

Universidad de Matanzas
Sede: Camilo Cienfuegos
Facultad de Ciencias Empresariales



Trabajo de Diploma

(En Opción al título de Licenciado en Economía)

Título: Implementación del Cuadro de Mando Integral en la Dirección Provincial de Deporte en Matanzas.

Autora: Yailina de la Caridad Díaz Gómez

Tutora: MSc. Yenisey León Reyes

Matanzas 2019



Declaración de Autoridad:

Yo Yailina de la Caridad Díaz Gómez declaro como estudiante del Curso Diurno, de la Facultad de Ciencias Empresariales, en la Universidad de Matanzas, Sede "Camilo Cienfuegos", ser la única autora de este Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciada Economía como parte de la culminación de estudios y autorizo a la Universidad de Matanzas y todos aquellos que lo precisen, a hacer uso de la misma.

Yailina de la Caridad Díaz Gómez



Nota de Aceptación:

Presidente del Tribunal

Secretario

Miembro

Dado en la ciudad de Matanzas a los ____ días del mes de _____ del
2019
"Año 60 de la Revolución"



Dedicatoria:

A mis padres, por su apoyo incondicional, por su tesón, su esfuerzo, por siempre confiar en mí. A mis padres, que supieron siempre darme otro voto de confianza...

Agradecimientos:

Mi mayor agradecimiento es a mi tutora, que supo acogerme en su casa y dedicarme buena parte de su tiempo. A mi tutora gracias miles, por atravesar conmigo este mar repleto de tempestades y aún así demostrar que es una profesional de gran valía.

A mis padres, por regalarme la vida y de paso, hacérmela más fácil. Les agradezco por amarme tanto, por no desfallecer ante las borrascas estudiantiles.

A mi hermana, por desear mi existencia, por sus regaños atinados y su crudeza en los comentarios. Le agradezco por hacerme parte de su vida...

Agradecida, muy agradecida de mi pareja por acompañarme y entenderme en estos intensos meses. Su comprensión y ayuda fueron medulares para concluir este estudio.

A Arletty, mi gratitud es inmensa, gracias por tu compañía y tus aportes, por prestarme atención y de paso soportarme.

A mis suegros por estar prestos a la ayuda y por tanta consideración en esta etapa.

A mi cuñado y su familia, por siempre ser tan amables.

A mis tíos, las personas más especiales que existen en el Universo. Los seres que me enseñaron el concepto de familia. A mis primos todos por siempre hacerme saber que estaban ahí y presentes.

A Liliána, Dorarky y Mima, mi familia adoptiva más consentidora y comprensiva.

Un agradecimiento especial lo merece mi grupo, todos aquellos que compartieron conmigo los 90 minutos de las lecciones. Ellos son y serán un capítulo de mi vida que jamás querré borrar.

A mis profesores, a todos mis profesores que de una forma u otra me enseñaron a crecer, a madurar y aprender.

A todos los que de una manera u otra tuvieron que ver con la realización de este ejercicio académico, gracias miles y que estas letras sirvan como mensaje de gratitud.



Pensamiento:

"Primero hay que empezar a hacer y después pensar en cómo seguir haciendo. No vamos a sentarnos y hacer un acto en el camino para pensar cuales serán nuestros próximos pasos. Vamos a pensar caminando, vamos a aprender creando y también, por qué no decirlo, equivocándonos"

Ernesto Che Guevara

Resumen

La práctica deportiva gana mayor aceptación a nivel internacional. Evolucionar, hacerse rentable y hasta ganar protagonismo son máximas del deporte moderno. Sin embargo, lograrlo representa grandes retos que conllevan al desarrollo de estudios acerca de herramientas y su funcionalidad en cada caso. Por ello se propone esta investigación que tiene como objetivo general: implementar el Cuadro de Mando Integral en la Dirección Provincial de Deporte de Matanzas, en pos de conocer la situación real en que se mueve la organización y brindar una herramienta de control de gestión que ayude a la toma de decisiones y facilitarles pautas a sus especialistas. Entre las herramientas que se emplearon están: la tormenta de ideas, revisión de documentos, observaciones directas, entrevistas al equipo gestor y programas informáticos como el Visio y el software Excel. Como resultado se caracteriza la organización, se realiza el diagnóstico estratégico, se determinan los indicadores por las cuatro perspectivas del CMI, podemos resaltar que las mismas les sirven de apoyo para saber la situación actual de la organización. Con la medición de cada uno de los indicadores propuestos se puede afirmar que la organización deportiva posee una salud regular, debido a que presenta indicadores deficientes entre ellos se encuentran: % de las tecnologías, satisfacción de los trabajadores y de los usuarios, tiempo de permeancia de los cuadros, cumplimiento de las inspecciones, además se establecen siete acciones de mejora para trazar el camino idóneo para llegar al escenario deseado.

Summary

The sport practice wins bigger acceptance at international level. To evolve, to become profitable and until winning protagonism they are maximum of the modern sport. However, to achieve it represents big challenges that bear to the development of studies about tools and their functionality in each case. For he/she intends it this investigation that has as general objective: to implement the Square of Integral Control in the Provincial Address of Sport of Matanzas, after to know the real situation in that the organization moves and a tool of administration control that he/she helps to the taking of decisions to toast and to facilitate them averages its specialists. Among the tools that were used they are: the storm of ideas, revision of documents, direct observations, you interview to the team agent and computer programs as the Visio and the software Excel. As a result the organization is characterized, he/she is carried out the I diagnose strategic, the indicators are determined by the four perspectives of the IMC, we can stand out that the same ones serve them as support to know the current situation of the organization. With the mensuration of each one of the proposed indicators one can affirm that the sport organization possesses a regular health, because it presents faulty indicators among them they are: % of the technologies, the workers' satisfaction and of the users, time of permeancia of the squares, execution of the inspections, seven actions of improvement also settle down to trace the suitable road to arrive to the wanted scenario.

Índice

Introducción	1
Capítulo I. Marco Teórico-Referencial de la investigación	8
1.1 Gestión y sus fundamentos teóricos	8
1.2 Herramientas de gestión.....	10
1.3. Evolución del Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard.....	13
1.4. Servicios deportivos.....	19
1.5. Implementación de herramienta de gestión en organizaciones deportivas de gobierno.	21
Capítulo II: Descripción de la metodología para implementar el CMI en la Dirección Provincial de Deporte en Matanzas	24
2.1 Antecedentes de la investigación sobre los principales procedimientos para implementar CMI en las organizaciones.....	25
2.2. Implementación del CMI en las organizaciones deportivas de gobierno	27
2.3. Métodos, técnicas y herramientas utilizadas en la investigación.	35
Capítulo III: Resultados de la implementación del CMI en la Dirección Provincial de Deporte de Matanzas	41
3.1 Selección del equipo de trabajo.....	41
3.2. Resultados de la implementación del CMI en la Dirección Provincial de Deporte de Matanzas	42
Conclusiones	58
Recomendaciones	59
Bibliografía	59



Introducción

Tanto en las organizaciones como en las empresas, se acentúa cada vez más la necesidad de obtener una visión global de las mismas y el enfoque que tradicionalmente se usa es el de control de gestión (CG) basado, sobre todo, en la aplicación de planes estratégicos a planes operativos. Las deficiencias en los sistemas de información y de control de gestión son actualmente enfrentadas con nuevos planteamientos en materia de control de gestión, planificación, toma de decisiones y cultura empresarial.

En particular, dos autores: Robert Kaplan y David Norton, propusieron a mediados de los años noventa la utilización de una herramienta más completa: el *Balanced Scorecard (BSC)* o Cuadro de Mando Integral (CMI), cuyo objetivo es paliar los defectos de la planificación presupuestaria tradicional. Este resultó ser un sistema de gestión y medición estratégica muy eficiente, a través del cual los directivos pueden conducir las empresas hacia la obtención de un crecimiento sostenido y mejoras sustanciales en su rendimiento. (Rivero, A. 2018)

La puesta en práctica de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a las características de los países y basadas en las mejores y avanzadas prácticas contemporáneas, debe representar una prioridad a fin de asegurar la mayor eficacia en la gestión y los procesos productivos de bienes y servicios. En el mundo deportivo se busca continuamente no solo el protagonismo individual sino el de las organizaciones con respecto a otras (Raventós, A. 2018).

El deporte es uno de los fenómenos más extendidos y, afortunadamente, valorados en la sociedad, tanto en las que poseen un mayor desarrollo económico como en las que la pobreza hace acto de presencia diaria. Todas cuentan con instalaciones, organizaciones deportivas y eventos en los que la participación de deportistas, bien en forma individual o por equipos congrega a los aficionados como espectadores pasivos.

La evolución del deporte es evidente desde su aparición. Las marcas, los sistemas o tácticas de juegos, los equipamientos o instalaciones, las normas, todo va en constante evolución en consonancia con el desarrollo social y científico. Estas actividades que realizaban aquellos hombres con uno u otro fin, con el transcurso de los años se convertirían en los diferentes deportes que se comenzarían a practicar en los distintos países. En torno a la palabra deporte, se emiten diferentes



conceptos. La Real Academia Española en su Diccionario de la Lengua Española, define al mismo como una “actividad física, ejercida como juego o competición cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas” (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. 22ª Edición).

Los deportes aumentan su capacidad de organización y regulación desde la antigua Grecia hasta la actualidad. A ello contribuye la industrialización, al incrementar el tiempo de ocio de los ciudadanos y así poder dedicar un mayor tiempo a ver competiciones deportivas. También los medios de comunicación masiva facilitan una mayor accesibilidad a dichas instalaciones.

La práctica deportiva alcanza a nivel internacional una mayor relevancia cada día, dada la significación de la misma, como un medio que posibilita la transmisión de valores a niños, adolescentes y adultos. Asimismo, contribuye a establecer relaciones sociales entre diferentes personas y culturas, así como el respeto a los demás. Desde el punto de vista económico su influencia es significativa, pues la gran cantidad de personas que los practican y las que los disfrutan hacen de los mismos importantes negocios con los cuales financian a los deportistas, agentes, medios, turismo y otros sectores de la economía (González, L. 2018).

A nivel mundial el deporte se desarrolla de una manera muy rápida, a partir de los avances de la ciencia y la innovación se incrementan los resultados en el mismo. Unido a esto hay algunos flagelos que afectan al movimiento deportivo internacional como es la comercialización, el robo de talento, el dopin, pues no siempre gana el atleta que mejor se prepara sino también existe la posibilidad de que gane el que se dopa y lo que se quiere es que gane el mejor, o sea el que mejor rendimiento tenga. Actualmente en el mundo se dan pasos agigantados en la comercialización y dentro de esto entra el pago por realizar un evento a nivel mundial, la publicidad y las estrategias de marketing. Esto a su vez tiene tanto su lado positivo como negativo, ya que a través de las redes sociales se llegan a conocer los resultados en todo el mundo, y a los países de poco desarrollo se les dificulta organizar un evento internacional fuerte o una gala deportiva porque realmente no cuentan con los recursos necesarios ni el financiamiento disponible.

