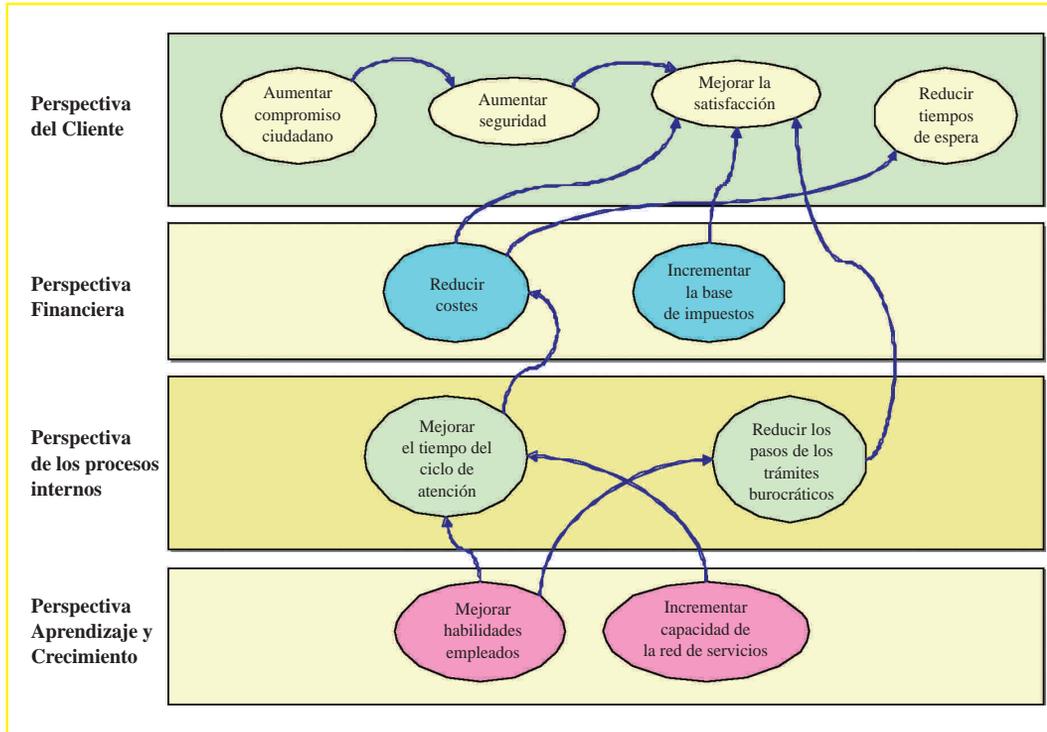


Figura 12. Mapa Estratégico para el sector público de un municipio<sup>7</sup>

Modelo B. Perspectiva financiera brindando servicios directos a Recursos Humanos

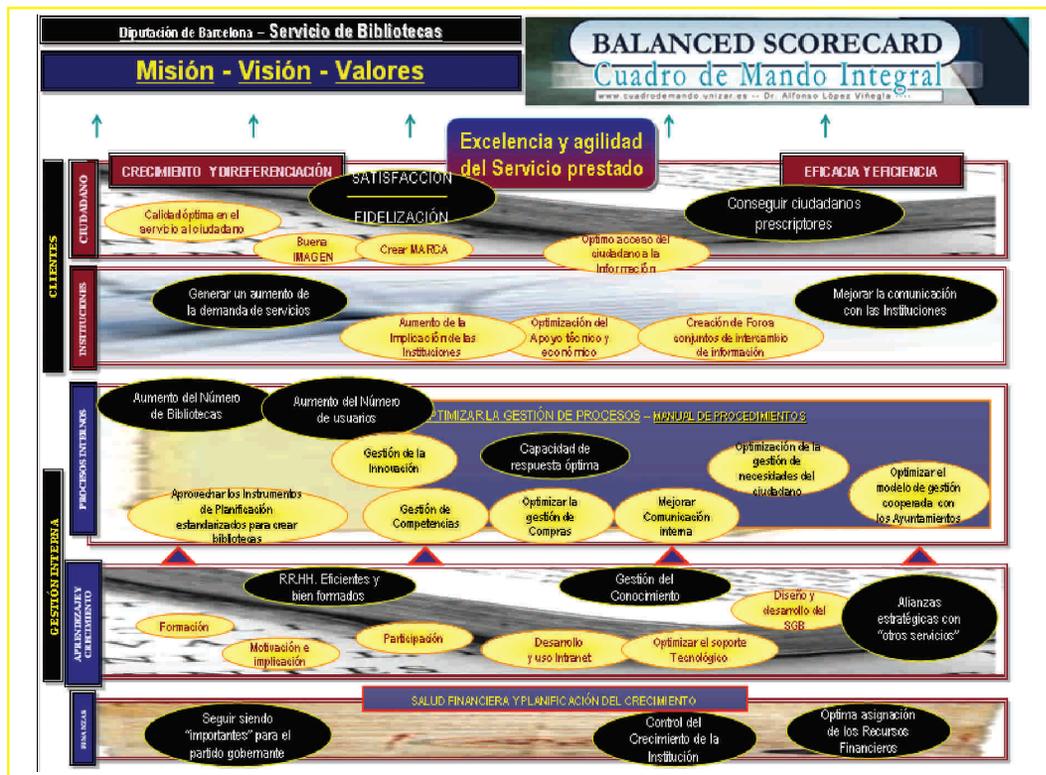
El sentido de este enfoque radica en pensar que para poder mejorar la gestión general de la organización se debe tener bien manejado el presupuesto de la misma, y los ingresos generados por este buen manejo son los que van a dar apoyo al resto de las mejoras en las otras perspectivas.

Éste es el caso de una conocida red de bibliotecas públicas (figura 13).

Perspectivas en empresas sin fines de lucro (modelo B)



Figura 13.  
Mapa Estratégico de una red  
de bibliotecas públicas.  
Elaboración propia



\* Mapa Estratégico para el Club Social y Deportivo de Fañanás

Habiendo definido los objetivos, tendremos que distribuirlos en las diferentes perspectivas y relacionarlos entre sí; el gráfico resultante será el mapa estratégico de la institución. Previamente, y como parte del proceso, deberá tomarse la decisión acerca de la posición relativa de las diferentes perspectivas.

Para el caso hipotético del Club Social y Deportivo de Fañanás, decidimos poner la perspectiva financiera en la base, ya que sobre la misma se podrán sustentar el resto de los objetivos y, como veremos más adelante, las iniciativas que permitirán alcanzar los mismos.

En realidad, la configuración del mapa estratégico, junto con la definición de los objetivos estratégicos, es un proceso dinámico que generalmente se realiza en la misma sesión, ya que en el proceso de discusión, al empezar a relacionarlos entre sí, puede ocurrir que algún objetivo sobre o deba ser reemplazado por otro, o bien que surja alguno nuevo que deba incluirse.

En la figura 14 vemos que algunos objetivos responden a la línea estratégica *orientada a mejorar el éxito del deporte de alto rendimiento*, otros a la línea estratégica *orientada a lograr la excelencia en la*

*infraestructura y servicios a los deportes y actividades no competitivas*, pero vemos que hay objetivos que en realidad son compartidos o necesarios para ambas líneas estratégicas. En el diagrama se pueden distinguir por su código de colores.

El mapa estratégico debe servir, sobre todo, para mostrar de una manera gráfica cuáles son los objetivos que se propone la organización, y cómo se relacionan entre sí. Se pueden usar alternativas más creativas desde el punto de vista artístico o estético, de tal modo que su visualización sea clara y comprensible para

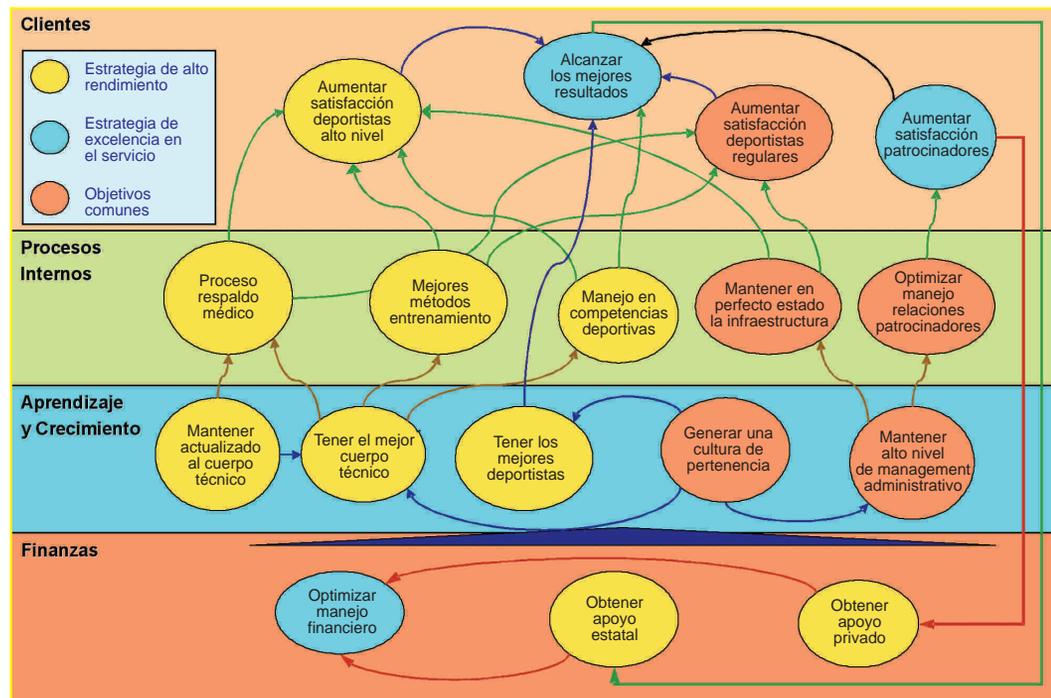


Figura 14.  
Mapa Estratégico del Club Social y Deportivo Fañanás

todos los integrantes de la misma. No olvidemos que una imagen siempre es más atractiva que las palabras.

Algo que merece la pena destacar es que las relaciones en general se indican en el sentido de la inducción, o sea, desde el objetivo que provoca la mejora en otro; sin embargo, está aceptado señalar la retroalimentación en los objetivos máximos (en este caso, *alcanzar los mejores resultados*) y en los que están en la base de esta pirámide, que en este caso forman la Perspectiva Financiera.

#### b) Definición de los Indicadores de Gestión

Una vez que se ha configurado el mapa estratégico y por lo tanto se han definido los objetivos estratégicos, el paso siguiente es establecer los indicadores necesarios, de modo que podamos saber si éstos se han alcanzado o no y a qué ritmo.

Los objetivos estratégicos del Cuadro de Mando Integral deben estar equilibrados tanto en cantidad como en su distribución, así como en el tipo de realidades que tratarán de medir. En cuanto a este último concepto, existen algunas medidas que intentarán reflejar el pasado (generalmente llamadas resultados, *outcomes*), mientras que además deberían incluirse objetivos que impulsen la consecución de dichos resultados, que anticipen o indiquen el futuro (generalmente llamados inductores, *drivers*).

El proceso de definición de indicadores debería realizarse prácticamente a la par que las definiciones de los propios objetivos. En otras palabras, si pensamos que hay que alcanzar un determinado objetivo, también deberíamos ser capaces de pensar en cómo vamos a

saber, de una manera lo menos subjetiva posible, que lo hemos logrado.

Supongamos que uno de los objetivos de la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento fuera lograr que nuestros empleados “sean muy felices”. Si no podemos definir una manera de medir la *felicidad* de los mismos, este objetivo sería sólo una expresión de deseos. Por lo tanto, dos métricas posibles serían:

- Cantidad de programas de satisfacción al empleado x año (*medida inductora*).
- Nivel de satisfacción del empleado (*medida de resultados*).

Tan importantes como la definición son las metas a alcanzar. Metas definidas en forma poco realista y demasiado altas seguramente no serán posibles de alcanzar, y el efecto resultante será la decepción y la falta de motivación de los empleados que no llegaron a alcanzarlos. Por otro lado, metas demasiado amplias tampoco serían inspiradoras, y no serían tomadas en serio.

Siguiendo con nuestro ejemplo, debemos poner un valor para saber cuándo considerar que nuestros empleados “son muy felices”; una posibilidad sería considerarlos así cuando:

- Se alcancen los cuatro programas de satisfacción al empleado x año (*indicador inductor*).
- El nivel de satisfacción del empleado sea superior al 85% (*indicador de resultados*).

Por supuesto que otra hipótesis para poder establecer las metas sería realizar una medición previa o inicial para poder saber desde dónde debemos mejorar. O sea, los valores actuales para las dos métricas podemos suponer que son:

- Existe sólo un programa de satisfacción al empleado x año (*indicador inductor inicial*).
- El nivel de satisfacción del empleado es del 70% (*indicador de resultados inicial*).

### Indicadores para la Perspectiva Financiera

Generalmente, las medidas relacionadas con la perspectiva de finanzas son las más sencillas de definir, dado que en su gran mayoría son más conocidas y empleadas dentro de la empresa. Se debe tratar de que respondan a los objetivos del plan estratégico general: rentabilidad, crecimiento y valor financiero de la compañía. Es importante, además, que indiquen el camino del resto de las definiciones del Cuadro de Mando Integral.

En la siguiente relación podemos ver un listado de indicadores financieros generalmente utilizados en distintos tipos de empresas y organizaciones:

#### *Estrategia de crecimiento (Ingresos):*

- Porcentaje de Incremento de la Cifra de Negocio
- Porcentaje de Aumento Cuota de Mercado (por zonas regionales, mercados, clientes, línea productiva, etc.)
- Porcentaje de Ingresos procedentes de:

- clientes nuevos
- zonas geográficas nuevas
- nichos de mercado nuevos
- líneas productivas o productos nuevos
- aplicaciones nuevas de productos y/o servicios ya existentes
- Ingresos totales de otras unidades de negocio
- Rentabilidades por:
  - clientes
  - productos y/o servicios
  - zonas regionales
  - canales de distribución

#### *Estrategia de inversiones (ROI):*

- Eficiencia en la utilización del Capital Circulante:
  - [Saldo Clientes/Venta media diaria] → Días de ventas en Cuentas a Cobrar
  - [Saldo Proveedores/Compra media diaria] → Días de ventas en Cuentas a Cobrar
  - [Saldo PT/Venta media diaria] → Días de ventas en Existencias de Productos Terminados
  - [Saldo MP/Compra media diaria] → Días de compras en Existencias de Materias Primas
  - [Saldo PST/Venta media diaria] → Días de ventas en Existencias de Productos Semiterminados
- Aumento del uso del Activo Inmovilizado
- Nivel de reutilización de Activos Ociosos
- Porcentaje de Activos compartidos por distintas unidades de negocio de la empresa
- Rentabilidad:
  - Financiera → [Beneficio Neto/Fondos Propios]
  - Económica → [Beneficio Bruto/Activo Total Neto]

- De las Ventas → [Beneficio Neto/Volumen de Negocio]
- De las Inversiones → [Beneficio Bruto/Valor Contable Neto de las inversiones]

#### *Estrategia de Productividad (costes):*

- Porcentaje de Reducción de costes unitarios
- Porcentaje de Reducción de gastos operativos, administrativos, generales, etc.
- Ventas por empleado
- Ventas por elemento de activo
- Rentabilidad y eficiencia de canales de distribución

#### *Optimización del Valor del Accionista:*

- Flujos de caja generados (*cash flow*)
- Beneficio por acción
- *Value gap* (como suma de los 2 *gaps* que indicamos)
  - *Gap* de expectativas (diferencia entre los flujos de caja que se pretende obtener y los reconocidos por el mercado)
  - Estratégico (diferencia entre los flujos de caja que queríamos obtener y las previsiones realizadas realmente)

#### Indicadores para la Perspectiva del Cliente

Medir la relación con el cliente, su satisfacción y la respuesta que da a los diferentes tipos de servicios y productos que le entrega la organización, no es algo novedoso para ninguna empresa. Tal como apuntamos antes, debemos buscar cierto equilibrio al escoger

aquellos indicadores que muestran los resultados de las diferentes acciones que se emprenden para mejorar dicha relación, ya sea con acciones de marketing o con medidas relacionadas directamente con la satisfacción del mismo.

Las fuentes de los indicadores de clientes pueden provenir de diferentes sistemas o medios para conocer los mismos, pero lo que es fundamental es que se correspondan con los objetivos definidos para la perspectiva, y deben ser un medio lo suficientemente confiable como para que la medida pueda ser utilizada.

Por poner un ejemplo, si establecemos como objetivo reducir el tiempo de espera de nuestros clientes para aumentar el nivel de satisfacción con la atención, debemos pensar cómo se va a revelar esta información. Puede provenir de un sistema informático si el mismo registra estos tiempos, pero si no, se debe pensar en realizar el proceso de medición antes, durante y después de implementar los cambios necesarios para mejorar en este aspecto. De la misma manera y simultáneamente, se debe poder medir la satisfacción de los clientes en relación con el tiempo de espera.