A pesar de ello, Cuba no se queda atrás pues se están dando los primeros pasos con la inserción de atletas cubanos en ligas foráneas, también en las ligas cubanas se verán insertados atletas de otros países lo cual incidirá en forma favorable en la elevación de la calidad de dichos deportistas (Villanueva, R. et al. 2006):



- ✓ Comité Olímpico Internacional
- ✓ Comité Olímpico Nacional
- ✓ Federaciones deportivas internacionales
- ✓ Otras organizaciones asociadas al COI
- ✓ Federaciones deportivas continentales
- ✓ Otras organizaciones privadas

Cuba, a través de su Comité Olímpico Nacional se encuentra insertada en esta estructura del deporte en el contexto internacional y su actuación deportiva es reconocida tanto a nivel nacional como por autoridades del deporte a nivel internacional.

Hablar del deporte supone un antes y un después del Triunfo de la Revolución el 1 de enero del 1959. Anterior al triunfo el programa deportivo se puede caracterizar fundamentalmente por (Villanueva, R. et al. 2006):

- ✓ La existencia de un profesionalismo enajenante, la comercialización desmedida y sus secuelas en el deporte formativo.
- ✓ Una educación física que solo se practicaba en escuelas privadas. Existían en el país unos ochocientos profesores de educación física, en su mayoría sin la debida preparación profesional.
- ✓ Se divulgaba prioritariamente los deportes de Béisbol, Boxeo y algo de Atletismo.
- ✓ Las instalaciones deportivas y los implementos no estaban al alcance del pueblo”.

Como puede apreciarse el panorama cubano no era nada favorable para el desarrollo de la actividad deportiva, por lo que los resultados alcanzados por el país en esta etapa no eran nada ventajosos. A partir del 1 de enero de 1959, con el triunfo de la Revolución, el panorama deportivo del país cambia completamente, pues se buscan nuevas formas que permitan la incorporación masiva de niños y jóvenes a la práctica del deporte (1992. Constitución de la República de Cuba).

Como bien expresa la fuente referenciada, el deporte pasa a ser un derecho de todos los cubanos, sin distinción de razas ni posición económica y para llevar a cabo tal meta, se inserta la enseñanza y práctica de la educación física y el deporte en los planes de estudio del sistema nacional de educación desde la enseñanza primaria hasta el segundo año de la universidad.



Asimismo, se crea un programa emergente de formación de profesores de educación física, se crean áreas de participación deportiva aledañas a las escuelas, se construyen instalaciones deportivas populares, se crean escuelas deportivas, se implementa el plan montaña, se destina a llevar el deporte a todo el país, entre otras.

El deporte cubano es reconocido tanto a nivel regional como a nivel internacional, lo cual se puede constatar no solo en los resultados de cada una de las competiciones, sino en las solicitudes que hacen muchos países de técnicos cubanos para el asesoramiento en la esfera deportiva. Países como Venezuela, Bolivia, Brasil, Colombia, República Dominicana, aumentan su potencial deportivo gracias a la ayuda de especialistas cubanos en diferentes deportes. En el VII Congreso del Partido los lineamientos 161 y 162 difunden la severa necesidad de fomentar la actividad deportiva en la sociedad.

La provincia de Matanzas se encuentra insertada en este programa, lo cual le permite alcanzar satisfactorios resultados a nivel nacional e internacional en diferentes deportes. Para mantener los mismos el sistema de trabajo que tiene el organismo desde hace años está encaminado a la preparación de los atletas por ciclos, los cuales están concentrados en los centros provinciales, en la Escuela de Iniciación Deportiva Escolar (EIDE), Academias y Escuela de Profesores de Educación Física (EPEF), en los cuales reciben la docencia y también clases deportivas.

Esto, unido a un sistema de trabajo que tiene el Instituto Nacional del Deporte y la Recreación (INDER) que se llama "La preparación del deportista", lleva por las distintas etapas el entrenamiento deportivo, que tiene implícito el control, el chequeo, el entrenamiento, entre otros.

Todos los deportes tienen un consejo de ciencia e innovación y cada uno desarrolla diferentes proyectos de trabajo. En el caso del baloncesto la dirección estratégica propone la implementación de un CMI, en el béisbol se llevan a cabo los distintos estilos de liderazgo. En la Dirección Provincial de Deporte en Matanzas, los resultados se conservan por la estrategia deportiva que existe ya que se chequea sistemáticamente y a partir de ahí es que se aseguran los resultados y se comparan a nivel nacional, aunque muestra una serie de deficiencias que fueron identificadas a través del diagnóstico inicial y de la observación directa, que dificultan el cumplimiento de la estrategia y los objetivos de esta organización deportiva (OD):



- ✓ Se cuenta con una insuficiencia en la superación profesional de los cuadros para los momentos actuales.
- ✓ Insuficiente atención a la reserva en cuanto a su selección y preparación.
- ✓ El poco material existente de la base de datos y la falta de integración de una herramienta de control para la gestión empresarial que permita hacer comparaciones objetivas.
- ✓ El limitado enfoque hacia la mejora continua debido a que no se identifican y solucionan los problemas que afectan la OD.

En correspondencia con las consideraciones anteriores la autora define como problema científico: ¿Cómo implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) en la Dirección Provincial de Deporte en Matanzas que contribuya a la mejora en la toma de decisiones?

Para dar solución al problema antes expuesto se define como objetivo general de la investigación: Implementar el CMI en la Dirección Provincial de Deporte en Matanzas.

Para dar cumplimiento al objetivo general se trazan las siguientes **Preguntas Científicas**:

- ✓ ¿Qué elementos teóricos se tienen en cuenta para la implementación del CMI?
- ✓ ¿Cuál procedimiento es el más factible para implementar un CMI en las organizaciones deportivas de gobierno?
- ✓ ¿Qué resultado se obtienen con la implementación del CMI en la Dirección Provincial de Deporte en Matanzas?

En el transcurso de la labor científica acometida por la autora se trabajó en base a dar cumplimiento a las siguientes **tareas de investigación**:

- ✓ Fundamentación de los elementos teóricos de gestión, control y CMI.
- ✓ Descripción de un procedimiento para implementar el CMI en las organizaciones deportivo de gobierno.
- ✓ Implementación del CMI en la Dirección Provincial de Deporte en Matanzas.

La investigación se realiza con la aplicación de la dialéctica materialista como método general de conocimiento y base metodológica, lo que posibilita desarrollar un procedimiento de CMI, al tener en cuenta su unidad dialéctica para influir positivamente en los resultados económicos-financieros y en la toma de decisiones. Conjuntamente se emplean métodos del orden teórico como: análisis y síntesis,



inducción y deducción, histórico-lógico, y enfoque sistémico, que unidos al análisis documental y la entrevista permitió la elaboración de los fundamentos teóricos metodológicos de la investigación, así como elementos caracterizadores del procedimiento de CMI y la integración de métodos, técnicas y herramientas, la comprobación de la efectividad mediante sus resultados. Para apoyar la aplicación de los métodos se realiza un procesamiento computacional mediante las herramientas del *Microsoft Excel*.

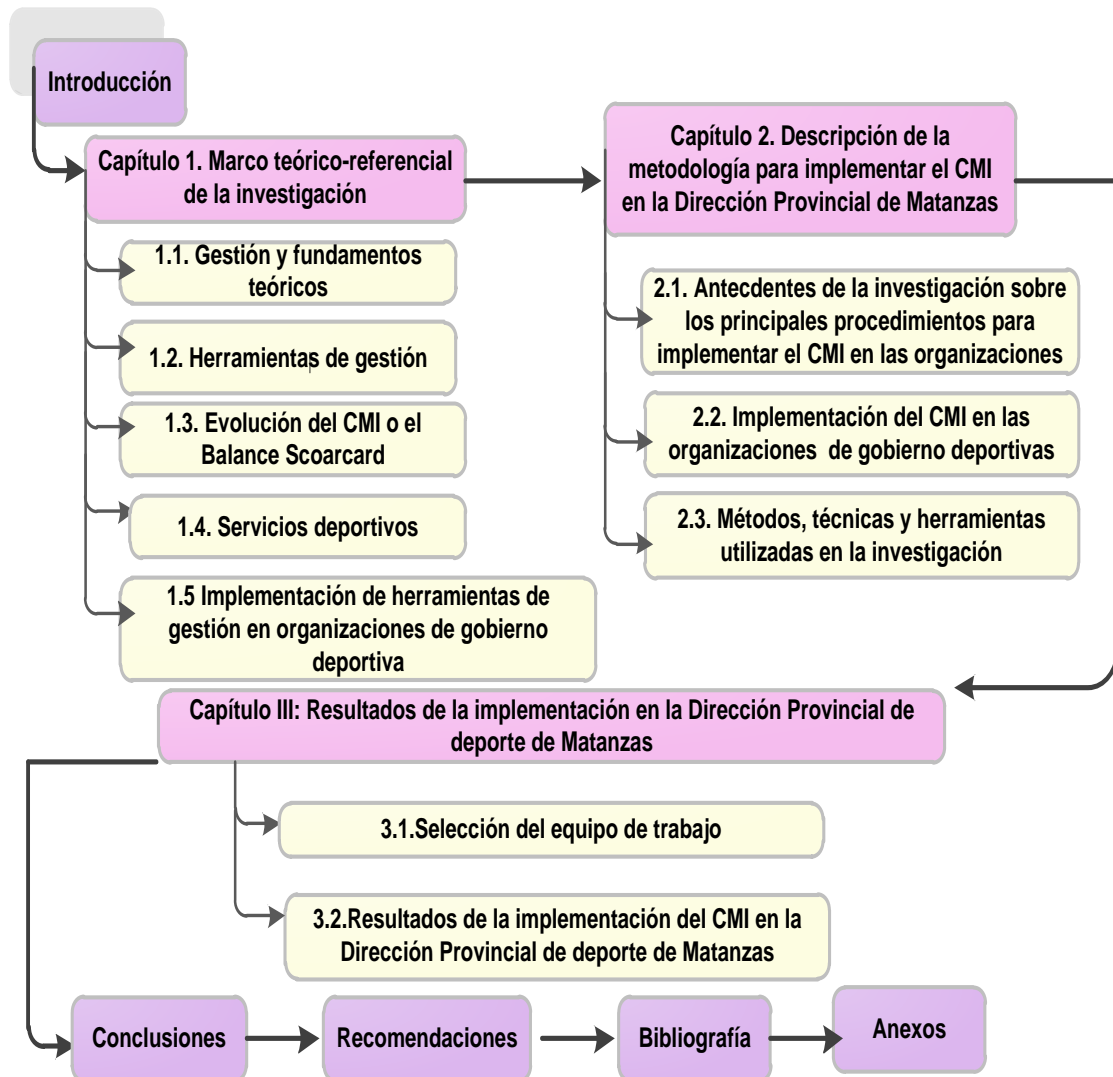


Figura 1: Estructura Metodológica de la Investigación. Fuente: elaboración propia. La **estructura metodológica** de la investigación se muestra en la figura 1 y está compuesta por 3 capítulos:

Capítulo I: Marco teórico- referencial de la investigación. En este capítulo se van a abordar distintos temas que responden a elementos teóricos de gestión, control, CMI, servicios deportivos e implementación de herramientas de gestión en las organizaciones deportivas de gobierno.



Capítulo II: Descripción de la metodología para implementar el CMI en la Dirección Provincial de deporte en Matanzas. En este capítulo se diseña un procedimiento para lograr la implementación del CMI en el la Dirección Provincial de Deporte en Matanzas.

Capítulo III: Resultados de la implementación del CMI en la Dirección Provincial de Deporte en Matanzas.

En este capítulo se caracteriza la organización objeto de estudio y se implementa el CMI en la Dirección Provincial de Deporte en Matanzas. Además, la investigación cuenta con conclusiones generales, recomendaciones, bibliografía y anexos.



CAPÍTULO I. Marco Teórico-Referencial de la investigación.

En este capítulo se sentarán las bases teóricas y metodológicas para un correcto entendimiento de la presente investigación. Se abordan aspectos esenciales como los conceptos de gestión, así como sus herramientas, entre los cuales se enfatizará en el CMI, la necesidad de su creación, definiciones, elementos, beneficios y riesgos del CMI, así como las perspectivas que lo conforman.

1.1 Gestión y sus fundamentos teóricos

La palabra gestión proviene del latín *gestiō*. En el concepto de gestión se hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar, aun así, la gestión es un concepto más avanzado que el de administración, definido como el proceso de conducción, en el sentido de liderazgo, del esfuerzo organizativo en la persecución de los fines de la propia organización, por lo que gestionar es simplemente realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo determinado (Rivero, A. 2018)

La gestión se asume como el conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección o mando y control.

Al respecto, se agrega que en el concepto gestión es muy importante la acción del latín *actionem*, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión, es lo que la diferencia de la administración. No considera la gestión como una ciencia disciplinada; sino como parte de la administración, o un estilo de administración (Johnson, 2006).

Pese a que algunos consideran la gestión como una ciencia empírica antigua, y que las modernas escuelas de gestión tuvieron sus antecedentes en los trabajos de la Dirección Científica, solo es a partir de la segunda mitad del siglo XX que comienza el *boom* de la gestión con los trabajos de Peter Drucker. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo ortante es subrayar que la gestión, tiene como objetivo primordial el aumentar los resultados lo que depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos, gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas (Aparisi Caudeli, 2002).



El primero de los citados puntales es lo que se reconoce como estrategia. Es decir, el conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se deben llevar a cabo. El segundo pilar básico es la cultura o lo que es lo mismo el grupo de acciones para promover los valores en cuestión, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas.

El tercer eje de la gestión es la estructura, bajo este concepto lo que se esconde son las actuaciones para promover la cooperación, para diseñar las formas para compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejores calificadas. El cuarto y último pilar es el de la ejecución que consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores.

Tabla 1.1 Conceptos de gestión.

Año	Autor	Concepto
1985	Heredia	Acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzos y eficacia que conduzca a una finalidad.
1995	Corominas	Lograr un éxito con medios adecuados.
1998	Ponjuán	Proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variable de recursos básicos para apoyar los objetivos de las organizaciones.
2007	Mora. J	Conjunto de diligencias que se realiza para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado.
2008	Espasa. C	Conjuntos de reglas y métodos para llevar a cabo con la mayor eficiencia un negocio o actividad empresarial.
2008	Restrepes. J	Función institucional global interrogadora de todas las fuerzas que conforman una organización.
2019	Díaz. Y	Método de acción para gestionar o administrar con mayor eficacia los objetivos de una organización.

Fuente: elaboración propia

El concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con importantes funciones (Creelman.1998):

- ✓ La primera de estas funciones es la planeación, que consiste en el proceso a través del cual se analiza la situación actual, se establecen objetivos, y se definen las estrategias y cursos de acción necesarios para alcanzar la finalidad de dichos objetivos.
- ✓ La segunda función que se le atribuye al concepto de gestión es la organización que se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del adecuado ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.



- ✓ La tercera función es la ejecución, para que resulten los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea.
- ✓ Como función final se encuentra el control que es una etapa primordial, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos, por lo que el mismo puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

Como se puede observar en la figura 1.1 el ciclo de la gestión es un proceso continuo que se retroalimenta de cada una de sus funciones, donde se evidencia la interrelación entre las funciones de la gestión. Las funciones que a continuación se exponen se relacionan entre sí de modo que el desempeño de una función no cesa por completo, o sea, no termina antes que se inicie la siguiente. Por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como lo exija la situación (Díaz, A. 2002).



Figura 1.1 Ciclo de Gestión. Fuente: Díaz. A 2002

1.2 Herramientas de gestión.

Se entiende que las herramientas de gestión son todos los sistemas, aplicaciones, controles, soluciones de cálculo, metodología, entre otras, que ayudan a la gestión en los siguientes aspectos generales (Johnson, 2006):

- ✓ Herramientas para el registro de datos en cualquier departamento.
- ✓ Herramientas para el control y mejora de los procesos.
- ✓ Herramientas para la consolidación de datos y toma de decisiones.



Así, entenderemos que, si segmentamos la entidad en sus diferentes departamentos genéricos, tendremos herramientas que nos ayudarán a gestionar, organizar, dirigir, planificar, controlar, conocer, cada uno de los departamentos y las relaciones entre ellos. Hoy, las tecnologías se desarrollan a tal velocidad que se nos hace muy arduo conocer y seleccionar las herramientas de gestión más adecuadas. Las herramientas de gestión empresarial son técnicas de administración o gestión que les permiten a una empresa hacer frente a los constantes cambios del mercado, así como asegurarle una mejor posición competitiva. Por ese motivo, a continuación, se conocerán las principales herramientas de gestión empresarial (Aparisi Caudeli, 2002):

✓ El *empowerment* (empoderamiento) es una herramienta de gestión que consiste en delegar, otorgar poder, autoridad, autonomía y responsabilidad a los trabajadores o equipos de trabajo de una empresa para que puedan tomar decisiones, resolver problemas o ejecutar tareas sin necesidad de consultar u obtener la aprobación de sus superiores.

A través de esta aplicación, los trabajadores o equipos de trabajo tienen mayor poder de decisión, mayor autoridad para resolver los problemas, mayor autonomía en el desempeño de sus funciones, y mayor responsabilidad por la ejecución de las tareas, por las metas y por los resultados.

✓ El *outsourcing* (subcontratación o tercerización), es una técnica o herramienta de gestión que consiste en la contratación de terceros (otras empresas) para que realicen actividades, funciones o procesos complementarios que no formen parte del giro principal del negocio.

A través de la aplicación del *outsourcing* transferimos actividades, funciones o procesos a empresas especializadas que puedan hacerlos mejor que nosotros y a un menor costo y se logre así una mayor eficiencia y eficacia. También su aplicación nos permite concentrarnos en las actividades, funciones o procesos esenciales que sí formen parte del giro principal del negocio y se logre así una mayor calidad y competitividad.

✓ El *benchmarking* es una herramienta de gestión que consiste en el seguimiento de empresas similares a la nuestra o líderes en el mercado, con el fin de evaluar sus productos, servicios, procesos, entre otros, compararlos con los nuestros y con los de otras empresas, identificar lo mejor, y adaptarlo a la empresa, agregándole mejoras.



Aplicar *benchmarking* no significa simplemente espiar o copiar, sino tomar como referencia los mejores aspectos de otras empresas, incluyendo sus productos, servicios, procesos de trabajo, prácticas empresariales, políticas, estrategias, métodos, entre otros, para luego aplicarlos en la nuestra, pero siempre agregándoles la creatividad.

✓ El *downsizing* es una herramienta de gestión que consiste en la reorganización o reestructuración de las organizaciones, llevando a cabo la mejora en los sistemas de trabajo, el rediseño de la organización en todos sus niveles y la adecuación del número de empleados para mantener competitivas a las organizaciones.

Aplicar el *downsizing* podría implicar, por ejemplo, eliminar un departamento que no aporte valor a la organización, hacer un proceso más corto y sencillo, dar mayor poder de decisión a los trabajadores, o hacer una reducción del personal. Existen dos tipos de *downsizing* (Kaplan & Norton, 1992):

Reactivo: Se trata de responder al cambio sin un estudio previo de la situación. A partir de esto surgen problemas predecibles, lo que produce períodos de crisis, reducción laboral sin un diagnóstico previo y un ambiente de trabajo trastornado. Los daños suelen ser costosos y tienen implicaciones negativas severas en la eficiencia organizacional.

Proactivo: Evita la secuencia reactiva y a partir de él se obtienen resultados y efectos más rápidos. Es un proceso de anticipación y preparación para eventuales cambios en el entorno. Para su implementación se requiere de criterios estratégicos basados en la idea de repensar la organización

✓ El *joint venture* es una herramienta de gestión que consiste en una asociación a largo plazo entre dos o más empresas que se unen para realizar una alianza comercial con el fin de alcanzar un objetivo en común. Podrían tener como objetivo la creación de un nuevo negocio, el desarrollo de un nuevo producto y la prestación de un servicio. Para la consecución del objetivo las empresas implicadas podrían aportar o compartir recursos tales como materia prima, capital, personal, canales de distribución, tecnología, conocimiento del mercado, entre otros. Además de compartir recursos, en un *joint venture* también se comparten esfuerzos, responsabilidades y el riesgo de emprender un negocio, actividad o proyecto que supera las posibilidades individuales (razón por la cual el *joint venture* también suele ser conocido como contrato de riesgo compartido).