A continuación vemos un cuadro con diferentes indicadores relacionados con la Perspectiva del Cliente:

#### *Volumen de clientes:*

- Porcentaje de crecimiento de la Cuota de Mercado
  - a nivel regional/comarcal/zonal
  - a nivel de segmento de mercado
  - por tipo de clientela
- Porcentaje de ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercado objetivos

- Porcentaje de nuevos clientes/clientela total
- Porcentaje de ingresos de clientes nuevos
- Porcentaje de nuevos clientes vía acción promocional
- Porcentaje de ingresos de nuevas zonas geográficas

#### *Satisfacción:*

En general la tendencia es evaluar este parámetro a través de encuestas, ya sea vía postal, vía telefónica, vía Internet, presencial, etc., aunque existen tres elementos que pueden condicionar claramente dicha satisfacción: *precio, tiempo y calidad del servicio y/o producto.*

#### Precio

- *Benchmarking* estratégico de precios
- Porcentaje de descuentos ofertados
- Evolución de los precios

#### Calidad

- Porcentaje de quejas de clientes
- Nivel de garantía del servicio
- Porcentaje de incidencias o defectos, índice de error en los productos
- Nivel de atención personalizada
- Nivel de respuesta a las quejas
- Número de llamadas entrantes y salientes y promedios de duración
- Tiempos de disposición y de ocupación de cada agente de ventas
- Tiempo medio de respuesta y porcentaje total de llamadas

Con respecto a la opción *tiempo*, la abordamos en el último de los objetivos que hemos considerado previamente (*optimización de los plazos de entrega*).

#### Fidelización:

- Porcentaje de lealtad del cliente:
  - Recompra/cambios en el volumen de actividad
  - Intención de recompra o cambio de volumen
  - Recomendaciones a otros clientes potenciales
- Porcentaje de clientes que compran después de una subida considerable de precios
- Índice de repetición de compra (frecuencia)
- Tiempo medio de retención del cliente

#### *Rentabilidad por cliente:*

Haciendo un ejercicio de reflexión, lo cierto es que no siempre el cliente de mayor envergadura es el más rentable. Este objetivo es importante, pero es precisa una implantación previa de un *sistema de costes ABC* que por otro lado, y dependiendo del tipo de empresa, se constituye en un elemento esencial de la perspectiva de Procesos Internos, y quizá algo de apoyo en análisis de DW (*data-warehouse*).

- Porcentaje de ingresos por pedidos
- Desviaciones en precios
- Análisis de márgenes brutos
- Cálculo neto de pérdidas y ganancias
- Porcentaje de cantidades devueltas por segmento de clientes
- Rentabilidad por cliente y canal de distribución

- Nivel de costes por prestaciones de servicios asociados con el producto
- Tiempo destinado a operaciones no cerradas
- Promedios de valoración de operaciones comerciales
- Repercusiones en los ingresos a partir del ciclo de ventas

#### *Optimización en los plazos de entrega:*

- Porcentaje de puntualidad y garantías en cumplimiento de servicio
- Porcentaje de puntualidad en entrega de productos
- Porcentaje de reparaciones efectuadas por unidad temporal
- Porcentaje de reducción en los tiempos de espera de asistencia técnica
- Porcentaje de reducción tiempos de espera para la recepción del servicio que ofrece la empresa.

#### Indicadores para la Perspectiva de Procesos Internos

Cada vez que hablamos de mejoras, hablamos de procesos. Cada vez que se quiere tener un mejor producto o servicio, es altamente probable que tengamos que considerar la manera en que el producto o servicio es producido. Por otro lado, hoy en día está muy difundido el concepto de *calidad*, relacionado con el proceso de fabricación y/o el servicio que se brinda al cliente.

El concepto de *Calidad total* nace de la idea de que el producto que le llega al consumidor es resultado, no sólo de los controles de calidad realizados antes

de que éste sea ofrecido, sino de todo el proceso, desde su concepción inicial o diseño hasta los servicios posteriores a la venta.

Por supuesto que al analizar las iniciativas o las posibilidades de mejoras éstas son siempre muy grandes y continuas para cualquier empresa u organización. Por otro lado, los esfuerzos en la mejora de los procesos son permanentes en el tiempo, las áreas están tratando constantemente de hacer mejor su trabajo.

Sin embargo, cuando hablamos del Cuadro de Mando Integral debemos centrarnos en primer lugar en aquellos procesos que van tener un impacto en los objetivos estratégicos que se proponen desde el punto de vista de la manera de hacer las cosas, para que mejoren o se alcancen los objetivos, tanto desde la perspectiva de los procesos como desde el resto de las perspectivas. Por otro lado, los indicadores de esos objetivos tienen que tratar de reflejar si se alcanza o no un objetivo.

En general, los sistemas informáticos que permiten procesar o producir los productos brindan muchos de los indicadores que permiten saber si se ha mejorado (ciclos de producción, cantidad de clientes atendidos por un canal por unidad de tiempo, tiempo del giro de stock, etc.), pero es probable que muchos de los indicadores deban recolectarse. En ese caso es importante que, tanto en el momento de escoger el objetivo como en el momento de definir los indicadores, pensemos si vamos a tener forma de conseguir los datos para éste.

Otro punto importante es que esté claramente definido *quién va a ser el responsable de suministrar la*

*medida*, con qué frecuencia se va a mantener actualizada, y que no entre en conflicto con el resto de los indicadores.

A continuación se presenta un cuadro con medidas típicas utilizadas para medir la perspectiva de procesos internos:

#### Procesos de Innovación:

Quizá sea en esta fase donde haya mayor riesgo de comprometer los costes incurridos; es por ello por lo que debemos ser particularmente eficientes en dicha asignación, intentando asegurar una posición adecuada y estratégicamente competitiva. Entre los indicadores que pueden ser considerados, apuntamos los siguientes:

- Porcentaje de nuevos productos y/o servicios que cumplen las especificaciones funcionales desde el primer instante
- Plazos precisos para el desarrollo de cada una de las líneas de nuevos productos
- Costes de desarrollo/beneficios operativos → generados por un nuevo producto en un período de tiempo
- Número de veces que se modifica un nuevo diseño de producto
- Posible pérdida en ventas por tiempo dedicado a generación de nuevos productos
- Porcentaje de ventas procedentes de nuevos productos
- Porcentaje de productos patentados
- Ritmo de introducción de nuevos productos en relación a planificación realizada

- Margen bruto procedente de nuevos productos
- Porcentaje de nuevos productos en relación con la competencia

#### Procesos Operativos

Insistíamos en que se constituía en uno de los objetivos de primer nivel, y en la actualidad siguen considerándose objetivos de primer nivel aspectos como la reducción y control de costes, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, etc. Así, en relación con los procesos productivos, se suelen utilizar muchos tipos de medidas relacionadas con los *tiempos productivos*, y en ese sentido, una que se está empezando a usar cada vez más es la *eficiencia del ciclo de producción*.

Por otra parte, haciendo referencia a la excelencia en los tiempos del proceso (*calidad de procesos*), se puede considerar una amplia gama de indicadores, entre los que destacamos:

- Rendimientos varios:
  - Porcentaje de desechos
  - Porcentaje de uso de Inmovilizado
  - Porcentaje de procesos sometidos a control estadístico de procesos
- Número de reclamaciones de la clientela
- Ratios de defectos
- Devoluciones de clientes o de fases internas
- Coste de la actividad de inspección
- Análisis de Tiempos de Espera
- Análisis de Tiempos de Cola
- Análisis de Tiempos de Inactividad

Asimismo, con respecto a la *reducción y el control de costes*, debemos poner un énfasis especial en aquellos procesos productivos en los que está implantado un Sistema ABC (*Activity Based Costing*), de forma que podemos analizar con bastante precisión los costes asignados a cada actividad y en qué casos podemos considerar la conveniencia de reabsorber un actividad por otra, reorientarla o, si procede, eliminarla.

#### Servicios de Venta:

El servicio postventa es, sin duda, uno de los aspectos más importantes dentro de la cadena de valor relacionada con el cliente. Elementos como las reparaciones, las garantías, la atención, el tratamiento de defectos, las devoluciones, etc. se constituyen en objetivos de primer nivel a considerar. No se trata de vender bueno, *bonito y barato*, sino de dar algo más que los demás no dan y el cliente percibe. Por mencionar algunos aspectos a medir, señalaremos:

- Coste de las reparaciones
- Tiempos de respuesta
- Tiempos de servicios de asistencia técnica

#### Indicadores para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Hoy en día todas las organizaciones reconocen el valor que tienen sus recursos humanos y la contribución de los mismos para poder lograr sus objetivos. Es tan importante mejorar en este aspecto que Kaplan y Norton han colocado esta perspectiva en la base del

cuadro, mostrando que sobre la misma se monta todo el resto de la estrategia.

Es bien sabido que para poder cambiar la gestión de una organización en numerosas ocasiones hay que empezar por lograr un cambio cultural en la gente. El Cuadro de Mando Integral se orienta justamente a poder medir este tipo de cambios, y a verificar la relación que tienen estas mejoras en la *performance* general de la organización.

Los indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento estarán relacionados con las habilidades necesarias, la motivación para realizar los cambios, y la infraestructura y el entorno organizacional para poder realizarlos. Muchas veces se les llama a estas medidas *métricas blandas*, ya que están relacionadas con aspectos humanos, con frecuencia intangibles o subjetivos, en contraposición a las *métricas duras*, más típicas del resto de las perspectivas, más tangibles y más fáciles de relacionar directamente con los resultados financieros u operativos de la organización o compañía, y que provienen de sistemas, de la contabilidad o de mediciones menos subjetivas.

Veamos a continuación un cuadro con métricas de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

<p><b>TECNOLOGÍAS INFORMATIVAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de avance tecnológico</li> <li>• Puestos TI /plantilla</li> <li>• Nº de personas formadas en TI y SI</li> <li>• Nº de personas formadas en TI y SI /plantilla</li> <li>• Nº de actividades automatizadas totalmente</li> <li>• Nivel de inversión en TI y SI</li> <li>• Proyectos anuales presentados en relación a TI y SI</li> <li>• Nivel de participación / satisfacción usuarios del sistema</li> </ul>
<p><b>INTRANET NETWORK ESTRATÉGICO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº usuarios de Intranet/unidad de tiempo</li> <li>• Nº de equipos de trabajo que utilizan la Intranet</li> <li>• Porcentaje de información de la organización compartida</li> <li>• Volumen de información que transita diariamente</li> <li>• Calidad del servicio percibido por los usuarios internos de la Intranet</li> <li>• Calidad del servicio percibido por los usuarios externos de la Intranet</li> <li>• Servicios ofrecidos/servicios utilizados</li> <li>• Porcentaje de personas con acceso a Internet</li> </ul>
<p><b>BASES DE DATOS ESTRATÉGICAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuración</li> <li>• Organización</li> <li>• Accesibilidad</li> <li>• Usabilidad</li> </ul>

<p><b>SISTEMAS DE CALIDAD Y AUDITORÍA DE SISTEMAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del sistema de planificación</li> <li>• Número de incidentes al utilizar el sistema</li> <li>• Nivel de inversión en auditoría de sistemas</li> <li>• Proporción de sistemas certificados mediante ISO</li> </ul>
<p><b>PROPIEDADES INTELLECTUALES SOFTWARE Y SISTEMAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Nivel de adaptación a necesidades reales</li> <li>• Eficiencia técnica</li> <li>• Productividad del personal de TI y SI</li> <li>• Nº de proyectos de innovación tecnológica</li> </ul>
<p><b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de disfuncionalidad</li> <li>• Grado de satisfacción de los empleados</li> <li>• Niveles de dependencia/independencia</li> <li>• Nivel de productividad del personal</li> <li>• Eficiencia laboral</li> <li>• Nº de abandonos (rotación externa)</li> <li>• Porcentaje de trabajadores que valoran positivamente el ambiente laboral</li> </ul>
<p><b>INCENTIVOS Y RETRIBUCIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importe incentivos/gastos de personal</li> <li>• Importe incentivos/número de empleados</li> <li>• Nº de premios/reconocimientos por año</li> <li>• Ritmo de crecimiento anual salarial</li> <li>• Flexibilidad en la retribución</li> <li>• Incrementos en primas formalizadas</li> <li>• Planes de pensiones contratados íntegramente</li> </ul>

<p><b>MOTIVACIÓN FORMACIÓN CONCIENCIACIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de satisfacción global</li> <li>• Nivel de satisfacción con la formación</li> <li>• Inversión en formación bruta</li> <li>• Inversión en formación/número de ascensos</li> <li>• Inversión en formación/gastos de personal</li> <li>• Nº de sugerencias para mejoras de la organización</li> <li>• Nº medio de horas de formación por trabajador y año</li> <li>• Índice medio de aplicación de la formación en el perfil desempeñado</li> <li>• Porcentaje de personas con retribución variable</li> <li>• Rotación externa no deseada</li> <li>• Personas premiadas por sugerencias aportadas</li> <li>• Utilidad de la formación</li> <li>• Porcentaje de acciones formativas por trabajador</li> <li>• Horas de absentismo</li> </ul>	<p><b>CREACIÓN EQUIPOS</b></p> <p><b>CAPITAL HUMANO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº personas participantes en equipos mejora</li> <li>• Nº de equipos creados por año</li> <li>• Nº de formadores internos</li> <li>• Porcentaje de diversidad hombres/mujeres</li> <li>• Porcentaje de plantilla teletrabaja en equipo</li> </ul>
<p><b>PERFILES- TAREAS DELEGACIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad media de la plantilla</li> <li>• Antigüedad media de la plantilla</li> <li>• Nivel de delegación en puestos de responsabilidad</li> <li>• Plantilla con formación superior / total plantilla</li> <li>• Nivel de satisfacción en la relación colaborador-jefe</li> <li>• Nº de trabajadores/número de puestos potenciales</li> <li>• Nº de empleados con cargo directivo</li> </ul>	<p><b>ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON PROVEEDORES (COMAKERSHIP)</b></p> <p><b>ALIANZAS ESTRATÉGICAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de satisfacción de los proveedores</li> <li>• Nº de proveedores estratégicos/número de proveedores</li> <li>• Nº de incidentes por año y proveedor</li> <li>• Nivel de rotación de proveedores estratégicos</li> <li>• Grado de cumplimiento de la alianza</li> <li>• Rendimiento de los proveedores</li> <li>• Niveles de JIT en entrega y en fabricación</li> <li>• Inversión conjunta en I+D y tecnología</li> </ul>
		<p><b>ANÁLISIS DE COMPOSICIONES ORGANIZATIVAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de áreas departamentales/ plantilla</li> <li>• Nº de puestos directivos/número de departamentos</li> <li>• Nº de perfiles-puestos nuevos creados anualmente</li> <li>• Grado de descentralización geográfica</li> </ul>
		<p><b>PROCESOS DE PLANIFICACIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de cumplimiento de las etapas de planificación</li> <li>• Nº de etapas desarrolladas óptimamente</li> <li>• Nº de personas involucradas en el proceso</li> </ul>

**GESTIÓN  
CAPITAL  
INTELLECTUAL**

**BEST  
PRACTICES**

**HABILIDADES  
ESTRATÉGICAS**

- Aquí deberíamos tomar en consideración un conjunto muy amplio de indicadores relativos a la medición del Capital humano, Capital estructural y Capital relacional.
- Con respecto a las otras dos propuestas, *Best Practices* y *Habilidades Estratégicas*, la idea sería medir aspectos como:
  - Nivel de adaptación al cambio
  - Nuevas prácticas convertidas en referente de actuación de la empresa
  - Habilidades estratégicas que generan valor añadido
  - Etc.

\* *Indicadores para el Club Social y Deportivo de Fañanás*

Pasemos a nuestro ejemplo del Club Social y Deportivo de Fañanás, escogiendo diferentes indicadores que permitan saber cómo está evolucionando la institución en relación con el alcance de los objetivos que habíamos propuesto inicialmente.

Según Kaplan y Norton, el número de objetivos estratégicos debería mantenerse en el orden de los 20 ó 30, ya que por encima de esa cantidad es poco realista intentar controlarlos en el transcurso de una reunión semanal de seguimiento. Es cierto que existen sistemas informáticos que permiten manejar muchas más variables que las que mencionamos, pero deberíamos preguntarnos si efectivamente aportan o no a la gestión estratégica de la organización.

En el cuadro que mostramos a continuación veremos una posible solución a esta hipotética organización. Vemos en este ejemplo que se ha tratado de equilibrar las medidas entre inductores y resultados, de manera que podamos controlar tanto causas como efectos. Otro punto a considerar es el hecho de pensar concretamente qué se entiende por (o cómo se mide) cada uno de los objetivos.

Perspectivas	Objetivos	Resultados	Inductores
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener apoyo de nuevos patrocinadores privados.</li> <li>• Obtener más apoyo de la Federación de Carreras de Sacos.</li> <li>• Optimizar el manejo financiero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje del presupuesto proveniente de patrocinio privado.</li> <li>• Cantidad de becas para deportistas de alto rendimiento.</li> <li>• Ingresos / Activo total</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios impositivos de patrocinadores</li> <li>• N° de informes financieros por trimestre</li> </ul>
Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actualizado al cuerpo técnico.</li> <li>• Tener los mejores deportistas.</li> <li>• Tener el mejor cuerpo técnico.</li> <li>• Generar una cultura de pertenencia en el personal administrativo.</li> <li>• Mantener alto nivel de Dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de deportistas entre los 20 mejores de España.</li> <li>• N° entrenadores con atletas entre los 20 mejores.</li> <li>• Porcentaje de empleados que contestan a la encuesta de empleados.</li> <li>• Nivel salarial comparado (<i>benchmark</i>) con otros clubes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de cursos de perfeccionamiento/ N° de entrenadores por año</li> <li>• N° de programas de pertenencia por año</li> <li>• Porcentaje de los ingresos dedicado a salarios</li> </ul>
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un proceso de respaldo médico de primera calidad.</li> <li>• Tener los mejores métodos de entrenamiento.</li> <li>• Tener el mejor manejo en competencias deportivas.</li> <li>• Mantener en perfecto estado la infraestructura.</li> <li>• Optimizar el manejo de las relaciones con los patrocinadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo promedio recuperación / número de lesiones por trimestre.</li> <li>• N° de atletas con entrenamiento programado.</li> <li>• N° de primeros puestos por competencia.</li> <li>• Porcentaje equipamiento operativo.</li> <li>• N° de patrocinios cerrados por trimestre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de horas atención / N° de atletas pacientes</li> <li>• N° de planes de competencia</li> <li>• N° promedio de revisiones por trimestre para un mismo equipamiento</li> <li>• N° de reuniones con patrocinadores por trimestre</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la satisfacción de los deportistas de alto nivel.</li> <li>• Alcanzar los mejores resultados.</li> <li>• Aumentar la satisfacción de los patrocinadores.</li> <li>• Aumentar la satisfacción de los deportistas regulares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de satisfacción de deportistas de alto nivel.</li> <li>• N° primeros puestos en campeonatos/N° de campeonatos.</li> <li>• N° de patrocinadores.</li> <li>• Nivel de satisfacción de deportistas regulares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de atletas con algún tipo de patrocinio</li> <li>• N° de primeros puestos por patrocinador</li> </ul>

Por ejemplo, puede parecer muy entendible y muy concreta la aspiración de *optimizar el manejo de las relaciones con los patrocinadores*; es muy clara y nadie puede dudar de que sea algo a mejorar. Pero no es tan claro cuando tenemos que pensar en cómo sabremos que se ha mejorado en este aspecto. Es por eso por lo que se proponen dos medidas iniciales, por un lado medir la *cantidad de reuniones con patrocinadores por trimestre*, que se supone que nos debería llevar a tener una mayor *cantidad de patrocinios cerrados por trimestre*.

Se podría decir que estas medidas no necesariamente indican la calidad del manejo de las relaciones con los patrocinadores, y seguramente pueden llegar a surgir mejores medidas, pero son una alternativa válida, desde el punto de vista de que cumplen lo siguiente:

- *Son medidas objetivas y realistas*: es decir, que no dejan dudas posibles, ya que no dependen de una evaluación subjetiva realizada por una persona y efectivamente es posible llevarlas a modo de registro.
- *Pueden ser asignadas a un responsable*: independientemente de la medida, se puede definir quién va ser el proveedor de la misma.
- *Son comparables en diferentes periodos*: permiten hacer una comparación histórica y relacionarlas con el hecho declarado con el objetivo, para saber si la calidad de la medida responde al objetivo planteado.

De todos modos, siempre existe la posibilidad de cambiar los indicadores para evaluar un determinado objetivo, pero hay que tener en cuenta que para poder llevar un control de evolución hay que darle una continuidad en el tiempo; de otra forma no se puede ver dicha evolución.

### c) *Identificación y diseño de nuevas iniciativas estratégicas*

Finalmente, el Cuadro de Mando Integral no estaría completo si no tuviéramos en cuenta qué es lo que va a permitir a la organización alcanzar los objetivos propuestos. En esta etapa se trata de incluir, de todas las acciones, iniciativas o programas que se ejecutan o planean dentro de la organización, aquellas que se relacionan con los objetivos estratégicos que hemos incluido dentro del Cuadro de Mando Integral. Esto se debe al carácter estratégico de esta herramienta, y es independiente de si la iniciativa o el programa se llevan a cabo o no.

Para poner un ejemplo, supongamos que por cuestiones de mantenimiento se debe encarar un cambio o modernización de equipamiento. Seguramente esto llevará asociados una planificación y unos recursos humanos, económicos y tecnológicos, además de que no hay espacio para retrasar este plan. Sin embargo, no necesariamente esta iniciativa debería ser incluida en el Cuadro de Mando Integral.

El verdadero propósito de incluir iniciativas y programas dentro del Cuadro de Mando Integral no sólo es poder identificar si se alcanza o no un determinado objetivo mediante el seguimiento de los indicadores, sino poder analizar qué es lo que estamos haciendo para producir ese resultado.

Tabla IV.  
Coordinación de Iniciativas  
con Objetivos

<p><i>Instrucciones: Listar todos los objetivos estratégicos para cada perspectiva en el Cuadro de Mando Integral. Marque aquellos cruces para los que un programa ayude a alcanzar un objetivo estratégico</i></p>	Programa de Mercado Global	Programa de Formación de Líderes	Programa de Control de Calidad	Cumplimiento Normas TI	Sistema de despacho de productos	Planta de producción en Asia	Programa de CRM	Sistema de Business Intelligence	Compromiso con la Comunidad	Rotación de empleados	Planeamiento corporativo
	F1: Maximizar Retorno de la inversión										
F2: Valor agregado positivo en Economía											
F3: Crecimiento del 15% en Ganacias											
F4: Reducir en 5% el Costo de Producción											
C1: Asegurar el 1% del mercado asiático											
C2: Obtener precios competitivos											
C3: Desarrollar nuevas asociaciones en el mercado											
C4: Integrar los procesos de servicio con el cliente											
P1: Mejorar el workflow de producción											
P2: Reducir errores en procesos manuales											
P3: Expandir la distribución del conocimiento											
P4: Integrar Finanzas con Producción											
P5: Enlazar los procesos con las entradas de los clientes											
L1: Comprometer empleados con el negocio											
L2: Expandir las capacidades de liderazgo											
L3: Instalar la cultura orientada al cliente											

### *Matriz de coordinación de iniciativas con objetivos afectados*

Adicionalmente a lo que hemos venido enunciando, el Cuadro de Mando Integral ha demostrado también ser una herramienta eficaz para hacer una evaluación de las iniciativas estratégicas, por el impacto que tienen las mismas dentro de los objetivos planteados por la organización.

Existe para esto una matriz que permite realizar este análisis de impacto y considerar, por un lado, cuáles serán las iniciativas que controlemos dentro del Cuadro de Mando Integral, por su relación con los objetivos, y a la vez considerar estas iniciativas dentro del contexto estratégico.

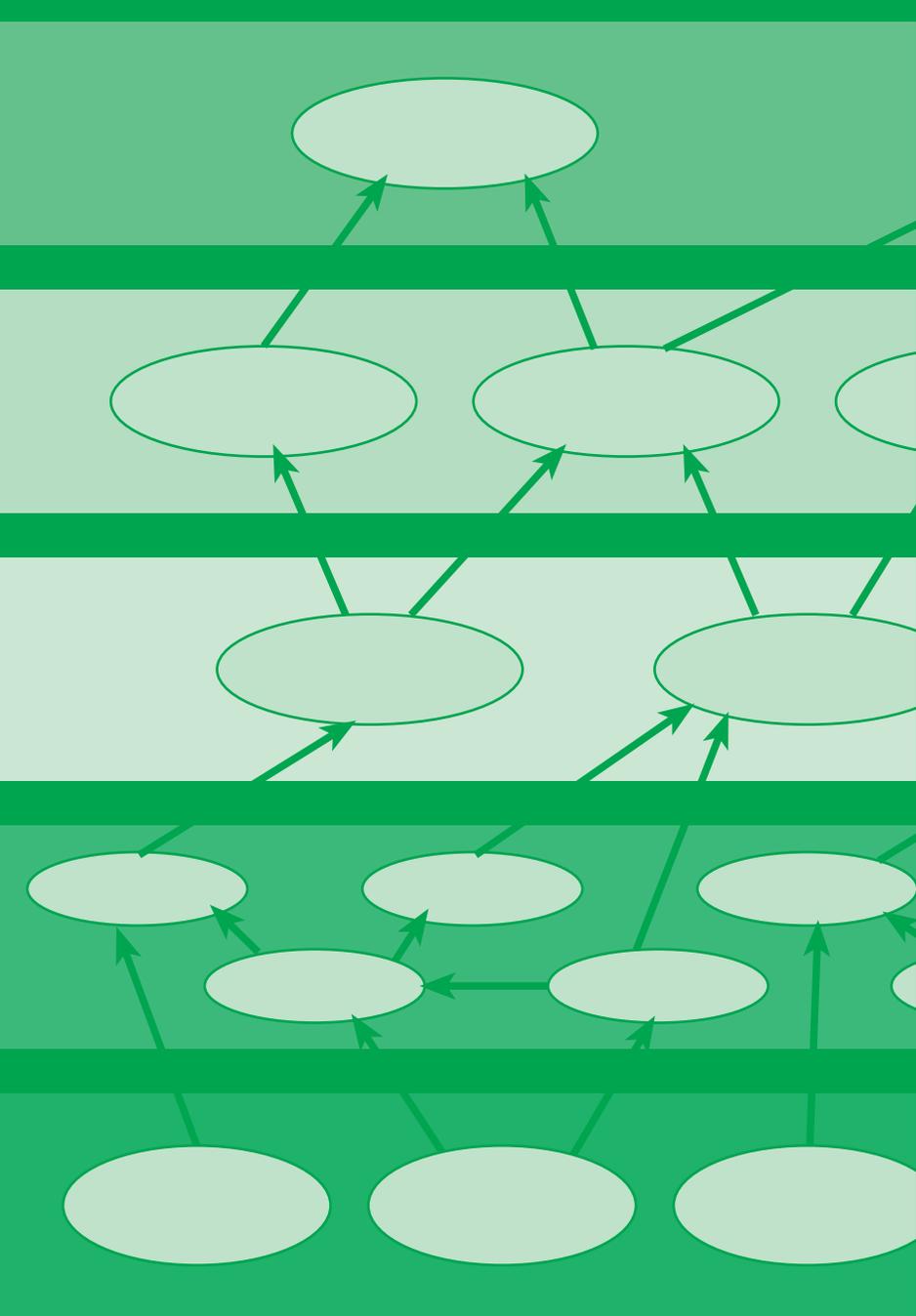
Otra alternativa surge del análisis estratégico realizado al comienzo del armado del CMI, cuando se

realizó el análisis DAFO, en cuyo momento no sólo se analizó si se realizó el diagnóstico de la situación de la empresa, sino que probablemente también se habrá realizado el ejercicio de pensar qué es necesario hacer para resolver los problemas detectados. Es decir, cuáles serían las iniciativas, proyectos o programas que habría que acometer.

Lo que agrega el Cuadro de Mando Integral es la coordinación de las iniciativas con los objetivos. Un ejemplo se puede ver en la tabla de la página siguiente.

A través de estos seis pasos en dos fases hemos podido comprender cuáles son los aspectos más relevantes a considerar en el diseño e implantación del CMI. En el capítulo siguiente vamos a ver el desarrollo de un caso real de un organismo autónomo local.





Experiencia empírica



#### 4.1. Caracterización de la entidad

En los primeros capítulos de este documento se ha hecho mención a la necesidad de diseñar una estrategia para la organización e implantar un sistema de gestión como el CMI en los servicios deportivos municipales. Ahora nos centramos en las características propias que presentan los Organismos Autónomos Locales y en la utilidad de la implantación del CMI en los mismos. A este respecto, conviene tener en cuenta que buena parte de los servicios públicos deportivos municipales se prestan a través de organismos autónomos (también denominados Patronatos de Deportes).

Un Organismo Autónomo Local (OA) es un ente institucional que se rige por el Derecho Administrativo y al que se le encomienda, en régimen de descentralización funcional y en ejecución de programas específicos de la actividad de una Entidad Local, la realización de actividades de fomento, prestación o gestión de servicios públicos. Lógicamente, el OA está dotado de personalidad jurídica y presupuesto propio, aunque sometido a la tutela y fiscalización del Ayuntamiento del que depende.

En nuestro caso particular, el OA realiza actividades dirigidas a la realización y promoción del deporte y tiene encomendada la organización y administración del servicio público de deportes municipal, consistente básicamente en:

- Gestión de las instalaciones deportivas de titularidad municipal.
- Promoción de la práctica deportiva y desarrollo de la cultura física y el deporte de los ciudadanos.
- Fomento del asociacionismo deportivo.

- Promoción de instalaciones deportivas, así como conservación, reparación y administración de las municipales.

Sus actividades se financian principalmente mediante trasferencias procedentes del Ayuntamiento y, residualmente, de los precios públicos que establece para la prestación de sus servicios. Así pues, la financiación supone una restricción importante para llevar a cabo su actuación, especialmente si tenemos presente que se le exige la prestación de un servicio de calidad para la ciudadanía.

Por otra parte, es interesante señalar que en los últimos años se está produciendo una asincronía en el ritmo de evolución de la población y de las instalaciones deportivas. Mientras que la población aumenta paulatinamente -hecho a considerar en un futuro para proporcionarle los medios necesarios para la práctica deportiva-, las instalaciones deportivas no han crecido al mismo ritmo.

Ante este panorama, la definición de las estrategias a seguir y su implantación resultan esenciales para mejorar la eficiencia en la prestación de los servicios del Organismo Autónomo Deportivo (OAD). Como ya se ha puesto de relieve, el CMI permite identificar claramente las estrategias adecuando los inductores de actuación necesarios para su consecución. De esta manera, se propone como un adecuado sistema de gestión para poder alcanzar los objetivos señalados por los estatutos del OAD, esperando que contribuya de manera importante a la prestación de servicios deportivos de alta calidad y bajo coste.

La identificación de los principales usuarios de la implantación del CMI pasa por los propios directivos

que conforman la presidencia y la gerencia de la entidad, que suelen contar con una experiencia bastante dilatada en el tiempo dentro de la entidad. No obstante, el CMI debe ser un sistema de información relevante para la dirección política y la ejecutiva, que por tanto se identifican como usuarios potenciales del CMI.

#### 4.2. Situación actual del Organismo Autónomo Deportivo

En el presente apartado ponemos en práctica los conocimientos que se han visto previamente sobre la aplicación de un CMI al caso particular de un Organismo Autónomo Deportivo.

Para facilitar el seguimiento del CMI del OAD, se puede utilizar el variado software informático existente en el mercado. En nuestro caso particular se ha trasladado el diseño del CMI al programa Web Focus BSC<sup>3</sup>, de la casa Information Builders.

Por ello, parte de la información se presentará a través de algunas pantallas del software utilizado.

El análisis de la situación actual del OAD, previo al diseño y aplicación del CMI, nos lleva a describir tres áreas principales de interés: el área de información financiera, el área de información sobre la calidad de los servicios y el área de procedimientos.

En lo que a la información de carácter financiero se refiere, el OAD presenta un presupuesto que es aprobado anualmente y donde se reflejan las inversiones a realizar en el período, así como los ingresos previstos para financiar tales inversiones. De la liquidación presupuestaria de los ejercicios X0 y X1 se desprende que en el presupuesto de gastos este

organismo dedica principalmente sus recursos al Capítulo 1, “Gastos de personal” que representa, respectivamente, y para los años analizados, el 59 y el 61% del presupuesto total de gastos. Los recursos destinados en el presupuesto de gastos a las inversiones en instalaciones deportivas únicamente representan el 10 y el 2% para tales ejercicios económicos, ya que el Ayuntamiento se encarga directamente de realizar el principal esfuerzo inversor en la creación de nuevos espacios deportivos.

Por otra parte, la principal vía de ingresos para financiar el OAD proviene de transferencias, normalmente corrientes, que alcanzan un porcentaje en los años X0 y X1 del 70,55 y el 65,30% respectivamente. Finalmente, señalar que el OAD obtuvo un déficit de financiación en el ejercicio X0 por importe de 79.233 E, mientras que en el ejercicio X1 presentó un superávit de financiación de 674.324 E.

Del análisis desarrollado en el área económico-financiera parece evidente la necesidad de la organización de obtener un mayor volumen de financiación propia y de complementar la capacidad inversora del Ayuntamiento en instalaciones deportivas para adecuarlas a la práctica deportiva de más alto nivel.

Otra carencia de gran relevancia que presenta el OAD hace referencia a la inexistencia de índices de calidad de los servicios deportivos o de implantación de un sistema de gestión de calidad de los mismos. Hemos de pensar que la calidad destaca como uno de los principales aspectos de diferenciación de la práctica deportiva. No obstante, este aspecto ha sido tradicionalmente olvidado por el OAD.

Para finalizar, el área de procedimientos utilizados por el OAD para gestionar la entidad en la actualidad son diversos y muy variados. Entre ellos se cuenta con hojas de control de usuarios, de actividades desarrolladas, de profesorado, etc., programas informáticos de control del personal, una aplicación corporativa que permite el control y seguimiento de actividades deportivas, la programación y utilización de instalaciones y de los juegos deportivos municipales, estudios de satisfacción y un sistema de quejas y reclamaciones.

Lo anterior denota la ausencia en el OAD de un programa informático que permita integrar la información a nivel administrativo, lo que facilita la dispersión de la misma. Esto es, los sistemas informativos implantados en el OAD no permiten el intercambio de la información, de manera que la gestión que se realiza de la organización hoy día es parcial y está compartimentada, no permitiendo tener una visión global de la aportación de las distintas facetas y actividades a la finalidad de la organización y, por tanto, a la consecución de sus fines.

### 4.3. Análisis DAFO

Como ya se ha visto, el análisis DAFO es interesante para mostrar claramente las áreas de debilidades y fortalezas, así como las amenazas y oportunidades que debe encarar en un futuro la organización. El análisis DAFO puede proporcionar una visión global de la organización y promocionar el establecimiento de estrategias a largo plazo que posteriormente pueden quedar plasmadas en un mapa estratégico.

El análisis DAFO del OAD se representa en la tabla V. Este análisis tiene en cuenta tanto los datos disponibles sobre el mercado de actividades deportivas como los resultados de reuniones mantenidas con los directivos de la organización.

Conviene recordar que las metas de la organización se han centrado tradicionalmente en el corto plazo, y que ha habido una falta de coordinación entre los diferentes objetivos. Además, se han observado deficiencias en el control estratégico de la organización y en la eficiencia de sus actividades. Asimismo, existe una relación inadecuada con *sponsors* y centros educativos, que ha limitado el ingreso de la organización y no ha permitido crear fidelidad en sus clientes desde la infancia.