- ✓ La reingeniería o reingeniería de procesos es una herramienta de gestión que consiste en reinventar o rediseñar los procesos de una empresa de una manera radical, de tal modo que sea capaz de lograr mejoras espectaculares en medidas críticas tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Según la reingeniería cuando una empresa no tiene el éxito esperado, la verdadera razón es que su gente no está inventando, haciendo, vendiendo y prestando servicios tan bien como debería; es decir, no está realizando su trabajo básico tan eficientemente como debería.
- ✓ La calidad total es también conocida como gestión de la calidad total, es una filosofía, cultura o estilo de gerencia que involucra a todos los miembros de una organización en el mejoramiento continuo de la calidad en todos los aspectos de la organización. En la calidad total todos los miembros de la organización (yendo desde el personal de oficina hasta el gerente general) buscan mejorar la calidad de manera continua y gradual (permanentemente y poco a poco sin necesidad de realizar grandes cambios), no solo en los productos, sino también en todos los aspectos de la organización.
- ✓ El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión que consiste en un sistema de control basado en un software que permite medir, a través de indicadores, el desempeño global de una empresa.

1.3. Evolución del Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard

El *Balanced Scorecard* (BSC) fue desarrollado por Robert Kaplan (profesor de contabilidad de la Escuela de Negocios de Harvard) y David Norton (consultor especializado en gerencia de intangibles y estrategia) cuando trabajaban en un proyecto patrocinado por la división de investigación de KPMG y Nolan, Norton & Co., que pretendía explorar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo para Analog Devices, una empresa del sector de semiconductores (Kaplan y Norton, 1992, 2004).

El primer artículo del que se tiene referencia, en el cual se mencionó por primera vez el concepto fue el "*Balanced Scorecard –Measures that Drive Performance*", escrito por Robert Kaplan y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton para el "*Harvard Business Review*", en enero de 1992 (con base a un trabajo realizado para la organización ya citada "*Analog Devices Inc.*" de semiconductores), el cual trató sobre la necesidad de usar nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar el desempeño organizacional y ser más competitivo.



Se constituyó como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se convirtió en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo. Su objetivo era introducir la mensurabilidad necesaria en las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia a largo plazo, para proporcionar a los gestores empresariales una visión global sobre la estrategia y evolución de la compañía (Kaplan & Norton, 1992).

A continuación, se desglosarán las distintas fases de evolución del concepto de *“Balanced Scorecard”*.

A partir de los años 80, es cuando el CMI pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo (Kaplan & Norton, 1992).

En 1993 la idea del artículo titulado *“Putting the Balanced Scorecard to Work”* que publicaron fue explicar que el BSC no es solo un sistema de medidas del desempeño, sino un sistema de gestión para motivar una mejora en el desempeño competitivo (Kaplan & Norton, 1992).

Ya en 1996 publicaron los artículos *“Using the balanced scorecard as a strategic management system”*, donde se explicaba que el BSC permite combinar los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones de la organización a corto plazo y *“linking the balanced scorecard to strategy”* en que se comprobaba que el BSC no es realmente una herramienta de formulación estratégica, sino que se pueden implementar los indicadores del BSC cuando la estrategia está bien implementada a la organización (Kaplan & Norton, 1992).

Desde 1996, la preocupación es la conexión de la estrategia con la acción. Sin estrategia, lo demás fracasa: los indicadores no logran diagnosticar nada si los fines a los que sirven no expresan las dimensiones y a su vez la visión y misión empresarial como una totalidad organizacional. En esta misma línea, por último, este mismo año escribieron el libro con el nombre de *“translating strategy into action”* (Kaplan & Norton, 1992).

En el año 2000, en su artículo, *“having trouble with your strategy”* se veía que para poder implementar la estrategia primero debía comprenderse. Por ello se ponen mapas estratégicos que han sido utilizados como mapas mentales o ideas que funcionen para la comprensión de la estrategia *“one-view strategy”*.



Cuatro años más tarde, en su artículo “*measuring the strategic readiness of intangible assets*” mostraban que las soluciones BSC certificadas facilitan la apropiación de los intangibles en la cadena de valor” y en el “*strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*” se concretaba la cadena de valor, como la de menor valor para el cliente y el menor costo para la organización y se logra el criterio de la “selección objetiva” más allá de lo jurídico (Aparisi Caudeli, 2002).

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en largo plazo, en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerencia la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambiar la manera en que se mide y gerencia un negocio” (Kaplan & Norton, 1992).

De acuerdo con Kaplan y Norton, cuando se mide el desempeño regularmente, los ejecutivos comprenden claramente cómo dichos sistemas de medición influyen el comportamiento y actuación de los gerentes y empleados. “*Kaplan y Norton* divisaron un sistema balanceado del BSC es un conjunto de mediciones claves que le proveían a los gerentes una visión rápida, pero comprensiva del desempeño de todo el negocio”. Kaplan y Norton, aportaron la solución a este problema, ya que, de acuerdo a sus observaciones, ningún tipo de medición por sí sola, provee a los gerentes de toda la información necesaria para tomar decisiones y focalizar esfuerzos en las áreas críticas del negocio.

Los gerentes necesitan un sistema balanceado de ambas, mediciones operativas y financieras. Con el transcurso del tiempo, y cuanto más las organizaciones utilizaron el BSC, este se concentró hacia la creación de una organización enfocada en la estrategia, al balancear tanto el “qué” y el “cómo” de la estrategia, hacia el cambio de un sistema de medición del desempeño, hacia un sistema de administración de la organización centrado en la estrategia.

El CMI es mucho más que una herramienta utilizable para medir factores financieros y no financieros como característica esencial, según fue planteado por sus creadores (Kaplan & Norton, 1992).

En las condiciones globalizadas por las que atraviesa el mundo de hoy, el CMI no escapa a los cambios que la dinámica del entorno nos impone. Debe ser una herramienta perfectamente adaptable a las condiciones y circunstancias específicas



de cada empresa, ya sea productora de bienes o productora de servicios y aplicable al momento histórico, al país o sistema social que la contenga. Es implementada por miles de corporaciones, organizaciones sin ánimo de lucro y agencias del gobierno en todo el mundo.

Tabla 1.2 Comparación del concepto de CMI entre épocas pasadas y actuales

Época pasada	Época actual
La ventaja competitiva mediante la especialización de las capacidades funcionales.	Ventaja competitiva mediante procesos integrados que cruzan todas las funciones.
Producción en cadena a bajo costo.	Oferta a segmentos de clientes.
Largo ciclo de vida del producto o servicio.	Anticipación, innovación y mejora continua del producto.
Fuerza de trabajo que utiliza solo sus capacidades físicas.	Fuerza laboral que aporta valor al producto o servicio.
Planes que empujan la fabricación de productos/servicios.	Necesidades y pedidos de los clientes empujan la producción.
Evaluación unidimensional e histórica de los resultados logrados.	Evaluación integral del movimiento hacia el futuro deseado.
Poca importancia a los intangibles.	Alta importancia a los intangibles.

Fuente: Rodríguez F. El Cuadro de Mando Integral: utilidad y vínculo con el capital intangible.

En la actualidad, debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología, es cuando comienza a tener una amplia trascendencia. Hoy, no todos los CMI están basados en los principios de Kaplan y Norton, aunque sí influenciados en alguna medida por ellos. Por este motivo, se suele emplear con cierta frecuencia el término dashboard, que relaja algunas características teóricas del CMI. Genéricamente, un dashboard engloba a varias herramientas que muestran información relevante para la organización a través de una serie de indicadores de rendimiento, también denominados key performance indicators (KPIs).

Características del CMI (Kaplan & Norton, 1999):

- ✓ Clarifica la estrategia, consigue el consenso sobre ella y la comunica a toda la organización (misión compartida).
- ✓ Alinea los objetivos personales y departamentales con la estrategia de la organización.
- ✓ Vincula los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales, logrando un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, así como entre los resultados deseados y sus inductores de actuación.



- ✓ Realiza revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- ✓ Facilita el control, el planeamiento y la conducción.
- ✓ Transforma la misión y estrategia en objetivos y un conjunto coherente de indicadores de actuación, organizados en sus cuatro perspectivas.
- ✓ Complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.
- ✓ Los indicadores se construyen con la participación de los directivos, a partir de la estrategia de la organización.

Tabla 1.3: Beneficios y riesgos de la implementación de un CMI.

Beneficios	Riesgos
1. Consigue alinear a las personas con la estrategia de la organización	1. Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir
2. Permite tomar decisiones de manera frágil	2. Cuando la estrategia de la organización está dividida en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje
3. Permite equilibrar indicadores financieros y no financieros	3. Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.
4. Una de las herramientas de comunicación más efectivas para la alta dirección	
5. Instrumento de acción a corto plazo	

Fuente: tomado del libro Manual de experiencia, Ciudad Real, Centro Europeo de empresa e innovación.

La construcción de un CMI debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores a todas las demás perspectivas del CMI. Este deberá contar la historia de la estrategia, al empezar por los objetivos financieros a largo plazo, y luego los vincula a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados (Kaplan & Norton, 1992). La autora hará referencia a los beneficios y riesgos de la implementación del CMI.

Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplan y Norton son (Norton & Kaplan, 1999):



- ✓ Perspectiva financiera: internacionalmente se reconoce que gerencia solo por indicadores financieros es un suicidio; no obstante, de la misma manera que existe una función especializada en la calidad, el Control de Gestión es la función especializada en lo económico de la organización. El análisis económico-financiero responde a una de las tres dimensiones del Control de Gestión (dimensión económica) y pone a disposición del equipo directivo los instrumentos necesarios para comprobar continuamente el pulso de la organización y poder así, implementar programas correctivos tan pronto se presenten síntomas de problemas futuros. Los cambios ocurridos en la economía cubana en los últimos 15 años le imponen un peso relevante a la función económico-financiera dentro del Control de Gestión. Mientras que, hasta principios de los años '90 el "lenguaje empresarial cubano" cubría los términos de producción mercantil, producción bruta, producción neta, entre otros, hoy se habla de liquidez, solvencia y rentabilidad, condiciones necesarias para que una empresa pueda, no solo sobrevivir, sino alcanzar y mantener una posición competitiva. De ahí, la importancia de chequear sistemáticamente la "salud financiera" de la organización.
- ✓ Perspectiva de procesos internos: "...Los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes." (Norton & Kaplan,1999). En consecuencia, una adecuada metodología de análisis y selección de los procesos clave, permitirá evaluar la cadena de valor y eliminar actividades y/o procesos que no contribuyan a generar valor. Así pues, las tendencias más recientes animan a las empresas a medir la actuación de procesos, mediante una metodología bien organizada y aplicada de forma continuada para aumentar la eficiencia, efectividad y flexibilidad de los mismos.
- ✓ Perspectiva del cliente: en esta perspectiva, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. El grupo de interés más importante para la organización son sus clientes (Trischler. A,1998). De hecho, ellos representan la mayor fuente de ingresos para la organización; de ahí la importancia de conocer los índices de satisfacción, retención, fidelidad, adquisición de nuevos clientes, cuota de mercado, entre otros, así como indicadores del valor añadido que la organización aporta a sus clientes (Kaplan & Norton, 1999). Además, la organización debe ser



capaz de anticiparse a las necesidades emergentes de los clientes, tanto con productos y servicios innovadores, como con el desarrollo de nuevos productos y enfoques para satisfacer esas necesidades.