Se constata que el OAD encara, entre otras, la amenaza de descoordinación con otras entidades públicas para la gestión de programas deportivos y el solapamiento de éstos con entidades privadas y públicas. Todo ello, unido a la falta de un marco normativo claro que regule las competencias deportivas, conlleva un aumento de la competitividad de los servicios deportivos por la construcción y apertura, en los últimos años, de nuevos centros deportivos municipales en localidades próximas a aquella en la que se ejerce la actividad, y la apertura de centros deportivos privados que compiten en diversidad de actividades, calidad, precios y horarios ofrecidos.

De otra parte, la entidad objeto de análisis también presenta oportunidades como, por ejemplo, el aprovechamiento económico de las instalaciones deportivas y la existencia de un entorno natural que permite atender la creciente demanda de actividades deportivas.

Tabla V.  
Análisis DAFO del Organismo  
Autónomo Deportivo (OAD)

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de percepción de los directivos de la entidad de una política deportiva clara y de una planificación estratégica de la organización.</li> <li>• Inexistencia de objetivos claramente definidos, así como delegación de responsabilidad en la organización.</li> <li>• Inexistencia de canales formalizados de comunicación interna en la organización.</li> <li>• Desmotivación de parte del personal de la organización.</li> <li>• Deficiente gestión de los recursos financieros y humanos.</li> <li>• Deficiente difusión de la imagen corporativa, tanto por lo que respecta al producto como al servicio prestado.</li> <li>• Excesiva dependencia financiera del Ayuntamiento.</li> <li>• Supremacía en las decisiones de criterios políticos frente a criterios técnicos.</li> <li>• Inexistencia de indicadores de gestión consensuados por la organización.</li> <li>• Deficiente seguimiento estratégico de las actividades.</li> <li>• Deficiente relación con patrocinadores y centros educativos.</li> <li>• Necesidad de adaptación de las instalaciones deportivas a requerimientos normativos.</li> <li>• Continuos cambios en la dirección del organismo.</li> <li>• Deficiente equipamiento de nuevas tecnologías para la gestión de los servicios deportivos.</li> <li>• Deficiente política social de prevención de riesgos laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupación de los trabajadores por el trabajo desarrollado por la organización, generándose una organización informal que ha permitido al OAD conseguir buenos resultados.</li> <li>• Buena imagen y confianza del servicio prestado por el OAD.</li> <li>• Experiencia de casi 20 años de los trabajadores.</li> <li>• Plantilla de personal especializada.</li> <li>• Oferta consolidada de actividades deportivas y de uso de instalaciones.</li> </ul>

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de implementación de las nuevas tecnologías en la organización.</li> <li>• Descoordinación con otras entidades públicas para la gestión de programas deportivos y solapamiento de éstos con entidades privadas y públicas.</li> <li>• Falta de un marco normativo claro que regule las competencias deportivas.</li> <li>• Falta de evolución en los sistemas de gestión.</li> <li>• Deficiente proyección de la imagen de la entidad, al favorecer una prestación desigual de los servicios deportivos a sus usuarios como consecuencia del incumplimiento de la normativa vigente.</li> <li>• Deficiente proyección de la imagen de la entidad por la existencia de heterogeneidad en los criterios de gestión y en la precariedad de medios asignados a los servicios deportivos de determinados parques deportivos de la ciudad.</li> <li>• Deficiente proyección de la imagen de la entidad por falta de control sobre la precarización de trabajo en las entidades privadas concesionarias de servicios deportivos, promovida por las propias condiciones establecidas en los pliegos de concurso elaborados por el OAD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantación y ejecución de un Plan Director de Instalaciones.</li> <li>• Necesidad de implementación de energías renovables en la prestación de servicios.</li> <li>• Aprovechamiento económico de las instalaciones deportivas a través de la consideración de otras figuras jurídicas que pudieran ser aplicables al OAD.</li> <li>• Implementación y ejecución de un manual de procedimientos técnicos y de gestión de ingresos que permita regular el desarrollo y la gestión de las actividades deportivas.</li> <li>• Mejora y ampliación del número de convenios con empresas privadas de la ciudad.</li> <li>• Fomentar en los centros escolares la práctica deportiva desde los niveles más inferiores.</li> <li>• Fomentar la práctica deportiva entre los colectivos más desfavorecidos.</li> <li>• Fomentar la realización de convenios con otros Ayuntamientos para que el OAD lidere la política deportiva de la ciudadanía.</li> <li>• Población creciente y con mayor nivel cultural, que demanda servicios deportivos.</li> <li>• Existencia de un entorno natural que permite atender la creciente demanda de actividades deportivas.</li> <li>• Disponibilidad de espacios públicos urbanos no convencionales para la práctica deportiva.</li> </ul>

*Tabla V. (Cont.)  
Análisis DAFO del Organismo  
Autónomo Deportivo (OAD)*

En cualquier caso, los directivos de la entidad son conscientes del estado actual de la organización y de las oportunidades y amenazas futuras de la misma. Además creen que la implantación del CMI les permitirá obtener una posición estratégica en el mercado y lograr la meta estratégica de la organización.

#### 4.4. Establecimiento de las metas y objetivos estratégicos. El mapa estratégico

El siguiente paso en la implementación del CMI al OAD es la fijación de metas y objetivos estratégicos en las distintas perspectivas que componen esta herramienta de gestión. De este modo, teniendo presentes los fines que tiene atribuidos según sus propios estatutos y las reuniones periódicas mantenidas con los directivos, se identificó como principal meta estratégica (misión) la promoción de servicios deportivos de alta calidad, la universalización de la práctica físico-deportiva y la creación de una cultura deportiva como hábito de vida saludable de la ciudadanía, en el marco de una adecuada estabilidad financiera y una mejor asignación y utilización de los recursos.

En cumplimiento de esta misión se han diseñado unas líneas estratégicas que permitan alcanzarlo, distinguiendo para ello las directrices a seguir en cada una de las perspectivas de las que se compone la construcción de un CMI, a saber: la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, la Perspectiva Interna, la Perspectiva del Cliente y la Perspectiva Financiera.

#### *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*

Iniciando nuestro estudio en los objetivos estratégicos a asignar a la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, su contribución a la consecución de la meta estratégica de la organización pasa por dos pilares básicos. Por un lado, es necesario seguir apoyando el desarrollo de un proceso de formación continua del personal de la organización, tanto desde un punto de vista teórico como práctico, de manera que les permita obtener el máximo grado de cualificación para el desempeño de su trabajo, lo que, según se señala en la encuesta realizada por la entidad entre los usuarios de sus instalaciones deportivas, se está consiguiendo satisfactoriamente.

Para ello es preciso establecer criterios claros que faciliten la selección de la oferta formativa al personal de la entidad. A nuestro juicio, estos criterios deben ser los siguientes:

- Las acciones formativas deben responder a los objetivos y prioridades de las actividades de mejora que emprenda la organización. En este sentido, se dará apoyo formativo de forma preferente a las demandas directas de formación de los departamentos de la organización que sean fruto de un diagnóstico de las necesidades de acciones formativas en materia de recursos humanos. Así, todos los departamentos deberán establecer las necesidades de formación de recursos humanos de manera periódica y definir claramente las capacidades y habilidades que deberían poseer sus empleados.

- La calidad de las acciones formativas ha de ser una exigencia, tanto para garantizar los resultados que se persiguen como para responder positivamente al esfuerzo de los empleados y directivos que participan en ellas.
- La formación ha de ser entendida como un esfuerzo permanente. Los cambios acelerados obligan a la Administración y a los empleados públicos a realizar un esfuerzo constante y continuado por adaptarse profesionalmente a las nuevas posibilidades. La formación continua se debe realizar en un clima organizacional que favorezca el cambio, la innovación y el crecimiento.
- Las acciones formativas han de garantizar formación para todos y optimizar el aprovechamiento de los recursos empleados.
- La formación se justifica por una rigurosa evaluación posterior de los resultados conseguidos. Obtener evidencia de los resultados logrados en la formación animará el establecimiento de futuros programas formativos.
- La formación debe promover el desarrollo profesional de los empleados y, por tanto, ha de ser coherente con los sistemas de promoción y carrera. En este sentido, la organización deberá velar por que la formación se plantee de forma coherente con los procesos de promoción interna, provisión de puestos y carrera administrativa.

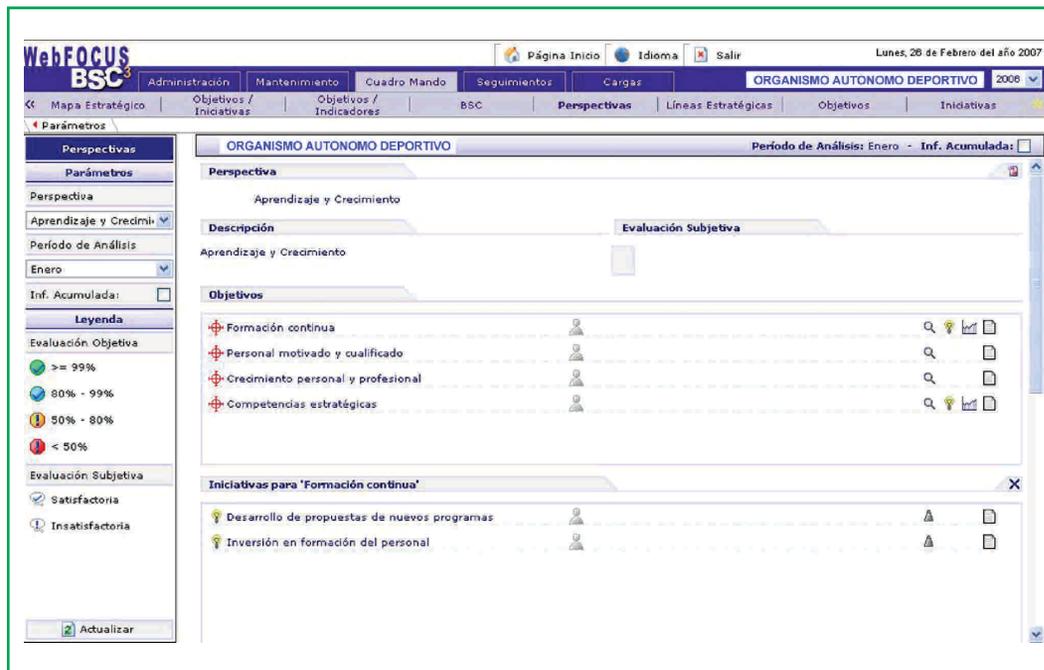
El segundo pilar básico de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento debe pasar por la necesidad de asignar competencias estratégicas al personal de la entidad, de manera que pueda realizarse un

seguimiento efectivo de la misma a todos los niveles dentro de la organización. Por tanto, creemos que es esencial el establecimiento de una estructura formal dedicada al análisis de la estrategia implantada, a su seguimiento futuro y al diseño de futuras estrategias en orden a los cambios sufridos en el entorno estratégico del OAD. Ver figura 15.

Esto, a su vez, conlleva el diseño de un nuevo sistema de información estratégica, necesario para poder realizar el seguimiento de la estrategia por el personal encargado de ello dentro de este organismo. Este sistema informativo debe integrar la información necesaria para el seguimiento de la estrategia, sustituyendo a los sistemas informativos implantados hoy día en la organización, estableciendo relaciones causa-efecto en la información suministrada y mostrando claramente su resultado final en la consecución de los objetivos estratégicos de la entidad informativa.

Del mismo modo, el establecimiento de una estructura formal estratégica dará lugar, en la perspectiva financiera, a distinguir los recursos presupuestarios en dos partes claramente definidas: el presupuesto operativo vinculado a la estrategia a corto plazo y el presupuesto estratégico vinculado a la estrategia de la entidad a largo plazo. Parte de ese presupuesto deberá estar destinado a establecer un sistema de incentivos objetivo basado en la productividad alcanzada por cada empleado en el desempeño de sus funciones, fomentando así la prestación de servicios deportivos de alta calidad.

Figura 15.  
Perspectiva Aprendizaje y  
Crecimiento



### Perspectiva Interna

La prestación de un servicio deportivo de alta calidad, que posteriormente repercutirá de manera positiva en la creación de la imagen de la organización, no sólo implica una mejora de la política de recursos humanos, cuyas directrices estratégicas abordamos previamente, sino que es esencial acompañar estas medidas con

otras relativas a los medios físicos y organizativos de los que se dispone para la prestación de este tipo de servicios. El análisis de esta faceta en el OAD a través de la documentación y entrevistas realizadas llevó al convencimiento de proponer cuatro objetivos estratégicos principales para la mejora de la prestación de servicios deportivos (figura 16):

WebFOCUS BSC<sup>3</sup> Página Inicio Idioma Salir Lunes, 26 de Febrero del año 2007

Administración | Mantenimiento | Cuadro Mando | Seguimientos | Cargas | ORGANISMO AUTONOMO DEPORTIVO | 2006

Mapa Estratégico | Objetivos / Iniciativas | Objetivos / Indicadores | BSC | Perspectivas | Líneas Estratégicas | Objetivos | Iniciativas

Parámetros

**Perspectivas**

**Parámetros**

Perspectiva: Interna

Período de Análisis: Enero

Inf. Acumulada:

**Leyenda**

Evaluación Objetiva

- >= 99%
- 80% - 99%
- 50% - 80%
- < 50%

Evaluación Subjetiva

- Satisfactoria
- Insatisfactoria

**ORGANISMO AUTONOMO DEPORTIVO** Período de Análisis: Enero - Inf. Acumulada:

**Perspectiva**

Interna

**Descripción** Evaluación Subjetiva

Interna

**Objetivos**

- ✚ Establecer sinergias 🔍 📄 📅
- ✚ Mejorar la gestión administrativa, técnica y econ. 🔍 📄 📅
- ✚ Invertir en mantenimiento y mejora 🔍 📄 📅
- ✚ Coordinación actividades y compatibilidad horarios 🔍 📄 📅

**Iniciativas para 'Establecer sinergias'**

- 🔍 Actividades deportivas complementarias 🔍 📄 📅
- 🔍 Establecer relaciones entre actividades 🔍 📄 📅

**Medidas para 'Establecer sinergias'**

<input type="checkbox"/> Número de actividades lúdicas	👤			🔍 📄 📅
<b>Objetivo:</b>	<b>Actual:</b>	<b>Planificado:</b>		
Número de programas deportivos que ofertan activ.	👤			🔍 📄 📅
<b>Objetivo:</b>	<b>Actual:</b>	<b>Planificado:</b>		

Figura 16.  
Perspectiva Interna

*Tabla VI.  
Líneas estratégicas  
diseñadas en la Perspectiva  
Interna para cada objetivo  
estratégico*

- a) Coordinación de actividades del OAD y consolidación de la cooperación con los servicios y eventos deportivos de otras Administraciones Públicas, así como el establecimiento de una planificación horaria que permita la compatibilidad y el pleno rendimiento de las instalaciones deportivas:
- Impulsar la ordenación/estructuración del sistema deportivo granadino y la colaboración y coordinación de todos los agentes deportivos integrantes de este sistema, con la finalidad de proporcionar a la sociedad los medios adecuados para el acceso generalizado a una práctica deportiva de calidad.
  - Control de los servicios delegados a otras empresas o entidades.
  - Establecer convenios de colaboración con otras entidades públicas para coordinar el desarrollo de eventos deportivos o de formación práctica deportiva.
  - Analizar la óptima distribución temporal de utilización de las instalaciones deportivas según los distintos estratos de la población.
- b) Política continua de inversión en mantenimiento y mejora de las instalaciones deportivas del OAD:
- Facilitar al sistema deportivo granadino los equipamientos deportivos de más alto nivel de competición.
  - Inversiones en mejora para el acceso a las instalaciones deportivas.
  - Inversiones que favorezcan el uso y mantenimiento o conservación de las instalaciones deportivas por parte de los usuarios.
  - Inversiones en mantenimiento de instalaciones deportivas y sus aledaños.
  - Dinamización de espacios deportivos no convencionales, como por ejemplo plazas públicas, etc.
  - Inversiones para la adaptación de las instalaciones deportivas a los distintos requerimientos normativos.
- c) Impulsar la creación de sinergias entre las distintas actividades:
- Favorecer el establecimiento de sinergias entre distintas modalidades de actividades deportivas complementarias.
  - Favorecer el establecimiento de sinergias entre actividades deportivas y administrativas o de gestión para facilitar la práctica deportiva.
  - Favorecer el establecimiento de sinergias entre actividades deportivas y actividades lúdicas, ofreciéndose las actividades deportivas como un complemento de las actividades turísticas, de medio ambiente, educación, etc.
- d) Mejoras en la gestión administrativa, técnica y económica de la entidad:
- Diseño e implantación de un Manual de Procedimiento que simplifique y racionalice la tramitación de los procedimientos administrativos del OAD, siendo una de las medidas principales la informatización de los documentos administrativos de la entidad.
  - Análisis y seguimiento de los costes de los distintos servicios que presta el OAD.
  - Diseño e implementación de un Manual de Procedimientos sobre la gestión técnica de las actividades e instalaciones.

1. Coordinación de actividades de la organización y consolidación de la cooperación con los servicios y eventos deportivos de otras Administraciones Públicas, así como el establecimiento de una planificación horaria que permita la compatibilidad y el pleno rendimiento de las instalaciones deportivas.
2. Política continua de inversión en mantenimiento y mejora de las instalaciones deportivas.
3. Impulsar la creación de sinergias entre las distintas actividades actuales y potenciales a desarrollar por la entidad.
4. Mejoras en la gestión administrativa, técnica y económica de la entidad.

Cada uno de estos objetivos estratégicos se encuentra conformado, a su vez, por una serie de líneas estratégicas que permiten su consecución. Estas líneas estratégicas están recogidas en la tabla VI.

Tanto la Perspectiva Interna como la de Aprendizaje y Crecimiento deben formar la base estratégica de la entidad a partir de la cual se fundamentará el posterior desarrollo estratégico. Se espera que la conjunción de estas dos perspectivas lleve a obtener la excelencia en el desarrollo del servicio deportivo en el municipio, y con ello aprovechar esta circunstancia para impulsar unas líneas estratégicas dirigidas, por un lado, al aumento de la satisfacción de los usuarios de los servicios deportivos, y por otro, a la creación de una imagen de la entidad que favorezca su rápida y futura implantación en la ciudadanía y permita fundarse como la institución deportiva más relevante del entorno.

### *Perspectiva del Cliente*

La Perspectiva del Cliente se dirige a la consecución de dos objetivos estratégicos fundamentales (ver figura 17):

- a) El aumento de clientes de la entidad, ofertando servicios deportivos de alta calidad que satisfagan sus necesidades.
- b) Creación de una imagen de prestación de servicios deportivos de alta calidad.

De manera análoga a lo señalado para la Perspectiva Interna, se han diseñado unas líneas estratégicas que permitan alcanzar estos dos objetivos estratégicos. Las líneas estratégicas principales pueden observarse en la tabla VII.

La conjunción de estas medidas estratégicas dentro de la Perspectiva del Cliente debería posicionar a la entidad en una situación dominante dentro del panorama deportivo municipal, siendo un ejemplo a seguir por otras ciudades españolas. Además, la creación de la imagen de la entidad debe consolidar su posicionamiento estratégico de manera que se asegure con ello una cuota de mercado con las futuras generaciones de deportistas municipales, regionales e incluso nacionales.

Asimismo, estas actuaciones de la organización permitirán afrontar el futuro con la posibilidad de mejorar las instalaciones deportivas e incrementar nuevas actividades, ya sea deportivas o de formación, ante la posibilidad de contar con mayores recursos financieros para el desarrollo de sus actividades.

Figura 17.  
Perspectiva del Cliente

The screenshot displays the WebFOCUS BSC3 interface for the 'ORGANISMO AUTONOMO DEPORTIVO' in January 2006. The main content area is titled 'Perspectiva del Cliente' and includes the following sections:

- Objetivos (Objectives):**
  - Aumentar nº de usuarios de instalaciones deport. (Increase number of users of sports facilities)
  - Iniciar otras actividades deportivas (Start other sports activities)
  - Crear una imagen de servicios deportivos (Create an image of sports services)
  - Aumentar la satisfacción de los clientes (Increase customer satisfaction)
  - Mejorar la calidad de los servicios deportivos (Improve the quality of sports services)
- Iniciativas para 'Aumentar nº de usuarios de instalaciones deport.' (Initiatives for 'Increase number of users of sports facilities'):**
  - Actividades deportivas complementarias (Complementary sports activities)
  - Conocimiento de clientes de los servicios deport. (Knowledge of clients of sports services)
  - Identificar el coste de los servicios deportivos (Identify the cost of sports services)

The left sidebar contains a 'Parámetros' (Parameters) section with dropdown menus for 'Perspectiva' (set to 'Cliente'), 'Período de Análisis' (set to 'Enero'), and 'Inf. Acumulada' (unchecked). Below this is a 'Legenda' (Legend) for 'Evaluación Objetiva' (Objective Evaluation) and 'Evaluación Subjetiva' (Subjective Evaluation).

### Perspectiva Financiera

Ninguna organización, con independencia de su configuración jurídica, puede operar de manera exitosa y cumplir los requerimientos de sus clientes sin recursos financieros. No obstante, partimos de la base de que el objetivo estratégico del OAD no es el área financiera, sobre todo si tenemos presente que es un organismo público cuya filosofía de prestación de servicios a la comunidad prevalece, en la mayoría de las ocasiones, sobre un objetivo meramente financiero. De hecho,

las medidas financieras deberían verse como posibilidades o restricciones que tiene la entidad para poder operar.

Por ello, más que un objetivo a perseguir, la Perspectiva Financiera se presenta como un complemento que permite, como hemos señalado, mejorar la inversión en instalaciones deportivas para llevar a cabo su continua actualización a las más nuevas y altas tecnologías del mercado deportivo, así como para emprender nuevas actuaciones de este

- a) El aumento de clientes de la entidad ofertando servicios deportivos de alta calidad que satisfagan sus necesidades.
  - Promocionar las actividades deportivas a todos los niveles, con especial énfasis en el nivel educativo obligatorio y en las empresas.
  - Fomentar la práctica deportiva recreativa a través del asociacionismo deportivo como opción de libre utilización y hábito de salud.
  - Creación y consolidación de trabajos de asesoría-consultoría en actividades médico-deportivas en asociaciones deportivas y empresas.
  - Fomentar la práctica deportiva entre la ciudadanía que padezca minusvalías físicas, psíquicas o mixtas y entre los sectores más desfavorecidos de la sociedad para facilitar su inserción social.
  
- b) Creación de una imagen del OAD de servicios deportivos de alta calidad.
  - Difusión de la imagen del PMD como elemento aglutinador y difusor del deporte granadino.
  - Elaborar propuestas de formación deportiva de más alto nivel y máxima calidad.
  - Diseño e implantación de una Carta de Servicios Deportivos del OAD que haga público el compromiso de calidad del mismo con sus usuarios.
  - Promocionar el buen uso y conservación de las instalaciones deportivas entre los usuarios de las mismas.
  - Inversión en la creación de tiendas de material deportivo dentro de las instalaciones y en la creación de una marca deportiva del OAD para artículos deportivos de alta calidad.

*Tabla VII.  
Líneas estratégicas  
diseñadas en la Perspectiva  
del Cliente para cada objetivo  
estratégico*

organismo público en cuanto a una diversificación de sus actividades y al cumplimiento de unos planes de formación continua del personal a su cargo, manteniendo, de este modo, un alto nivel competitivo y un servicio de gran calidad.

Teniendo presente lo comentado, la Perspectiva Financiera se presenta como un resultado intermedio entre la actuación pasada y futura de la entidad. Desde este punto de vista, las actuaciones planteadas como objetivos estratégicos dentro de esta perspectiva persiguen la mejora de la rentabilidad económica de las inversiones realizadas y la necesidad de aumentar la financiación de la entidad para acometer las necesidades de inversión en formación continua del

personal y en la mejora de las instalaciones deportivas y la diversificación de las actividades.

Siendo esto así, se han diseñado unas líneas estratégicas que permitan alcanzar estos dos objetivos estratégicos. Las líneas estratégicas principales pueden observarse en la tabla VIII.

Además, en esta perspectiva sería aconsejable atender a la escisión de los recursos económicos presupuestarios de la entidad en dos partes, tal como comentamos de manera previa en el apartado dedicado a la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Por un lado, una parte del presupuesto se deberá dedicar a la operativa normal de la entidad y se vinculará a la estrategia a corto plazo de la misma. De otra parte,

*Tabla VIII.  
Líneas estratégicas  
diseñadas en la Perspectiva  
Financiera para cada objetivo  
estratégico*

- a) Mejora de la rentabilidad económica de las inversiones realizadas.
  - Diseño de indicadores de gestión que permitan un eficiente seguimiento de las inversiones económicas realizadas.
  - Necesidad de rentabilizar la utilización de los recursos económicos disponibles.
- b) Aumento de la financiación.
  - Necesidad de incrementar el número de usuarios de las instalaciones deportivas y de los servicios prestados por el OAD.
  - Búsqueda de nuevas fórmulas de financiación que permitan al OAD disponer de mayores recursos financieros, y específicamente, la puesta en valor del patrimonio no afecto al servicio público deportivo.

se diseñará un presupuesto estratégico que deberá estar vinculado a la estrategia de la entidad a largo plazo, y con él se atenderá a aquellas actuaciones dedicadas a la futura planificación estratégica de la entidad (ver figura 18).

En cualquier caso, la mejora de la rentabilidad económica y el aumento de la financiación de la entidad, objetivos estratégicos de la Perspectiva Financiera, junto con los objetivos indicados en la Perspectiva del Cliente, deben permitir alcanzar la meta estratégica definida para la entidad objeto de estudio.

#### *El Mapa Estratégico*

Como ya se ha puesto de relieve anteriormente, la creación de un mapa estratégico permite a la organización reflejar de manera explícita las hipótesis sobre las que se construye su planificación estratégica. Su propósito es, por tanto, describir la estrategia de la entidad que implanta el CMI representando las relaciones causa-efecto entre las distintas perspectivas de las que se compone esta herramienta de gestión para la consecución del objetivo principal de la entidad.

Siendo esto así, y basándonos en las líneas estratégicas diseñadas para las perspectivas de Crecimiento y Aprendizaje, Interna, del Cliente y Financiera, hemos diseñado un Mapa Estratégico que permite obtener una visión completa y amplia de la estrategia principal de la organización y los medios necesarios para su consecución (véanse figuras 19 y 20).

Como se puede observar, el modelo tradicional del CMI ha sido adaptado a las necesidades y características del ente objeto de nuestro análisis. Así, la base de la estrategia a largo plazo de la entidad se fundamenta en la conjunción de las medidas estratégicas adoptadas en la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento y en la Perspectiva Interna, de manera que, a través de la buena ejecución en estos dos campos de actuación, se consiga una mejora sustancial de la prestación del servicio deportivo municipal, alcanzando un grado notable de excelencia y alta calidad.

Esto, a su vez, permitirá que aumente la satisfacción de los clientes y la creación de una imagen del ente deportivo asociada a la prestación de servicios

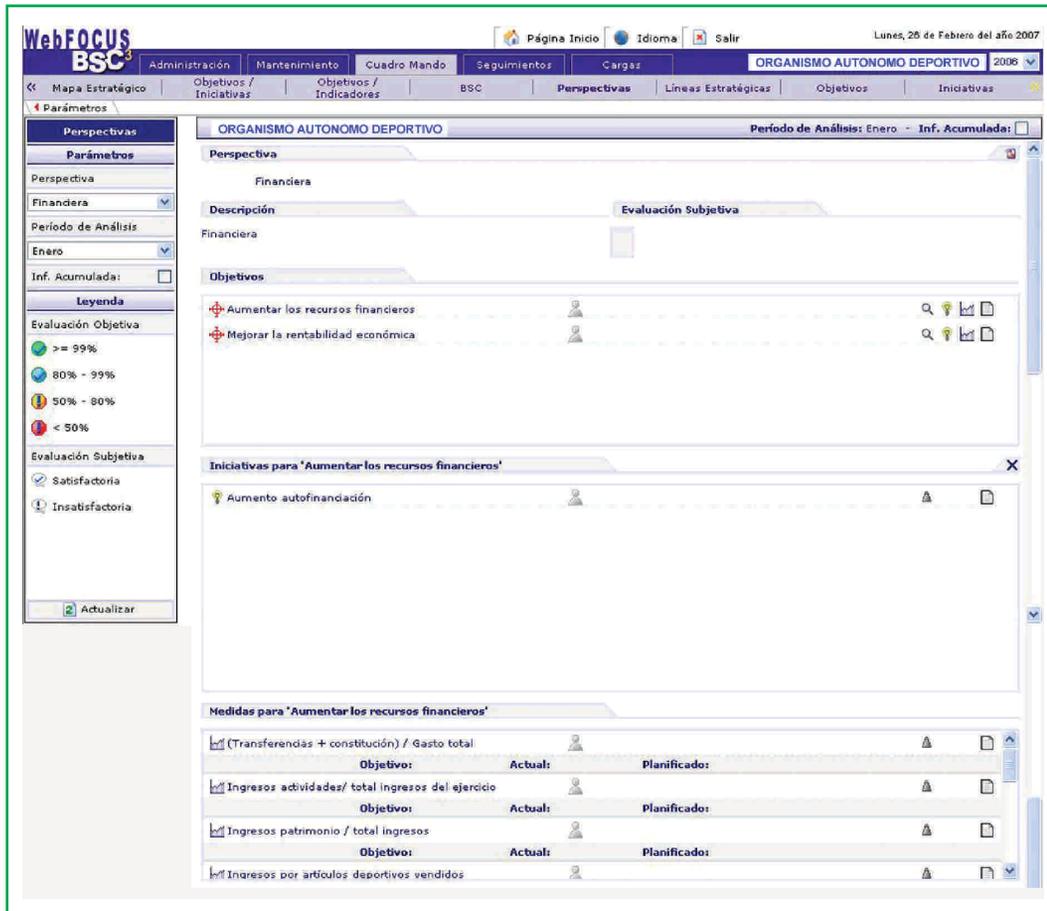
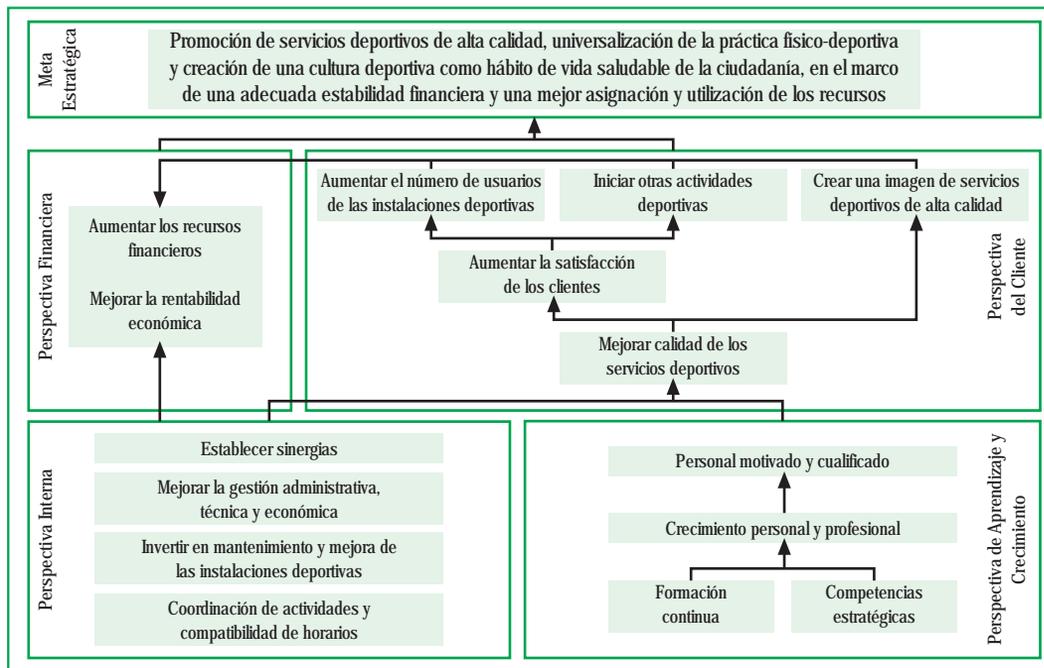


Figura 18.  
Perspectiva Financiera

Figura 19.  
El Mapa Estratégico del  
Organismo Autónomo  
Deportivo



deportivos de alta calidad. Y parece razonable pensar que estos efectos sobre los clientes y la imagen de la entidad desemboquen finalmente en un aumento de los clientes y en la posibilidad de que este organismo inicie su singladura en la prestación de otros servicios adicionales a los meramente deportivos, como por ejemplo el de consultoría médico-deportiva, no explotado hasta la actualidad.

El aumento de los clientes, la imagen de alta calidad y la prestación de servicios adicionales a los meramente deportivos darán lugar, asimismo, a un aumento de

la financiación propia de la entidad y a una mejora de la rentabilidad económica, permitiendo la utilización eficiente de las instalaciones deportivas y del personal adscrito a la organización analizada.

Finalmente, la conjunción de la Perspectiva Financiera y la Perspectiva del Cliente facilitará que la organización pueda alcanzar su meta principal, al prestar servicios deportivos de alta calidad, universalizar la práctica deportiva y crear una cultura física y del deporte de la población del municipio donde la entidad ejerce su actividad.

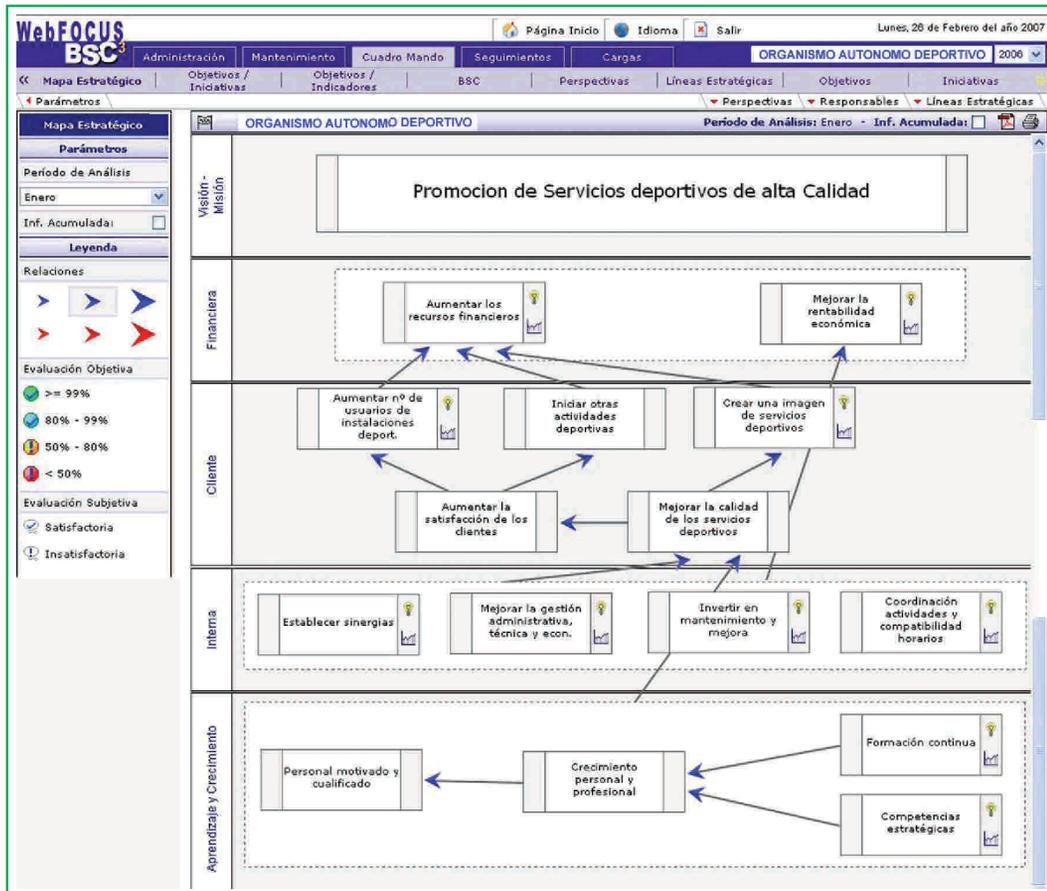


Figura 20.  
El Mapa Estratégico del  
Organismo Autónomo  
Deportivo (informáticamente)

#### 4.5. Líneas estratégicas e indicadores de gestión

Una vez establecidos los objetivos estratégicos y el mapa estratégico, el siguiente paso sería determinar las líneas estratégicas asociadas a los objetivos estratégicos de cada perspectiva, los inductores clave y, finalmente, una batería de indicadores de gestión que permitiera medir y realizar un seguimiento del cumplimiento de cada línea estratégica.