Los objetivos estratégicos en esta perspectiva deben dar respuesta a preguntas como (Rivero, A.2018):

- ✓ ¿cómo satisfacemos a nuestros clientes?
- ✓ ¿cómo los clientes perciben la propuesta de valor?

Dentro del contenido temático de esta perspectiva se pueden mencionar los siguientes aspectos (González, L. 2018):

- ✓ Orientación hacia el cliente.
- ✓ Requisitos del cliente, de otros grupos de interés y del producto.
- ✓ Satisfacción y consolidación del cliente.
- ✓ Información de marketing, monitoreo del entorno y la competencia.
- ✓ Identidad e imagen.
- ✓ Posicionamiento y ventajas competitivas.

Perspectiva de formación y crecimiento: La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización (Kaplan & Norton, 1999). Por lo tanto, los negocios tendrán que invertir en la recalificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. En cuanto a los empleados se precisa conocer determinados indicadores (satisfacción, retención, habilidades) y desarrollar un plan de formación que los prepare en el nuevo entorno competitivo. Por su parte, las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable, que se facilita a los trabajadores que se encuentran en la primera línea de la toma de decisiones y de actuación.

1.4. Servicios deportivos.

El origen del deporte se remonta a la prehistoria, pues muchos de estos tienen su nacimiento en el ejercicio de destreza física o psicológica que actuarían al servicio de su existencia (Lamboy Riley, 2012). En el mundo deportivo se busca continuamente no solo el protagonismo individual sino el de la organización con respecto a otras, lo que nos impide, apropiarnos de los conocimientos, tecnologías, y servicios de las otras ligas, federaciones, clubes y entes y aportarles a su vez todo el crecimiento necesario.



El deporte, en sus múltiples manifestaciones, se convierte en una de las actividades con mayor capacidad de movilización y convocatoria de nuestro tiempo y se afianza como uno de los fenómenos sociales de mayor arraigo en nuestra sociedad. En este aspecto radica la importancia de la responsabilidad adquirida por quienes tienen por misión incrementar y satisfacer los intereses tanto de la comunidad que le rodea como de la sociedad (Mestre Sancho, 2013).

En la actualidad el deporte es visto como un negocio muy atractivo y rentable. Es común ver en televisión noticias que muestran a grandes deportistas recibiendo exorbitantes cifras de dinero por pertenecer a algún equipo, o países desarrollados invirtiendo muchos millones de dólares en infraestructura deportiva para los juegos olímpicos.

Los servicios deportivos se dedican a la gestión y consultoría en organismos públicos, escuelas deportivas y programas deportivos municipales, de ahí se derivan las organizaciones deportivas que son aquellas entidades sociales que participan en el sector de deporte, que están orientadas a objetivos, desarrollan una actividad rigurosamente estructurada y cuyos límites pueden establecerse con cierta claridad (Slack, 1997). La amplitud del concepto dado anteriormente permite incluir un vasto número de organizaciones que pertenecen al mundo del deporte, algunas difieren en su relación con el entorno, en su misión y en los medios de recursos que utilizan para conseguir sus objetivos.

✓ Clasificación de las organizaciones.

El entorno de las organizaciones deportivas está conformado por otras organizaciones deportivas y son fundamentales para la consecución de la finalidad de promover y desarrollar el deporte (Polo Maceira, Pérez Urquiza et al., s.a). Según (García Blanco, S) el deporte tiene varias clasificaciones, a continuación, la autora hará referencia a las mismas en la tabla 1.4.

Tabla 1.4: Clasificación de las organizaciones deportivas



Por su tamaño	Primer Grado Se trata de los llamados clubes deportivos que es la célula organizativa fundamental del mundo del deporte. Segundo Grado Corresponde a aquellas que se conforman por la unión de clubes deportivos que persiguen finalidades comunes, esta asociación de clubes da origen a las llamadas asociaciones deportivas, federaciones deportivas y, además, al Comité Olímpico.
Con fines de lucro y sin fin de lucro	Sin fin de lucro: es una entidad cuyo fin no es la persecución de un beneficio económico, sino que principalmente persigue una finalidad social, altruista, humanitaria, artística y/o comunitaria. Con fin de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
Por su constitución jurídica	Organizaciones unipersonales Organizaciones en sociedades Sociedades accidentales Sociedades accidentales Sociedades de responsabilidad limitada Sociedades anónimas
Por su dimensión	Grandes Medianas Pequeñas Micros
Por sus objetivos	Económico Social Político Deportivo
Por su sistema de producción	Producción a pedido (mínimo) Producción por lote (medio) Producción para exportación (masivo)
Por su compromiso de sus miembros	Esclavitud (No remunerado) Empleado (Remunerado) Trabajo (Voluntario)
Por su experiencia	Nace (uno a dos años) Desarrollo, crece (tres a cinco años) Madura, solida (seis años adelante)

Fuente: Elaboración propia.

1.5. Implementación de herramienta de gestión en organizaciones deportivas de gobierno.

Cuba no se queda atrás, mantiene ejemplos fehacientes del buen ritmo del deporte como son las actuaciones en los últimos Juegos Olímpicos, Panamericanos y en los Campeonatos del Mundo, en los cuales consiguió demostrar ser toda una potencia en deportes como el béisbol, el judo femenino, lucha grecorromana, boxeo y atletismo.

En todo este quehacer deportivo cubano, tiene la provincia de Matanzas, la Atenas de Cuba, muchas páginas escritas por diferentes personas vinculadas con este



sector. Fue en esta donde se celebró el primer juego de pelota de toda Cuba y cuenta con el más antiguo lugar dedicado a ello, el Palmar de Junco, hoy Monumento Nacional. Un reconocimiento especial merece el béisbol en esta localidad, en el cual desde las primeras series nacionales los equipos de esta región son merecedores del reconocimiento de su pueblo por los resultados alcanzados.

También brilla la más norteña de las provincias en el salto de altura y dio la figura más relevante de todos los tiempos en este deporte, quien es actualmente el recordista del mundo con una marca de 2.45m, Javier Sotomayor. Este atleta rompió tres veces la marca en distintos eventos.

En el año 2018 esta provincia participó en el Campeonato Nacional de Baloncesto, en el que tuvo una destacada actuación. Además, merecieron reconocimientos por sus resultados en el 2018 el boxeador Andy Cruz, Laina Pérez Fagundo, en tiro deportivo, Yurisbel Gracial, en béisbol, Jhoen Lefont Rodríguez en el dominio del balón en el agua, Yasmany de la Caridad Medina, en la pelota vasca, así como un reconocimiento a los integrantes del equipo de balonmano.

El deporte tiene un atractivo universal y preserva todos los elementos de la vida, pero para ello es necesario que las organizaciones deportivas lleven a cabo una buena gestión y que sus objetivos estratégicos se encuentren alineados con sus procesos y estrategias. Para afrontar los retos de futuro del sistema deportivo se deberá planificar la gestión del deporte (Mestre Sancho, 2013).

Las herramientas para la gestión de instalaciones deportivas responden al interés que el fenómeno deportivo logra en nuestros días y a la necesidad de actualizarse y especializarse para el desarrollo profesional en el campo de la gestión deportiva. A continuación, la autora hará referencia a algunas herramientas utilizadas en Cuba que implementan la gestión en las organizaciones deportivas de gobierno.

- ✓ La construcción de escenarios como herramienta para la planificación estratégica de la Cultura Física en Cuba: se aborda la necesidad y viabilidad de la aplicación de metodologías para la construcción de escenarios, como la propuesta del autor Michel Godet, la que puede ser una herramienta para la planificación a mediano y largo plazo de las diferentes unidades organizativas que conforma la Dirección Provincial de Deporte en Matanzas.

- ✓ Sistema de gestión del conocimiento para los cuadros del sectorial provincial de deportes en Villa Clara: se analizan teóricamente criterios de autores y aspectos



relacionados con la gestión del conocimiento y la superación de cuadros, específicamente en este organismo.

✓ La Inteligencia Deportiva, una herramienta para la gestión de la información y el conocimiento en el deporte de alto rendimiento en Cuba: para los atletas de este nivel en Cuba y sus colectivos técnicos es un imperativo asimilar dicha herramienta para la gestión de la información y el conocimiento en el deporte y de esta forma prepararse de manera integral para las distintas competencias que enfrentan durante el ciclo olímpico. En tal sentido, se esboza una reflexión sobre el papel de la UCCFD de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte “Manuel Fajardo” en la gestión del conocimiento en el deporte, como fuente de creación de oportunidades, de incremento en la generación de conocimiento científico y tecnológico y de fortalecimiento de la cooperación con el sector deportivo.

✓ El CMI como herramienta de gestión en equipos de la Serie Nacional de Béisbol cubanos: diseño de un procedimiento para la elaboración de un CMI destinado a los equipos de la Serie Nacional de Béisbol y su implementación en el equipo Sancti Spíritus y Matanzas.

✓ Evaluación del alineamiento estratégico entre los procesos y objetivos de la Dirección de Deporte del municipio de Cárdenas.

✓ Sistema integral para la gestión de entrenamiento y competición del equipo masculino de Baloncesto de Matanzas.

A nivel internacional algunas de las herramientas utilizadas son:

✓ La evaluación de la calidad percibida del servicio como elemento clave para la gestión de los clubs de golf en España.

✓ Análisis de la gestión administrativa en las escuelas de fútbol de Bogotá.

Conclusiones parciales del capítulo

Con el desarrollo de este capítulo se sentaron las bases teóricas metodológicas que sustenta el desarrollo de la presente investigación, a partir de consultar la bibliografía y otras fuentes nacionales e internacionales, se puede concluir que: se precisó el origen del término de Gestión y se explicaron las distintas definiciones que recoge la literatura, quedando concebido así la propia definición que ofrece la autora. El éxito de cualquier proyecto de mejora depende de la actitud que asuman los directivos. Se hace referencia a los antecedentes del CMI, la necesidad de su creación, sus definiciones y los elementos fundamentales que lo conforman para la mejor comprensión e implementación del mismo. Se abordan las cuatro



perspectivas del CMI y las herramientas de gestión en los servicios de gobierno deportivos.