Finalmente, diseñamos los indicadores de gestión asociados a cada inductor clave de acuerdo con las relaciones causa-efecto establecidas previamente, de manera que nos permitieran conocer la situación de

la organización en la consecución de los objetivos estratégicos.

En las tablas IX, X, XI y XII presentamos los objetivos estratégicos, las líneas estratégicas, los inductores clave y los indicadores de gestión en cada perspectiva. Por su parte, la figura 21 muestra las principales relaciones causa-efecto entre los inductores clave establecidos y diseñados en consenso con los gestores de la entidad.

Una opción de la aplicación informática nos facilita información sobre los inductores clave e indicadores de gestión de los objetivos estratégicos de la organización, permitiendo obtener una visión sintética de todas sus perspectivas (ver figura 22).

Tabla IX.  
Perspectiva Aprendizaje y  
Crecimiento del OAD

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERACIONALES	INDUCTORES CLAVE	INDICADORES DE GESTIÓN
1. Formación continuada	a) Mayor nivel de formación del personal del ente deportivo.	- Inversión en formación de personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de horas-hombre de formación</li> <li>• Recursos económicos invertidos en formación / número de empleados del ente deportivo.</li> </ul>
	b) Creación de grupos de trabajo especializados.	- Desarrollo de propuestas sobre nuevas técnicas y metodología para la práctica deportiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de propuestas sobre nuevas técnicas deportivas / Número de reuniones de grupos especializados</li> </ul>
2. Competencias estratégicas	a) Adecuación entre formación de personal y actividad desarrollada.	- Existencia de relación entre formación y puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de trabajadores técnicos / puestos de trabajo técnicos (por área).</li> </ul>
	b) Delegación de responsabilidad estratégica al personal.	- Distribución de competencias estratégicas entre el personal según su formación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de trabajadores con competencias estratégicas / número total de trabajadores.</li> </ul>
	c) Transparencia de la contribución estratégica de las actividades de los empleados del ente deportivo.	- Sistema informativo estratégico transparente y centralizado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de trabajadores con acceso al sistema de gestión estratégica / Número de trabajadores con competencias estratégicas.</li> </ul>

Tabla X.  
Perspectiva Interna del OAD

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERACIONALES	INDUCTORES CLAVE	INDICADORES DE GESTIÓN
1. Coordinación y cooperación de actividades del ente deportivo	a) Impulsar la estructuración del sistema deportivo municipal y la colaboración y coordinación de todos los agentes deportivos	- Colaboración con las asociaciones deportivas	• Número de convenios firmados con las asociaciones deportivas (por tipología)
	b) Control de los servicios delegados a otras empresas o entidades	- Calidad de los servicios deportivos que el ente deportivo recibe de otras empresas	• Número de quejas en servicios delegados
	c) Establecer convenios con otras Administraciones Públicas para el desarrollo de la práctica deportiva	- Colaboración con otras Administraciones Públicas	• Número de convenios firmados con otras Administraciones Públicas (por tipología)
	d) Óptima planificación horaria en la utilización de las instalaciones del ente deportivo	- Pleno rendimiento de las instalaciones deportivas del ente deportivo	• Número de horas de uso de instalaciones / número de horas de apertura
2. Equipar a los ciudadanos con instalaciones deportivas de alto nivel y con el suministro de espacios deportivos que garanticen la universalización de la práctica deportiva	a) Facilitar al sistema deportivo municipal equipamientos deportivos de alto nivel	- Inversiones en nuevas instalaciones, mejoras y mantenimiento de instalaciones deportivas	• Recursos invertidos en nuevas instalaciones / superficie deportiva (en m2) • Recursos invertidos en mejoras y mantenimiento/ superficie deportiva (en m2)
	b) Dinamización de espacios deportivos no convencionales	- Suministro de nuevos espacios deportivos	• Número de eventos deportivos organizados en los espacios deportivos no convencionales
	c) Inversiones para la adaptación de instalaciones deportivas a requerimientos normativos	- Cumplimiento de la legislación aplicable a las instalaciones deportivas	• Número de incumplimientos de las instalaciones deportivas según los requerimientos normativos aplicables
3. Creación de sinergias entre actividades	a) Impulsar sinergias entre distintas modalidades deportivas	- Actividades deportivas complementarias	• Número de programas deportivos que ofertan actividades complementarias
	b) Impulsar sinergias entre actividades deportivas y lúdicas	- Establecimiento de relaciones entre actividades deportivas y lúdicas	• Número de actividades lúdicas que incluyen actividades deportivas en su programa (paquetes turísticos que incorporan actividades deportivas)
4. Mejoras de la gestión administrativa, técnica y económica de la entidad	a) Diseño e implantación del Manual de Procedimientos	- Implantación del Manual de Procedimientos administrativos	• Nº de procedimientos administrativos recogidos en un Manual / total de procedimientos administrativos
		- Implantación del Manual de Procedimientos técnicos	• Número de actividades técnicas recogidas en un Manual / total de actividades técnicas
	b) Establecimiento de un sistema de costes de los servicios deportivos	- Conocimiento del coste de los servicios deportivos prestados por el ente deportivo	• Número de actividades deportivas con sistema de costes implantado / número total de actividades deportivas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERACIONALES	INDUCTORES CLAVE	INDICADORES DE GESTIÓN
1. Creación de una imagen de calidad de los servicios del ente deportivo	a) Difusión de la imagen del ente deportivo como una entidad prestadora de servicios deportivos de alta calidad	- Aumento de la satisfacción de los clientes del ente deportivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de clientes nuevos del ente deportivo que han sido aconsejados por antiguos clientes para su inscripción en alguna modalidad deportiva impartida por dicho ente</li> <li>• Número de usuarios que se inscriben en alguna modalidad deportiva en dos o más temporadas</li> <li>• Número de reclamaciones realizadas por los clientes del ente deportivo/ total de usuarios del ente deportivo</li> </ul>
		- Incremento de accesibilidad on-line a los servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de inscripciones on-line en actividades deportivas / número de inscripciones totales</li> <li>• Nº reservas on-line de instalaciones / nº de reservas</li> </ul>
2. Aumento de clientes	a) Promoción de las actividades deportivas del ente deportivo	- Conocimiento por la ciudadanía de las actividades deportivas desarrolladas por el ente deportivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de nuevos clientes del ente deportivo que han conocido la oferta deportiva a través de alguna campaña publicitaria realizada en medios de comunicación / número de nuevos clientes</li> <li>• Número de nuevos clientes en edad escolar que han conocido la oferta deportiva por campañas informativas realizadas en escuelas / número de nuevos clientes en edad escolar</li> </ul>
	b) Diversificación de las actividades deportivas del ente deportivo	- Apertura de nuevos programas deportivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de nuevos programas deportivos en cada línea de actividad en el ejercicio</li> </ul>

Tabla XI. Perspectiva del Cliente del OAD

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERACIONALES	INDUCTORES CLAVE	INDICADORES DE GESTIÓN
1. Mejora de la rentabilidad económica de las inversiones	a) Diseño de indicadores de gestión	– Disminución de los costes de los servicios y mejora de su calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coste de cada servicio deportivo / número total de clientes de dicho servicio</li> <li>• Costes totales del personal empleado en el ente deportivo / número de personas empleadas</li> <li>• Gastos reales de cada servicio deportivo / gastos presupuestados para cada servicio deportivo</li> <li>• Coste de mantenimiento de las instalaciones deportivas / número de metros cuadrados de instalaciones deportivas</li> <li>• Percepción de la calidad de los servicios deportivos por parte de los clientes del ente deportivo</li> <li>• Ingresos totales de los precios públicos del servicio deportivo / costes totales de los servicios deportivos prestados por el ente deportivo</li> <li>• Ingresos corrientes obtenidos por el ente deportivo/ gastos totales del ente deportivo</li> <li>• Ingresos corrientes obtenidos por el ente deportivo/ gastos corrientes del ente deportivo</li> <li>• Beneficios corrientes / beneficios totales del ente deportivo</li> <li>• Beneficios corrientes / total financiación</li> <li>• Superávit-déficit presupuestario / total financiación</li> <li>• (Ingresos corrientes totales - gastos corrientes totales) / número de clientes del ente deportivo</li> <li>• Gastos fijos / gastos totales.</li> </ul>

*Tabla XII. Perspectiva Financiera del OAD*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERACIONALES	INDUCTORES CLAVE	INDICADORES DE GESTIÓN
2. Aumento de financiación propia	b) Aumento de la autofinanciación para la realización de inversiones	– Aumento de las fuentes de financiación propias del ente deportivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de usuarios nuevos de los servicios deportivos del ente deportivo durante el ejercicio</li> <li>• (Transferencias recibidas + constitución de endeudamiento) / gasto total</li> <li>• Transferencias recibidas / gasto total.</li> <li>• Ingresos corrientes propios / ingresos corrientes totales</li> <li>• Pasivo exigible / pasivo no exigible.</li> <li>• Ingresos por precios públicos / ingresos por transferencias recibidas</li> <li>• Ingresos de puesta en valor del patrimonio no afecto al servicio público deportivo / total de ingresos</li> <li>• Número de servicios deportivos prestados por el ente deportivo en el presente ejercicio / número de servicios deportivos prestados por el ente deportivo en ejercicios anteriores</li> <li>• Número de servicios médico-deportivos prestados en el presente ejercicio / número de servicios médico-deportivos prestados en ejercicios anteriores</li> <li>• Ingresos por artículos deportivos vendidos en el presente ejercicio</li> <li>• Ingresos por actividades de coordinación deportiva de eventos / total ingresos del ejercicio</li> </ul>

*Tabla XII. (Cont.)  
Perspectiva Financiera del  
OAD*

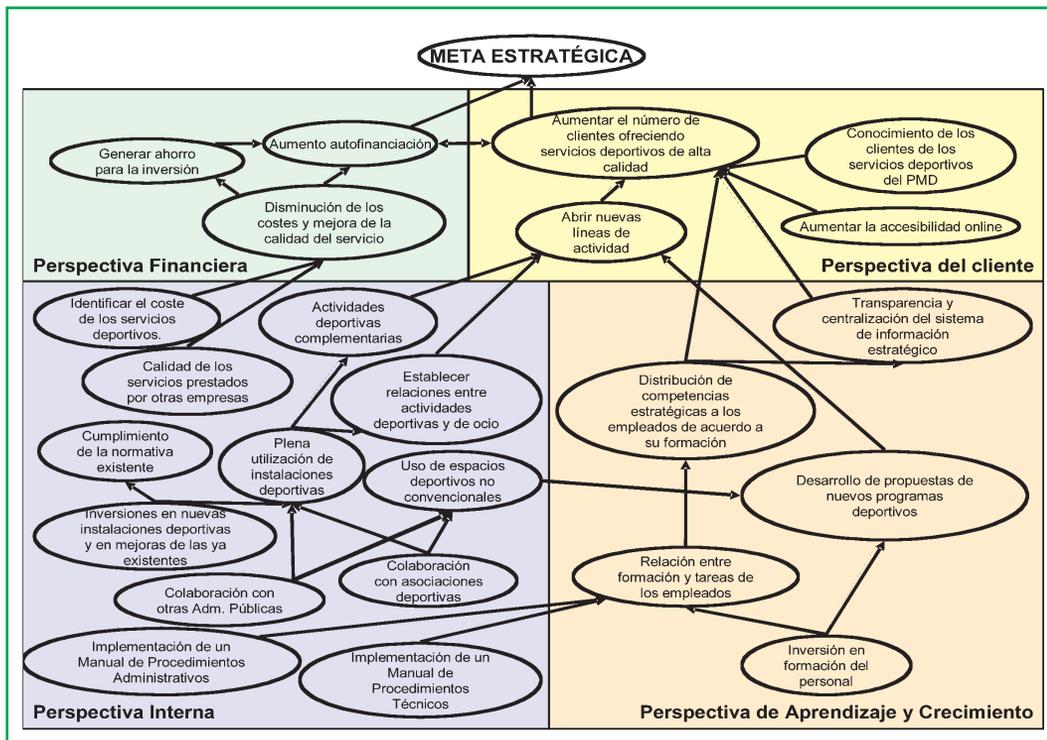


Figura 21. Relaciones entre inductores clave y metas estratégicas de la organización

#### 4.6. Ejemplo de aplicación del CMI global del OAD a un área específica: programación de instalaciones

El CMI global del OAD debería concretarse posteriormente en otros CMI particulares para cada una de las áreas que conforman el OAD.

Estas áreas estratégicas podrían estar configuradas por una o más de las áreas orgánicas que pertenecen

a la organización y deberán tener siempre presentes los objetivos estratégicos generales de la misma a la hora de diseñar su propio Cuadro de Mando.

De esta forma conseguiremos una alineación estratégica dentro de la organización, ya que cada una de las áreas contribuiría a alcanzar las líneas estratégicas previamente diseñadas para la organización en general.

Figura 22.  
Ejemplo informatizado de las  
perspectivas, los inductores  
y los indicadores

The screenshot displays the WebFOCUS BSC3 interface for the 'ORGANISMO AUTONOMO DEPORTIVO' of the 'Universidad de Granada'. The interface is organized into several sections:

- Navigation and Header:** Includes 'WebFOCUS BSC3', 'Página Inicio', 'Idioma', 'Salir', and the date 'Lunes, 20 de Febrero del año 2007'. The main menu includes 'Administración', 'Mantenimiento', 'Cuadro de Mando', 'Seguimientos', and 'Cargas'. The current view is 'BSC' for 'ORGANISMO AUTONOMO DEPORTIVO' in the year '2006'.
- Left Panel (Parameters and Legend):**
  - Parámetros:** 'BSC', 'Parámetros', 'Período de Análisis' (set to 'Enero'), and 'Inf. Acumulada' (checkbox).
  - Leyenda:**
    - Evaluación Objetiva:**
      - >= 99% (Green circle)
      - 80% - 99% (Blue circle)
      - 50% - 80% (Yellow circle with exclamation mark)
      - < 50% (Red circle)
    - Evaluación Subjetiva:**
      - Satisfactoria (Light blue icon)
      - Insatisfactoria (Light red icon)
- Main Content Area:**
  - ORGANISMO AUTONOMO DEPORTIVO** (Title)
  - Período de Análisis:** Enero - **Inf. Acumulada:** [checkbox]
  - Descripción:** Universidad de Granada
  - Evaluación Subjetiva:** [Empty box]
  - Perspectivas:**
    - Visión - Misión
    - Financiera
    - Cliente
    - Interna
      - Establecer sinergias
        - Actividades deportivas complementarias
        - Establecer relaciones entre actividades
        - Número de actividades lúdicas
        - Número de programas deportivos que ofertan activ.
      - Mejorar la gestión administrativa, técnica y econ.
      - Invertir en mantenimiento y mejora
      - Coordinación actividades y compatibilidad horarios
        - Calidad de los servicios prestados
        - Colaboración con asociaciones deportivas
        - Colaboración con otras Adm. Públicas
        - Plena utilización de instalaciones deportivas
        - Nº de convenios firmados con asociaciones deportv.
        - Nº de quejas en servicios delegados
        - Nº horas de uso de instalaciones/ Nº horas apertura
        - Nºconvenios firmados con administraciones públicas
    - Aprendizaje y Crecimiento
      - Formación continua
      - Personal motivado y cualificado
      - Crecimiento personal y profesional
      - Competencias estratégicas

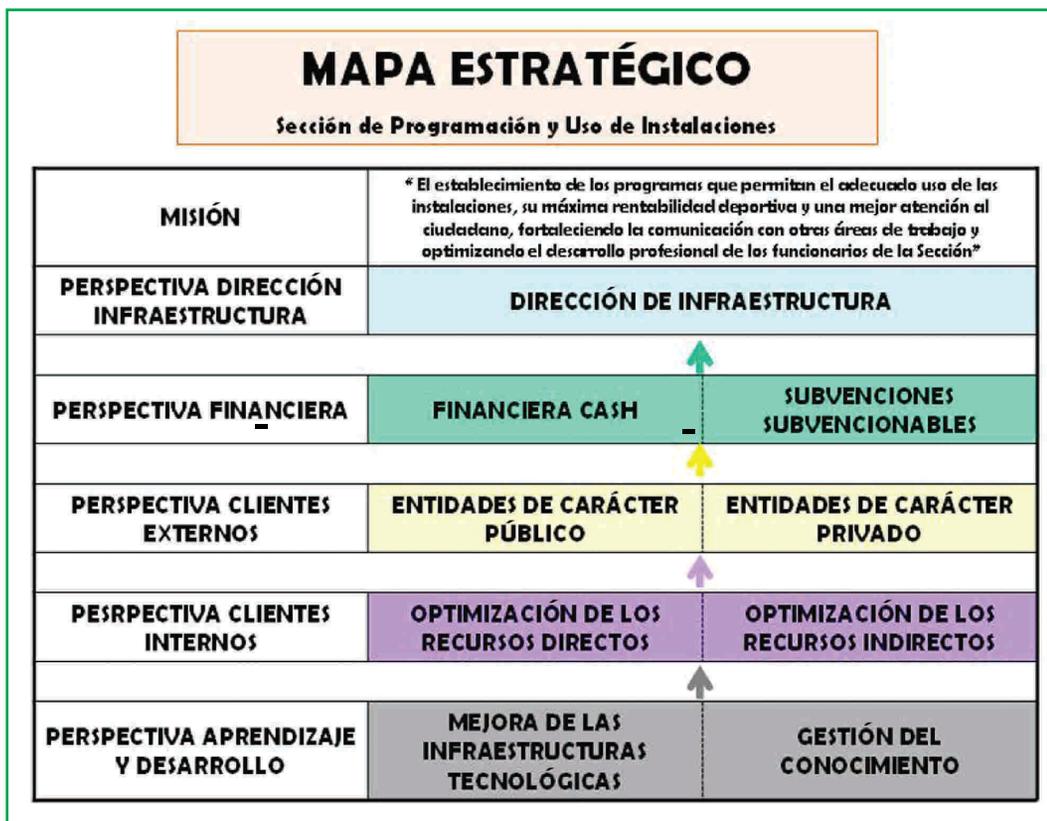


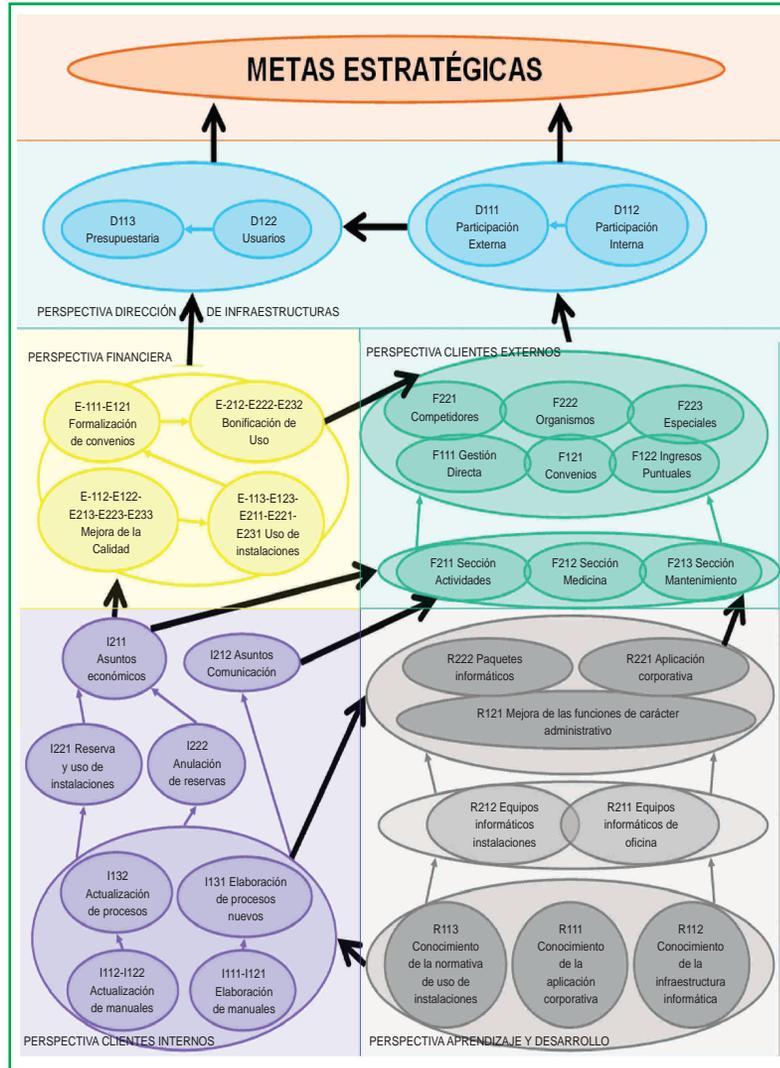
Figura 23.  
Diseño del Mapa Estratégico del Área de Programación de Instalaciones

A modo de referente, a continuación se presenta el diseño del CMI en una de las áreas específicas de un OAD: Programación de Instalaciones, con el objetivo de que ésta sirva de modelo para el desarrollo de los CMI de las otras áreas del OAD.

Aplicando la misma metodología utilizada para el desarrollo del CMI global, se han diseñado el mapa

estratégico del área (figura 23), las principales relaciones causa-efecto entre los inductores clave establecidos (figura 24), y finalmente, presentamos los objetivos estratégicos, las líneas estratégicas, los inductores clave y los indicadores de gestión en cada una de las perspectivas definidas para esta área (tablas XIII a XVII).

Figura 24.  
Objetivos-líneas estratégicas,  
inductores, indicadores de  
gestión del área de  
Programación de  
Instalaciones



Perspectiva: Aprendizaje y desarrollo			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERACIONALES	INDUCTORES CLAVE	INDICADORES DE GESTIÓN
R1. Gestionar el conocimiento	R1.1. Formación de carácter interno	R1.1.1. Conocimiento de la aplicación corporativa	Aprendizaje de la aplicación corporativa
			Perfeccionamiento de la aplicación corporativa
		R1.1.2. Conocimiento de la infraestructura informática	Aprendizaje de la infraestructura informática
	Perfeccionamiento de la infraestructura informática		
		R1.1.3. Conocimiento de la normativa de uso de instalaciones	Grado de conocimiento de la normativa de uso de instalaciones
	R1.2. Formación de carácter externo	R1.2.1. Mejora de las funciones de carácter administrativo	Realización de cursos administrativos internos
Realización de cursos administrativos externos			
R2. Mejora de las infraestructuras tecnológicas	R2.1. Actualización de equipos informáticos	R2.1.1. Equipos informáticos de oficina	Renovación de equipos
			Tiempos de reparación
		R2.1.2. Equipos informáticos en instalaciones	Dotación de equipos
			Renovación de equipos
			Tiempos de reparación
	R2.2. Actualización de software	R2.2.1. Aplicación corporativa	Actualizaciones
			Nuevas versiones
		R2.2.2. Paquetes informáticos	Actualizaciones
Nuevos paquetes			

Tabla XIII. Perspectiva, Aprendizaje y Desarrollo del Área

Tabla XIV. Perspectiva  
Clientes Internos del Área

Perspectiva: Clientes Internos					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERACIONALES	INDUCTORES CLAVE	INDICADORES DE GESTIÓN		
I1. Optimización de los recursos directos	I1.1. a. Elaboración de manuales de funcionamiento administrativo	I1.1.1. Elaboración de manuales	Número de manuales nuevos		
			Número de manuales renovados		
		I1.1.2. Actualización de manuales	Número de fichas nuevas		
			Número de fichas renovadas		
			I1.2. Elaboración de manuales de funcionamiento para los OOCM	I1.2.1. Elaboración de manuales	Número de manuales nuevos
					Número de manuales renovados
	I1.2.2. Actualización de manuales	Numero de fichas nuevas			
		Número de fichas renovadas			
	I1.3. Mejora de los procesos	I1.3.1. Elaboración de los procesos nuevos	Número de procesos nuevos		
			Número de procesos renovados		
		I1.3.2. Actualización de procesos renovados	Número de procesos actualizados		
I2. Optimización de los recursos indirectos	I2.1. Atención Servicios Generales	I2.1.1. Asuntos económicos	Informes semanales de facturación		
			Informe de subvenciones mensual		
		I2.1.2. Asuntos de comunicación	Número de registros solicitados E/S		
			Tiempo de respuesta reclamaciones-información		
			Información general de la sección		
	I2.2. Reserva y uso de instalaciones	I2.2.1 Reserva y uso de instalaciones	Tiempo de respuesta		
			Número de solicitudes		
		I2.2.2. Anulaciones de reserva	Tiempo de respuesta		
			Número de anulaciones		

Perspectiva: Clientes Externos			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERACIONALES	INDUCTORES CLAVE	INDICADORES DE GESTIÓN
E.1. Entidades de carácter público	E.1.1. Clientes institucionales	E1.1.1. Formalización de convenios	Número de convenios firmados
			Fidelidad de los convenios
		E1.1.2. Mejora de la calidad	Atención personalizada administrativa
			Grado de satisfacción de uso
		E1.1.3. Uso de instalaciones	Número de horas de uso
			Porcentaje de horas en relación a horas teóricas
	E.1.2. Clientes de carácter docente	E1.2.1. Formalización de convenios	Número de convenios firmados
			Fidelidad de convenios
		E1.2.2. Mejora de la calidad	Atención personalizada administrativa
			Grado de satisfacción de uso
		E1.2.3. Uso de instalaciones	Número de horas de uso
			Porcentaje de horas en relación a horas teóricas

*Tabla XV. Perspectiva Clientes Externos del Área*

<i>(Cont.)</i> Perspectiva: Clientes Externos					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERACIONALES	INDUCTORES CLAVE	INDICADORES DE GESTIÓN		
E.2. Entidades de carácter privado	E.2.1. Deporte de competición	E2.1.1. Uso de Instalaciones	Porcentaje de horas de entrenamiento		
			Porcentaje de horas de competición		
			Número de entidades		
		E2.1.2. Bonificación de uso	Porcentaje de facturación horas de uso		
			Porcentaje de aportación facturación		
			Atención administrativa personalizada		
		E2.1.3. Mejora de la calidad	Grado de satisfacción de uso		
			E.2.2. Deporte de ocio	E2.2.1. Uso de instalaciones	Porcentaje de horas de uso
					Número de entidades
	E2.2.2. Bonificación de uso	Porcentaje de facturación horas de uso			
		Porcentaje de aportación a facturación			
	E.2.3. Deporte participativo	E2.3.1. % horas de uso	Atención administrativa personalizada		
			Porcentaje de horas de uso		
		E2.3.2. Bonificación de uso	Número de entidades		
			Porcentaje de facturación horas de uso		
E2.3.3. Mejora de la calidad		Porcentaje de aportación Facturación			
		Porcentaje de horas de uso			
Número de entidades					

*Tabla XV. (Cont.)  
Perspectiva Clientes  
Externos del Área*

Perspectiva: Financiera			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERACIONALES	INDUCTORES CLAVE	INDICADORES DE GESTIÓN
F1. Financiera cash	F1.1. Ingresos instalaciones	F1.1.1. Gestión directa	Ingresos reales
			Porcentaje Ingreso Iniciativa parcial
			Porcentaje Meta Total
	F1.2. Ingresos oficinas	F1.2.1. Convenios	Ingresos reales
			Porcentaje Ingreso Iniciativa parcial
			Porcentaje Meta Total
		F1.2.2. Ingresos puntuales	Ingresos reales
			Porcentaje Ingreso Iniciativa parcial
			Porcentaje Meta Total

*Tabla XVI Perspectiva Financiera del Área*

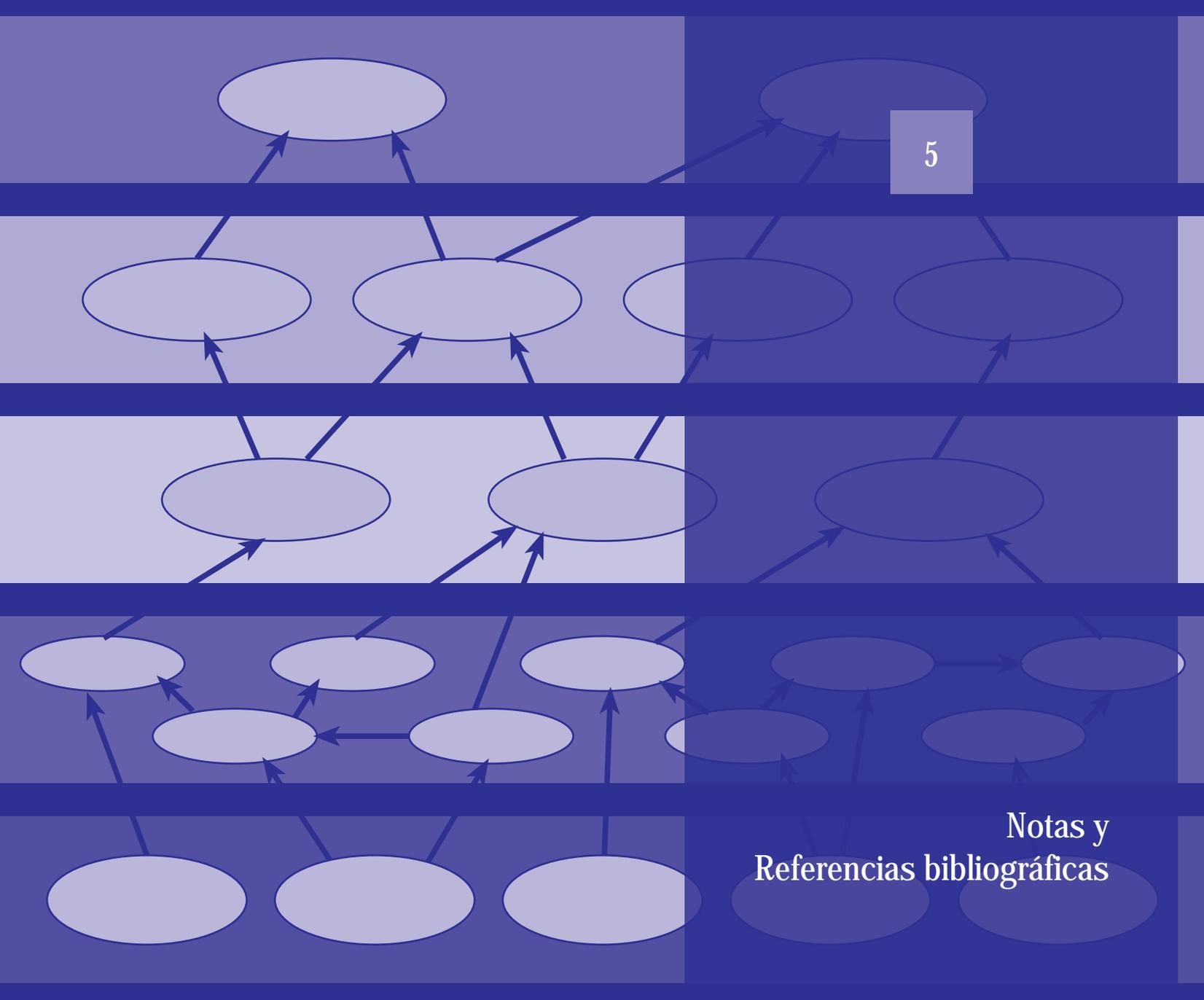
Perspectiva: Clientes Externos			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERACIONALES	INDUCTORES CLAVE	INDICADORES DE GESTIÓN
F2. Subvenciones SUBVENCIONABLES	F2.1 Consumo Interno	F2.1.1. Sección de Actividades (JJDD, Eventos, Naturaleza)	Ingresos reales
			Porcentaje Ingreso Iniciativa parcial
			Porcentaje Meta Total
		F2.1.2. Sección de Medicina Deportiva	Facturación Real
			Porcentaje Facturación Iniciativa parcial
			Porcentaje Facturación Meta Total
		F2.1.3. Sección de Mantenimiento	Facturación Real
			Porcentaje Facturación Iniciativa parcial
			Porcentaje Facturación Meta Total
	F2.2. Consumo Externo	F2.2.1. Competiciones	Facturación Real
			Porcentaje Facturación Iniciativa parcial
			Porcentaje Facturación Meta Total
		F2.2.2. Organismos	Facturación Real
			Porcentaje Facturación Iniciativa parcial
			Porcentaje Facturación Meta Total
F2.2.3. Especiales		Facturación Real	
		Porcentaje Facturación Iniciativa parcial	
		Porcentaje Facturación Meta Total	

*Tabla XVI (Cont.)  
Perspectiva Financiera del  
Área*

Perspectiva: Dirección de Infraestructura			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERACIONALES	INDUCTORES CLAVE	INDICADORES DE GESTIÓN
D1. Dirección de Infraestructuras	D1.1. Social	D1.1.1. Participación externa	Coficiente de participación ciudadana Porcentaje de población que hace deporte
			Número de clubes que participan
		D1.1.2. Participación interna	Coficiente de personal en la sección Administración, OCM
	D1.2. Económica	D1.2.1. Presupuestaria	Coficiente de ingresos en relación al PMD presupuesto
			Coficiente de gastos en relación al PMD presupuesto
			Coficiente recursos propios. Facturación-ingresos reales
		D1.2.2. Usuarios	Coficiente de ingresos por usuario
			Coficiente de gastos por usuario