CAPÍTULO II: Descripción de la metodología para implementar el CMI en la Dirección Provincial de Deporte en Matanzas.

Después de abordar todo lo relacionado con los fundamentos teóricos que sustentan esta investigación, se dará paso a explicar el procedimiento seleccionado para la implementación y despliegue del CMI, así como los distintos métodos, técnicas y herramientas que sustentan dichos procedimientos.

2.1 Antecedentes de la investigación sobre los principales procedimientos para implementar CMI en las organizaciones

Las empresas y organizaciones que logran subsistir a los cambios comerciales de la segunda mitad del siglo XX con las crisis petroleras, la caída de las barreras comerciales, la globalización entre otros aspectos, sintieron la necesidad de utilizar herramientas que los ayudarán a posicionarse en el mercado a largo plazo. Por ello, empezaron a estudiar a sus clientes para adaptar sus procesos productivos y sus políticas de marketing, y a partir de allí nació la necesidad de un instrumento central, que permitiera vigilar y motorizar los datos de su empresa y los de su entorno (Amat Salas & Dowds, 1998).

En la década de los sesenta surgen las primeras ideas relacionadas con tableros de control, las cuales se dan en Francia y en Estados Unidos de forma paralela. En Francia contaba con un criterio de selección basado en la intuición y la experiencia. En Estados Unidos, específicamente en la General Electric, se confeccionó para el seguimiento de sus procesos a partir de indicadores. De hecho, lo novedoso del CMI es, precisamente, el modo de cómo se seleccionan, determinan e interrelacionan los mencionados indicadores.

En Francia la idea surgió entre los años 1960 y 1970 con el nombre de *Tableau de Bord* (Tablero de Mando). En este modelo francés se suponía la construcción de un Tablero de Mando para cada subdivisión estructural y/o área de resultados decisivos de la empresa. Los indicadores se seleccionaban personalmente por los directivos en cada nivel, de manera coordinada vertical y horizontalmente. Fue concebido fundamentalmente como instrumento de medición. El modelo norteamericano surge durante el mismo período de tiempo en la empresa *General Electric*, por lo que tomó el nombre: *Tablero General Electric* (TGE). Este resultó ser una variante del *Tableau de Bord* donde se consideraban ocho áreas de resultados claves. Los indicadores se seleccionaban según una metodología que aseguraba



coherencia e interrelaciones verticales, horizontales, y entre el corto y el largo plazo. Estas herramientas, aunque fueron de avanzada en su momento, no lograban equilibrar y vincular el seguimiento de la estrategia con los objetivos propuestos. Era entonces necesario crear un sistema de interrelaciones entre los indicadores con el objetivo de expandir la estrategia hacia toda la organización, para poder analizar su efectividad y obtener así la anticipación de los problemas.

Inmerso en este contexto y para dar respuesta al nuevo escenario empresarial, caracterizado por la apertura de la economía, la globalización de los mercados, una mayor exigencia por parte de los clientes, el aumento de la gama de productos y servicios (con ciclos de vida más cortos y mayor calidad); el impacto de las tecnologías y los sistemas de información, surge a finales de 1990 (a partir de estudios realizados en una docena de empresas para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación, donde David Norton actuó como líder y Robert Kaplan como asesor académico), uno de los instrumentos de control más consistentes en el actual panorama empresarial: CMI, que se consolidó como herramienta de gestión a partir de la publicación de los resultados del referido estudio. Su éxito se les atribuye a tres eventos importantes que tuvieron lugar en sus principales aplicaciones: el cambio, el crecimiento y el hacer de la estrategia un trabajo de todos.

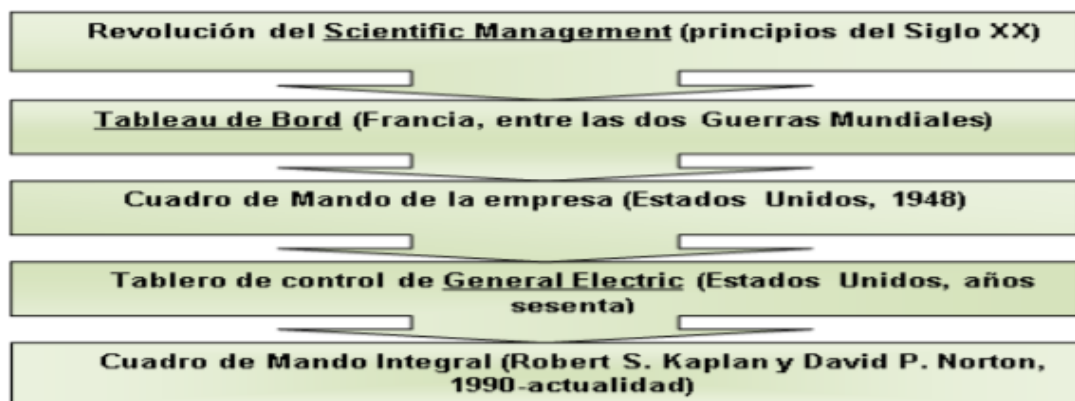


Figura 2.1 Antecedentes del Cuadro de Mando Integral. Fuente: elaboración propia. En Cuba el tema abordado sobre el CMI no es muy común utilizarlo en el deporte, pero tenemos la tesis que opta por el título de máster de Edmundo Claudio Pérez que aborda su tema sobre un sistema integral para la gestión de entrenamiento y competición del equipo masculino de Baloncesto de Matanzas, primera categoría. En el turismo es más común la utilización del CMI y existen varias tesis y documentos relacionados con el tema como la de Dianelys Nogueira Rivera, Arletty



Rivero Jiménez, Lianet González, Yesenia Bacallao, Filiverto Rivero Torres, entre otras.

Tabla 2.1. Procedimientos aplicados por diferentes autores sobre CMI

Autora	Año	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Nogueira. D	2002	Diagnostico de la organización	Despliegue de las estrategias, objetivos y política de la organización	Identificación de los procesos internos de la organización	Despliegue del CMI	Análisis de las desviaciones y propuestas de acciones correctivas
Sánchez. O	2009	Elaboración de la estrategia de la organización	Diseño del CMI	Diseño del sistema de información	Implementación del CMI	
Tejera. G	2009	Orientación al diseño	Definir la adquitertura de indicadores	Informática	Implantación	
Reventos. A	2018	Preparación inicial	Diagnostico general de la Organización deportiva	Medición y evaluación del alineamiento estratégico		
Ribot. E y Fajardo. L	2018	Orientación al diseño del CMI	Análisis y desarrollo de las perspectivas	Informatización del proyecto a través del software informático	Desarrollo del plan de Implementación	

Fuente: Elaboración propia.

La autora dio a conocer procedimientos aplicados por varios autores en diferentes años y vemos que las fases de Ribot. E y Fajardo. L tiene gran semejanza a la de Nogueira. D y decidimos que el procedimiento mas completo era el de las autoras (Ribot. E y Fajardo. L) por lo que la autora se aproxima a su tesis y toma su procedimiento.

2.2. Implementación del CMI en las organizaciones deportivas de gobierno

Cada organización es única y puede desear seguir su propio camino para implementar un CMI (Norton & Kaplan, 1999). En el contexto de esta investigación, el CMI es el puente que permite conectar el rumbo estratégico de la organización, a través del procedimiento propuesto para el despliegue del mismo y sus perspectivas



Objetivo General:

Disponer de una herramienta que permita implementar el CMI en las organizaciones deportivas de gobierno

Los **objetivos específicos** del procedimiento son:

- ✓ Contribuir a que la aplicación del procedimiento para el despliegue del CMI sea una práctica sistemática y relevante en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones deportivas de gobierno.
- ✓ Lograr la retroalimentación que estimule la mejora continua y el cambio en las organizaciones deportivas de gobierno.

Bases:

Las bases necesarias para la aplicación del procedimiento son contar con:

- ✓ Una información veraz, precisa y completa, pero no excesiva, que cumpla con los objetivos de periodicidad, puntualidad y exactitud.
- ✓ Las herramientas necesarias para facilitar su aplicación.

Descripción de las fases, etapas y pasos:

La aplicación del procedimiento debe corresponderse tanto con los objetivos del sector deportivo, como con el momento y tiempo en que este se encuentre, a lo cual se refiere una pregunta que ubica al mismo al inicio, dentro o al final del período que se analiza. A partir de lo anterior, será necesaria la información para la aplicación del procedimiento seleccionado.

Para la aplicación satisfactoria del procedimiento, corresponde la definición de una serie de fases, etapas y pasos que permitirán llevar la secuencia lógica del mismo, por lo que se procederá a describirlos a continuación:

Fase I. Orientación al diseño del Cuadro de Mando Integral.

En esta fase se orienta al diseño del CMI, a partir de la caracterización de la organización; así como lograr que los implicados de la organización comprendan la esencia, importancia y necesidad de aplicación del mismo que se desarrollará en dos etapas.

Etapas I. Caracterización de la organización.

Las características de la organización influyen, naturalmente, en la selección de los indicadores de control a formar parte del CMI. Debe quedar definido en esta etapa las estrategias fijadas para triunfar en la competencia, así como su misión y visión.

Etapas II. Establecer una cultura en torno a la aplicación del CMI.



El CMI puede diseñarse para una organización en su conjunto o para una parte de la misma (división, departamento, unidad estratégica de negocios, centro de responsabilidad, entre otros); no obstante, según sus precursores (Norton & Kaplan, 1999), el proceso inicial del CMI funciona mejor en una unidad estratégica de negocios y donde, a la vez, sea relativamente fácil construir indicadores de actuación financiera.

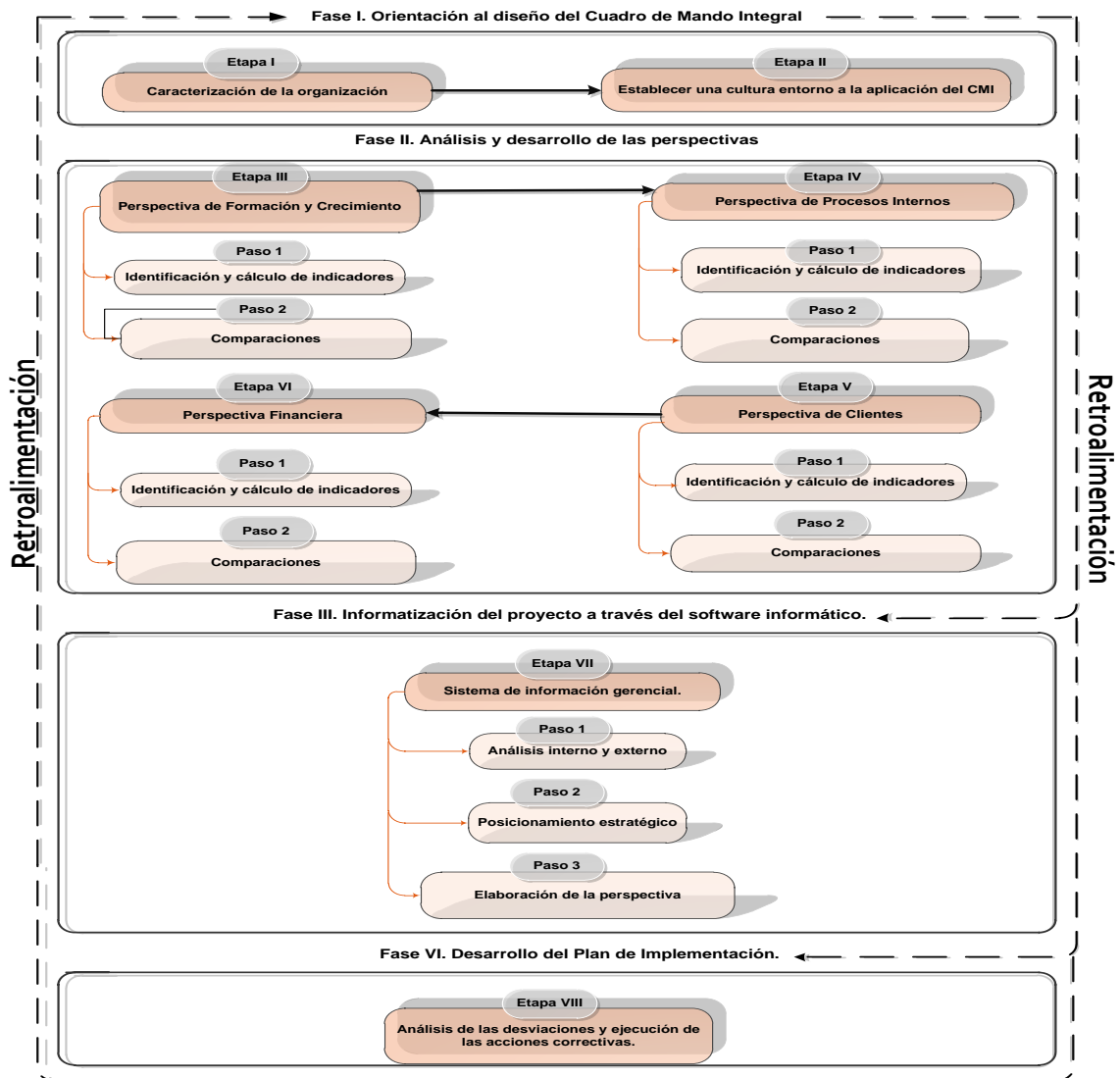


Figura 2.2. Procedimiento para la implementación del Cuadro de mando Integral en las organizaciones deportivas de gobierno. Fuente: elaboración propia

En la explicación detallada del CMI, resulta necesario e imprescindible que todos los implicados en el proceso de diseño y seguimiento del mismo comprendan la esencia de este, así como su estrecha relación con el proceso de formulación y revisión de la estrategia, para lo cual se utilizan tres elementos (Amat Salas & Dowds, 1998):



comunicación de abajo-arriba y viceversa, fijación de objetivos y vinculación de los objetivos con los incentivos.

De hecho, el objetivo principal del CMI, es ayudar a la toma de decisiones efectivas y oportunas mediante el establecimiento y uso adecuado de un conjunto de indicadores, que integren todas las áreas de la organización, controlen la evolución de los factores clave de éxito derivados de la estrategia y lo hagan, además, de forma equilibrada atendiendo a las diferentes perspectivas que lo forman.

A su vez, pone de manifiesto las relaciones causa-efecto que existen entre los indicadores seleccionados, los que se basan en la hipótesis de que, si se actúa sobre la perspectiva de los empleados, estos serán el motor de la mejora de los procesos, lo que redundará en unos clientes más satisfechos, que comprarán más y, por lo tanto, los resultados financieros para la organización serán mejores (Ver figura 2.3).

Cada uno de los responsables de las perspectivas, debe determinar los factores claves para la consecución de los objetivos estratégicos de dichas perspectivas y por consiguiente de la organización, así como las relaciones causa-efecto entre ellas.

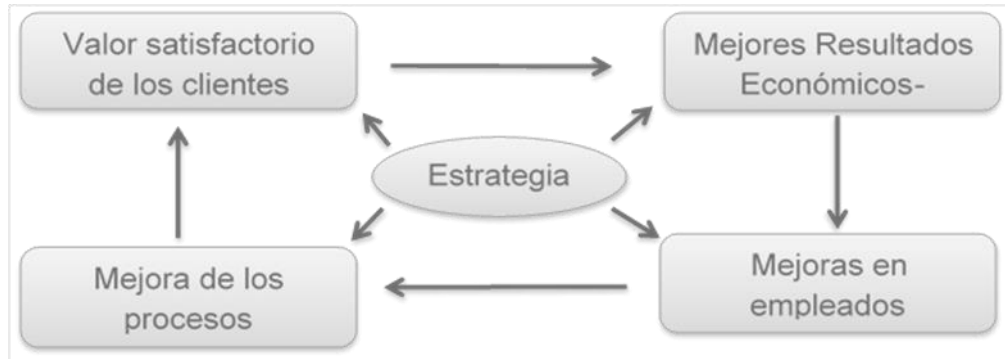


Figura 2.3. Influencia de la mejora en los empleados. Fuente: Nogueira D. Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. 2002.

Fase II. Análisis y desarrollo de las perspectivas.

Esta fase está compuesta por cuatro etapas, que a cada una le corresponde una de las cuatro perspectivas del CMI (Perspectiva de Formación y Crecimiento, Perspectiva de Procesos Internos, Perspectiva de Clientes y la Perspectiva Financiera). A su vez, cada una de ellas se descompone en dos pasos. A continuación, se describen dichas etapas y, además, de manera general los dos pasos que resultan comunes para estas cuatro perspectivas.



Etapas III. Perspectiva de Formación y Crecimiento

Esta perspectiva es la que incluye los activos intangibles de la organización, los cuales son las fuentes definitivas de la creación de valor sostenible. Sus objetivos describen la combinación de personas, tecnologías y entorno organizativa que servirán de soporte a la estrategia y engloba la satisfacción, retención y la productividad del cliente interno, por lo que proporciona la infraestructura que permite alcanzar los objetivos ambiciosos para conseguir un resultado excelente en el CMI.

Etapas IV. Perspectiva de Procesos Internos.

La perspectiva del proceso interno analiza la adecuación de la operativa interna de la organización de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y el beneficio económico para saber qué tan bien va el negocio y si los productos o servicios cumplen con los requisitos del cliente.

Etapas V. Perspectiva del Cliente

La razón fundamental de una empresa se basa en las relaciones con sus clientes, de nada servirá todo el esfuerzo invertido en el desarrollo de un producto o servicio novedoso si nadie lo conoce o nadie lo necesita. El CMI, mediante su perspectiva del cliente, permite definir las estrategias necesarias para seleccionar, conseguir, satisfacer y retener a los futuros o existentes clientes que sostienen la razón de ser de la organización.

Etapas VI. Perspectiva Financiera

Desde el punto de vista de CMI, esta perspectiva mostrará los resultados de las decisiones estratégicas que se hayan tomado en las otras tres perspectivas. Se trata de describir lo que los dirigentes de la organización esperan con respecto al crecimiento, rentabilidad, riesgos financieros, cantidad máxima permisible de cuentas por cobrar, entre otros.

En otras palabras, en esta perspectiva se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores financieros, así como el cálculo del índice integral de eficiencia financiera. A continuación, se describen los pasos comunes a las etapas antes expuestas.

Paso 1. Identificación y cálculo de indicadores.

Los indicadores a seleccionar están influenciados por los objetivos personales de los directivos, sus estilos de conducción y sus opiniones de cómo es la mejor forma de manejar una organización. Asimismo, varían en función de los niveles de



responsabilidad de la organización, pues los problemas y decisiones a tomar en cada nivel gerencial son diferentes.

Como resultado de esta etapa se obtienen los indicadores necesarios para medir la actuación de los factores clave en cada una de las cuatro perspectivas, con el fin de determinar el grado de consecución de los objetivos estratégicos, los cuales no deben sobrepasar la cifra de los 25 indicadores (Amat Salas & Dowds, 1998; Kaplan & Norton(1999), para evitar el exceso de datos que pueda encarecer y dificultar su utilización; sin embargo, esto es relativo ya que está en dependencia del tipo de organizaciones en particular.

Paso 2. Comparaciones.

El CMI debe ser claro y sencillo, lo ideal en los indicadores clave es: registrar los valores históricos, comparar con una meta, comparar con el valor que surge de las "mejores prácticas" (empresas del sector, líderes para facilitar su comprensión por parte de todo el personal implicado en el proceso de toma de decisiones del mercado o la competencia, si es posible).

Fase III. Informatización del proyecto a través del software informático.

En esta fase se integra el CMI dentro de un sistema informativo que cuenta con una serie de pasos donde se realiza el análisis interno y externo, comprende el posicionamiento estratégico y se introducen las cuatro perspectivas para el despliegue del CMI en el software.

Etapa VII. Sistema de información gerencial.

En sus inicios resulta aconsejable conformar una carpeta, donde alguna persona del área administrativa recopile a la dirección los principales indicadores, que puede ser a través del Excel, como la forma más simple, rápida y barata de comenzar.

Normalmente, los datos se toman de los sistemas transaccionales, Internet y otras fuentes y se ordenan en bases de datos (*Datawarehouses*), de las que se extrae la información a través de algún criterio, que puede ser la minoría de datos (*Datamining*). Un sistema de información para ejecutivos (Marakas, 1999), que permita presentar la información en forma rápida y sencilla que posea las características siguientes (Biasca, 2002):

- ✓ Tienen los indicadores relevantes.
- ✓ Admiten la condensación de la información y su investigación (*drill-down*).
- ✓ Hay señales de alarma (semáforos) que señalan los desvíos importantes y presentan información interna y externa.



- ✓ Permiten el control por excepción.
- ✓ Posibilitan la visualización gráfica.

Paso 1. Análisis interno y externo.

Mediante el análisis de los documentos y del empleo de la Matriz DAFO se identifican las principales Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de la organización y se define el problema y solución estratégico general. Se recomienda la construcción de la matriz DAFO con la ayuda de entrevistas al consejo de dirección de la entidad, lo que permite determinar la estrategia para luego conformar el problema y su solución estratégica general.