*Tabla XVII. Perspectiva de la Dirección de Infraestructura del Área*





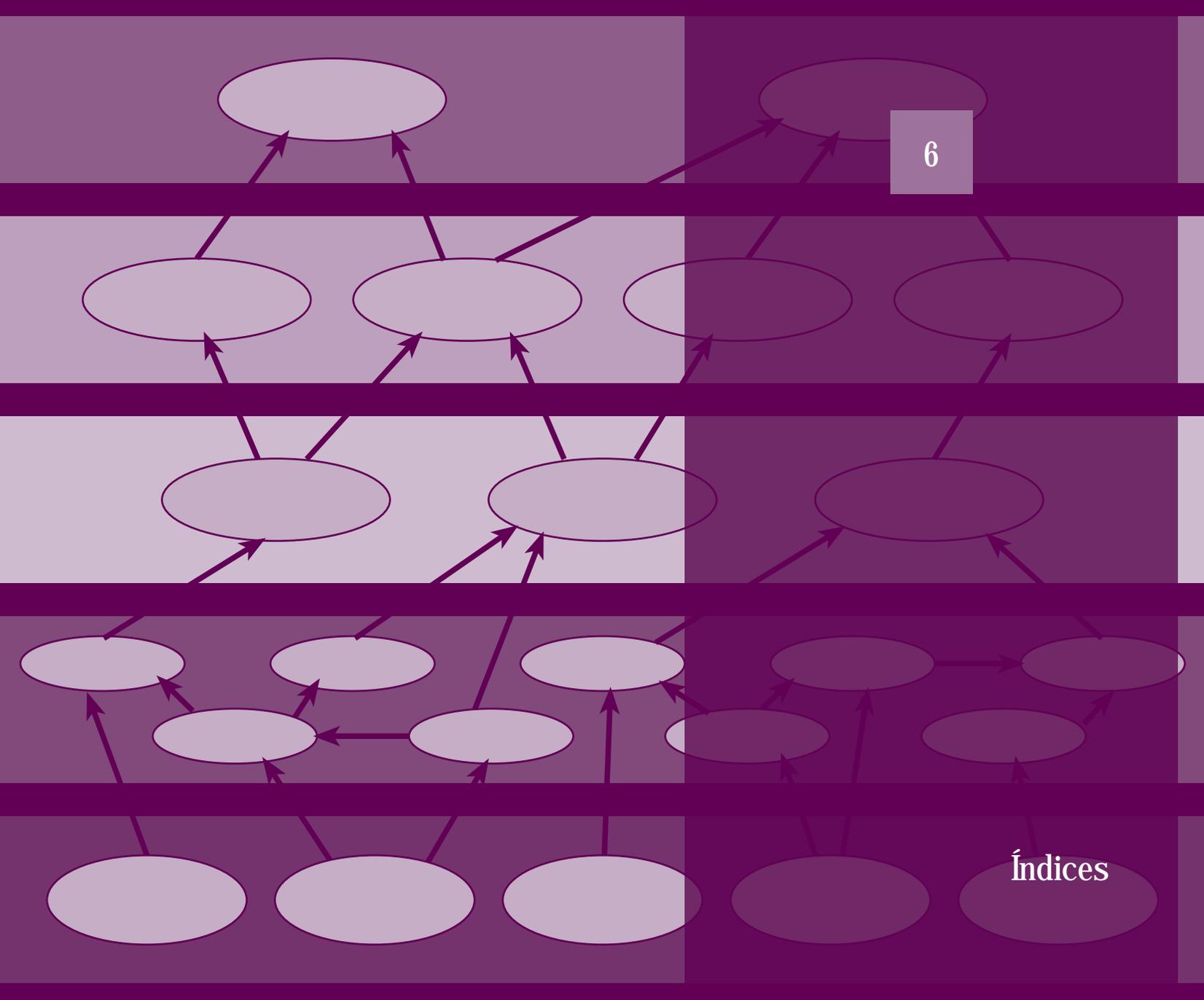


## NOTAS

- 1 “The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review* (enero-febrero 1992).
- 2 Originario *Tableau de bord*.
- 3 Sugerimos el acceso a: [http://nigerianembassy-argentina.org/e\\_nigeria/xsports.shtml](http://nigerianembassy-argentina.org/e_nigeria/xsports.shtml)
- 4 Nota de los autores: la traducción literal sería Federación Intemacional de Carreras de Sacos de Patatas.
- 5 Mintzberg et al. (1998).
- 6 Tomado del Mapa Estratégico del sistema escolar del condado de Fulton. *Mapas Estratégicos*, Kaplan y Norton, 2004.
- 7 Tomado del Seminario *Mejorando los Resultados del Sector Público mediante el Cuadro de Mando Integral* Balanced Scorecard Institute. Howard ROM.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIDEMARK, L-G. (2001) The meaning of Balanced Scorecards in the Health Care Organisation, *Financial Accountability & Management*, 17 (1), pp. 23-40.
- BAIN (2005). *Management tools and trends 2005*. Bain & Company.
- CHAN, Y-C. L. (2004) Performance Measurement and Adoption of Balanced Scorecards. A survey of Municipal Governments in the USA and Canada, *The International Journal of Public Sector Management*, 17 (2/3), pp. 204-221.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (1992) The Balanced Scorecard- Measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70 (1), pp. 71-79.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (1996): *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (2000): *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia*. Ediciones Gestión 2000 S. A., Barcelona.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (2005). *Mapas Estratégicos*, Gestión 2000, Barcelona.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (2006). *Alignment. Incrementando los resultados mediante el alineamiento estratégico de la organización*. Ed. Gestión 2000.
- LÓPEZ VIÑEGLA, A. (2003). *Gestión estratégica y medición. El cuadro de mando como complemento del Balanced Scorecard*. Junio, AECA, Monografías. Madrid
- LUNA QUESADA, J. (2005). La gestión deportiva en el ámbito local. Incluido en Jiménez Soto, I. y Arana García, E. (Directores) (2005). *El Derecho Deportivo en España 1975-2005*, Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía, pp. 125-156.
- MINTZBERG, H., HAHLSTRAND, B. y LAMPEL, J. (1998): *Strategy Safari*, Nueva Cork: The Free Press.
- RODRIGUEZ NIETO, A (2005). Los indicadores en la gestión deportiva de municipios hasta 200000 habitantes. Ponencia presentada a las *Jornadas sobre el establecimiento de indicadores en la gestión deportiva municipal: la utilización del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión*, Málaga, octubre 2005.
- TERUELO, B. (2006). Análisis de la situación actual de la gestión deportiva municipal. Problemas y oportunidades. Ponencia presentada al *Encuentro de Gerentes y Directores Técnicos de Servicios Deportivos Municipales de Andalucía*, Antequera, abril 2006.
- WISNIEWSKI, M. y OLAFSSON, S. (2004). Developing balanced scorecards in local authorities: a comparison of experience, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (7), pp. 602-610.



6

Índices



## ÍNDICE GENERAL

	Página
Introducción.....	9
1 Entorno y caracterización de los servicios deportivos .....	13
1.1 Servicios deportivos y normativa .....	15
1.2 Caracterización de los servicios deportivos .....	16
2 Planificación estratégica y gestión deportiva .....	19
3 El Cuadro de Mando Integral en las instituciones deportivas públicas y privadas.....	25
3.1 ¿Por qué el Cuadro de Mando Integral? ¿Cómo puede ayudarnos? .....	27
3.2 ¿Qué relación tiene todo lo dicho con el Cuadro de Mando Integral? .....	27
3.3 Pasos en la construcción de un CML.....	31
A) Fase I. Definición de estrategias.....	34
a) Análisis de la situación actual: Visión, Misión y Valores .....	34
b) Desarrollo de las líneas estratégicas de primer orden.....	43
c) Definición y diseño de los objetivos estratégicos.....	46
B) Fase II. Desarrollo del CMI .....	52
a) Creación del mapa estratégico de la organización .....	52
b) Definición de los indicadores de gestión.....	58
c) Identificación y diseño de nuevas iniciativas estratégicas .....	69
4 Experiencia empírica .....	73
4.1 Caracterización de la entidad.....	75
4.2 Situación actual del Organismo Autónomo Deportivo.....	76
4.3 Análisis DAFO.....	77
4.4 Establecimiento de las metas y objetivos estratégicos. El mapa estratégico .....	80
4.5 Líneas estratégicas e indicadores de gestión .....	92
4.6 Ejemplo de aplicación del CMI global del OAD a un área específica: programación de instalaciones .....	97
5 Notas y Referencias bibliográficas.....	109
6 Índice general.....	115
Índice de figuras .....	116
Índice de tablas .....	117
7 Los autores.....	119

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
1 Estructura del deporte andaluz .....	15
2 Cadena natural del deporte .....	17
3 Implementación de la estrategia .....	22
4 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	30
5 Mapa Estratégico / Empresa Handelman .....	32
6 Traduciendo la misión en resultados deseados.....	36
7 Cadena de valor.....	43
8 Perspectivas estratégicas genéricas en el modelo de CMI.....	46
9 Perspectivas de los procesos internos - Cadena de valor.....	49
10 Mapa Estratégico elemental .....	52
11 Mapa Estratégico de una PYME del sector del calzado deportivo .....	54
12 Mapa Estratégico para el sector público de un municipio.....	55
13 Mapa Estratégico de una red de bibliotecas públicas.....	56
14 Mapa Estratégico del Club Social y Deportivo Fañanás .....	57
15 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	82
16 Perspectiva Interna .....	83
17 Perspectiva del Cliente .....	86
18 Perspectiva Financiera .....	89
19 El Mapa Estratégico del Organismo Autónomo Deportivo (OAD).....	90
20 El Mapa Estratégico del OAD (informáticamente) .....	91
21 Relaciones entre inductores clave y metas estratégicas de la organización.....	97
22 Ejemplo informatizado de las perspectivas, los inductores y los indicadores.....	98
23 Diseño del Mapa Estratégico del Área de Programación de Instalaciones .....	99
24 Objetivos - líneas estratégicas, inductores, indicadores de gestión del Área de Programación de Instalaciones .....	100

## ÍNDICE DE TABLAS

	Página
I Las 25 herramientas de gestión más utilizadas .....	23
II Posiciones de España en Juegos Olímpicos .....	28
III Diez escuelas de pensamiento estratégico.....	44
IV Coordinación de iniciativas con objetivos .....	71
V Análisis DAFO del Organismo Autónomo Deportivo (OAD).....	78 y 79
VI Líneas estratégicas diseñadas en la Perspectiva Interna para cada objetivo estratégico.....	84
VII Líneas estratégicas diseñadas en la Perspectiva del Cliente para cada objetivo estratégico .....	87
VIII Líneas estratégicas diseñadas en la Perspectiva Financiera para cada objetivo estratégico .....	88
IX Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento del OAD .....	92
X Perspectiva Interna del OAD.....	93
XI Perspectiva del Cliente del OAD.....	94
XII Perspectiva Financiera del OAD .....	95 y 96
XIII Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento del Área .....	101
XIV Perspectiva Clientes Internos del Área .....	102
XV Perspectiva Clientes Externos del Área .....	103 y 104
XVI Perspectiva Financiera del Área .....	105 y 106
XVII Perspectiva de la Dirección de Infraestructura del Área .....	107









## DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN

El doctor Alfonso López Viñegla es Profesor Titular de Contabilidad y Sistemas de Información de la Universidad de Zaragoza (España), además de un experto Formador y Consultor de empresas con una amplia experiencia internacional. Colabora habitualmente en instituciones diversas, como el Instituto de Empresa (IE), la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), la Escuela de Organización Industrial (EOI), etc. Su actividad docente se centra en asignaturas relacionadas con Contabilidad Financiera, Control de Gestión y Sistemas de Información Contables. Asimismo, ha participado y participa en numerosos Seminarios, Cursos de Postgrado y Másters, tanto a escala nacional como internacional. Su actividad investigadora se centra en áreas como la Contabilidad Directiva y de Gestión, los Sistemas de Información, el Control de Gestión: Cuadro de Mando y BSC, Nuevas Tecnologías de la Información.

Dentro del *Programa Empresa del Gobierno Aragonés* (IAF) lidera un Proyecto de Formación y Asesoría sobre Gestión Estratégica - Balanced Scorecard en la Pyme aragonesa. Coordina la website (<http://cuadrodemandando.unizar.es>) que trata de canalizar los puntos de interés, información y noticias para los profesionales, profesores y estudiantes de Gestión, en especial el Cuadro de Mando. Es autor de 2 monografías publicadas por AECA, *El Cuadro de mando y los Sistemas de información para la gestión empresarial. Posibilidad de tratamiento hipermedia* -ya agotada- y *Gestión estratégica y medición. El Cuadro de mando como complemento del Balanced Scorecard* y numerosos artículos en el ámbito nacional e internacional. Actualmente coordina una lista de discusión internacional sobre Control de Gestión, con más de 4500 profesores y profesionales.

Asimismo, es autor del primer CD interactivo en castellano a nivel mundial sobre un curso integral de BSC, denominado *Balanced Scorecard. Cuadro de Mando Integral. De la Estrategia a los Resultados Operativos*. Desde una perspectiva profesional, ha participado en más de 150 seminarios de alta dirección, se encuentra en varios procesos de implantación de BSC y CM en más de 40 empresas, destacando, entre otras, VAT Vending SA, Harineras Villamayor SA, y la Diputación de Barcelona.



Armando Rodríguez Nieto es Licenciado en Educación Física, Entrenador Nacional de Fútbol Sala e Instructor FIFA. Dedicado profesionalmente a la Gestión Deportiva desde el año 1984, en la actualidad desempeña el cargo de Jefe de la Sección de Programación y Uso de Instalaciones Deportivas del Patronato Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Granada, y es responsable de la gestión y organización de distintos clubes deportivos amateurs.

Actualmente colabora en algunos de los programas del Instituto Andaluz del Deporte, habiendo dirigido el curso *Establecimiento de indicadores en la gestión deportiva municipal. La utilización del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión* y estando en preparación el próximo *Diseño y evaluación de procesos: Cuadro de Mando Integral* (Teleformación).

Es autor, para el Patronato Municipal de Deportes de Granada, del *Proyecto de Plan Estratégico mediante la utilización del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión*.

Ponente en distintas jornadas y congresos con temas relacionados con el desarrollo de Cuadro de Mando Integral, así como de Aplicación de las nuevas TIC en las organizaciones.

Deseo agradecer a mis compañeros de trabajo y en especial a José Luis, Mariola y Pepe, su inestimable aportación en algunos de los contenidos del libro.



Antonio Manuel López Hernández es Catedrático de Universidad del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Granada. Colabora habitualmente en instituciones como AECA, ASEPUC, EAA, ACODI, IAD o AGESPORT. Su actividad docente se centra en las asignaturas Contabilidad, Gestión y Control de Entidades Públicas. Participa regularmente en congresos, jornadas, seminarios, cursos de postgrado y másters, tanto a nivel nacional como internacional. Es autor de numerosos artículos en revistas nacionales e internacionales, incluidas *International Journal of Public Sector Management*, *Public Manager*, *Government Information Quarterly*, *International Review of Administrative Sciences*, *Internacional Public Management Journal* y *American Review of Public Administration*.

Investigador responsable del proyecto *Diseño de un Sistema Normalizado de Indicadores de Gestión Aplicable a las Administraciones Locales (Sinigal)*, aplicado, entre otros, a los Servicios Deportivos de las capitales de provincia de Andalucía, y patrocinado por la Cámara de Cuentas de Andalucía y la Federación Andaluza de Municipios y Provincias.

Investigador responsable del proyecto *Diseño e Implantación del Cuadro de Mandos Integral en los Servicios Públicos Deportivos*, patrocinado por el Patronato Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Granada.

Director del Máster en Dirección de Entidades e Instalaciones Deportivas de la Universidad de Granada (Edición 2007-2008).

## COLABORADORES

Alejandro Sueldo Muñoz es Magíster Ingeniero en Ingeniería de Software de la Universidad Politécnica de Madrid.

Hace más de diez años que está especializado en temas de *Data Warehousing*, Sistemas de Apoyo a la Decisión y Cuadro de Mando Integral.

Es responsable del Área de *Data Warehousing* de Citibank Argentina.

Manuel Pedro Rodríguez Bolívar es Doctor Profesor contratado de la Universidad de Granada. Es miembro de destacadas asociaciones contables a nivel nacional e internacional, como la European Accounting Association, miembro fundador del World Accounting Forum y miembro de la Asociación de Profesores Universitarios de Contabilidad. Su docencia se ha centrado en Contabilidad Financiera, Contabilidad General y Contabilidad Pública. Ha impartido, asimismo, diversos cursos, cursos de postgrado y másters oficiales.

Sus investigaciones están centradas en el Cuadro de Mando Integral y su aplicación a las entidades del sector público, en la divulgación de la información financiera pública en Internet, en el marco conceptual de la información financiera y en las contabilidad medioambiental. Ha participado en diversos proyectos de investigación y ha sido director de un proyecto de investigación competitivo a nivel nacional financiado por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).

Es autor de diversos artículos publicados en las revistas españolas más relevantes, incluidas *Revista de Contabilidad*, *Papeles de Economía Española* y *Presupuesto y Gasto Público*. Igualmente, es autor de diversos artículos publicados en las revistas internacionales más prestigiosas, incluyendo *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, *International Journal of Commerce and Management*, *Government Information Quarterly*, *International Review of Administrative Sciences* y *American Review of Public Administration*.

David Ortiz Rodríguez es profesor colaborador del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Granada. Su actividad docente se centra en asignaturas de contabilidad financiera y contabilidad y presupuestos del sector público. Es miembro de la European Accounting Association (EAA) y ha escrito diversos artículos sobre experiencias en implementación de indicadores de gestión a nivel municipal.

Investigador colaborador del proyecto *Diseño de un Sistema Normalizado de Indicadores de Gestión Aplicable a las Administraciones Locales (Sinigal)*, aplicado, entre otros, a los Servicios Deportivos de las capitales de provincia de Andalucía, y patrocinado por la Cámara de Cuentas de Andalucía y la Federación Andaluza de Municipios y Provincias.

Investigador colaborador del proyecto *Diseño e Implantación del Cuadro de Mandos Integral en los Servicios Públicos Deportivos*, patrocinado por el Patronato Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Granada.







**JUNTA DE ANDALUCÍA**  
CONSEJERÍA DE COMERCIO, TURISMO Y DEPORTE  
INSTITUTO ANDALUZ DEL DEPORTE