A continuación, se muestra una figura con la estrategia en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

OPORTUNIDADES					subtotal	AMENAZAS					subtotal
FORTALEZAS	O1	O2	On		A1	A2	An		
F1	Se evalúa en que medida la Fortaleza permite aprovechar la oportunidad					Se evalúa en que medida la Fortaleza permite disminuir el efecto de la amenaza					
F2											
.....											
.....											
Fn	Estrategias Ofensivas					Estrategias Defensivas					
subtotal						subtotal					
DEBILIDADES						AMENAZAS					
	O1	O2	On		A1	A2	An		
D1	Se evalúa en que medida la debilidad no permite aprovechar la oportunidad					Se evalúa en que medida la debilidad potencia el efecto de la amenaza					
D2											
.....											
.....											
Dn	Estrategias Adaptativas					Estrategias de Supervivencia					
subtotal						subtotal					

Figura 2.4. Ubicación de la estrategia por cuadrantes. Fuente: Donátes, N. 2019

La matriz DAFO es una herramienta, “es un análisis para la toma de decisiones mediante el cual se identifican las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización y se determinan aquellas fortalezas y debilidades sobre las que más se debe incidir para el aprovechamiento de las oportunidades y la defensa contra las amenazas” (Olivera Rodríguez, 2007). Se presenta en tres momentos fundamentales:

- ✓ Identificación de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.
- ✓ Elaboración y cruzamiento de la Matriz.
- ✓ Interpretación de los resultados.



Para un mejor entendimiento se definen los siguientes aspectos, según Olivera Rodríguez en su material “Ejercicio estratégico: guía para el consultor”.

DEBILIDAD: Insuficiencia, dificultad, carencia *INTERNA* que limita a la organización en el cumplimiento de la misión.

AMENAZA: Elemento, fenómeno, factor *EXTERNO* que limita a la organización en el cumplimiento de la misión.

FORTALEZA: Ventaja, habilidad, recurso, *INTERNO* que favorece a la organización en el cumplimiento de la misión.

OPORTUNIDAD: Espacio, ventaja, *EXTERNA* que aparece en el entorno que favorece a la organización en el cumplimiento de la misión.

El número máximo recomendado de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades es de 5 en cada caso. Siempre es mejor que exista la misma cantidad de cada una de ellas, pues de esta manera, se facilitan los análisis posteriores.

Luego de identificar los aspectos internos y externos, se puede pasar a confeccionar la matriz DAFO a través del entrecruzamiento, según el nivel de importancia establecido por el grupo de trabajo.

Paso 2. Posicionamiento estratégico.

Comprende el desarrollo de estrategias y acciones, mediante el apoyo del análisis DAFO.

Paso 3. Despliegue del CMI con sus cuatro perspectivas.

Se utiliza con una óptica integral que incluye las relaciones y dependencias entre sus cuatro perspectivas:

- ✓ La financiera, que incluye las consecuencias económicas de los inductores de actuación.
- ✓ La del cliente, que muestra los indicadores de valor añadido que la organización aporta a clientes de segmentos específicos.
- ✓ La del proceso interno, reconocida como la identificación de los procesos internos, nuevos o ya establecidos, en los que la organización debe ser excelente para que la estrategia de la organización tenga éxito.
- ✓ La de formación y crecimiento, relacionada con la infraestructura, personas, sistemas y procedimientos que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, interconectadas unas con otras para propiciar la correcta medida del desempeño de la organización.



Fase IV. Desarrollo del plan de implementación.

En esta fase se implementa a través de la observación las desviaciones de la organización, para así implementar acciones correctivas para el mejoramiento de la misma.

Etapas 8. Análisis de las desviaciones y ejecución de las acciones correctivas.

El seguimiento de los indicadores del CMI posibilita evaluar los resultados obtenidos para detectar desviaciones con respecto a lo que se había previsto, analizar las causas y tomar decisiones oportunas y efectivas, que pueden incidir en cualquiera de las etapas anteriores. En sentido general, el CMI le permite a la organización saber dónde está y en qué dirección tiene que caminar.

Asimismo, resulta conveniente que el CMI tenga una presentación lo más profesional posible, sea agradable de leer y comunique un mensaje claro, de manera que capte la atención de todos los implicados y las horas de trabajo invertidas en su confección sean fructíferas.

2.3. Métodos, técnicas y herramientas utilizadas en la investigación.

La información elemental para el progreso de la investigación se obtiene a través de métodos teóricos y empíricos de investigación, entre los que se hallan: el análisis – síntesis, inducción – deducción, lógico- histórico, enfoque sistémico, análisis de la documentación, observación directa, la entrevista, Método de *Kendall*, trabajos con especialistas, Matriz DAFO y *Microsoft Excel*, los mismos se especifican seguidamente:

- ✓ Análisis – síntesis: el análisis es la identificación y separación de los elementos fundamentales. Se descomponen, se desintegran las ideas. La síntesis de un texto conduce a su interpretación holística. Esto es, a tener una idea cabal del texto como un todo.

Este método tiene la ventaja de disciplinar al investigador para poder escoger los diferentes elementos o partes de un fenómeno y está relacionado con la capacidad sensorial. La síntesis es un esfuerzo psicológico mayor que requiere resumir, concentrar y por lo tanto abstraer de esas partes los elementos comunes que le permitan expresar en una sola categoría o expresión lingüística. Es la capacidad de síntesis la que pone a prueba todo el razonamiento lógico que el investigador debe desarrollar para educar sus propios pensamientos y es utilizada en el despliegue del marco teórico de la investigación.



- ✓ Inducción – deducción: la inducción: es el proceso que va de lo particular, específico hacia lo más general o universal. También significa, de lo más simple a lo más complejo. Como procedimiento es también recomendable porque el ser humano percibe más rápidamente los hechos captados sensorialmente y como tal puede señalar cómo se inicia un determinado fenómeno.

La deducción: es el fenómeno inverso por el cual se parte de lo general o universal para llegar a lo más específico, pero de una manera lógica que tiene en cuenta la secuencia y el orden para ir desglosando sus diferentes elementos.

- ✓ Histórico – Lógico: el método histórico estudia la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el recorrido de su historia. El método lógico investiga las leyes generales de funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. Lo lógico no repite lo histórico en todos sus detalles, sino que reproduce en el plano teórico lo más importante del fenómeno, lo que constituye su esencia: lo lógico es lo histórico mismo, pero liberado de las contingencias de la forma histórica.

El método lógico y el histórico no están divorciados entre sí, sino que, por el contrario, se complementan y están íntimamente vinculados. El método lógico para poder descubrir las leyes fundamentales de un fenómeno, debe basarse en los datos que le proporciona el método histórico, de manera que no constituya un simple razonamiento especulativo. De igual modo, el método histórico debe descubrir las leyes, la lógica objetiva del desarrollo histórico del fenómeno y no limitarse a la simple descripción de los hechos.

- ✓ Enfoque sistémico: el enfoque en sistema proporciona la orientación general para el estudio de los fenómenos como una realidad integral formada por componentes, que cumplen determinadas funciones y mantienen formas estables de interacción entre ellos. Por esta razón, el conocimiento del enfoque en sistema presenta una importancia fundamental para los que se inician en el campo de la investigación científica.

Un sistema no es un conglomerado de elementos yuxtapuestos mecánicamente, sino que presentan leyes de totalidad, esto es, cualidades generales inherentes al conjunto. Estas cualidades generales del sistema se diferencian de las características individuales de los componentes que la integran.



Es justamente la interacción entre los componentes del sistema lo que genera sus cualidades integrativas generales. Un ejemplo de enfoque en sistema se demuestra claramente en el funcionamiento de una empresa, la cual está constituida por un conjunto de partes relacionadas entre sí, en función de un resultado. La organización es un sistema conectado y en interacción constante con su entorno.

- ✓ Análisis de la documentación: permite analizar el comportamiento de la organización en períodos de tiempo mediante la revisión directa de documentos como el Manual de Procedimientos Internos de la organización, impresos o en soporte digital. Se destacan entre estos los estados financieros, los documentos primarios relacionados con la gestión de compras e inventarios y la explotación de la información que el *software* puede brindar.
- ✓ La entrevista con fines de investigación puede ser entendida como la conversación que sostienen dos personas, celebrada por iniciativa del entrevistador. Con la finalidad específica de obtener alguna información importante para la indagación que realiza. La entrevista es, entonces, un acto de interacción personal, espontáneo o inducido, libre o forzado, entre dos personas (entrevistador y entrevistado) entre las cuales se efectúa un intercambio de comunicación cruzada a través de la cual el entrevistador transmite interés, motivación y confianza; el entrevistado devuelve a cambio información personal en forma de descripción, interpretación o evaluación. Las entrevistas serán de tipo directiva centrada, pues tienen el objetivo de conocer las opiniones de diferentes personas y su nivel de preparación con respecto al objeto de investigación. Está compuesta básicamente por preguntas, que son estímulos verbales que producen o generan imágenes en el interrogado, quien produce una respuesta o un conjunto de respuestas.
- ✓ Entrevista no estructurada: es aquella en la que se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación. Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista. La principal inconveniencia de este tipo de entrevista es que, al no tener un listado de tema y cuestiones, se puede pasar por alto áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante, obviando preguntas importantes del tema a tratar.



Trabajo con especialistas:

Para la conformación del equipo de trabajo se tiene en cuenta aspectos identificados por el autor Hernández Nariño (2010), los que se muestran a continuación:

- ✓ El grupo debe estar integrado entre 7 y 15 personas, en función del tamaño de la entidad.
- ✓ Estar conformado por personas del Consejo de Dirección y una representación de todas las áreas de la organización.
- ✓ Garantizar la diversidad de conocimientos de los miembros del equipo.
- ✓ Contar con personas que posean conocimientos de dirección.
- ✓ Disponer de la presencia de algún experto externo.
- ✓ Contar con la disponibilidad de los miembros para el trabajo solicitado.

Con anterioridad a la formación del grupo de trabajo, se debe mencionar y preparar a dichos trabajadores para que adquieran los conocimientos necesarios previos a la investigación.

Método Dupont.

La Pirámide de Razones también llamada Pirámide de Dupont, tiene la finalidad de resumir en forma de Diagrama el desencadenamiento de la mayor parte de los índices o indicadores analizados. Lleva la expresión del indicador a su mínima expresión, es decir, descompone la expresión. El punto culminante de esta Pirámide, es decir, su cúspide la forma el indicador al cual se necesita analizar y de éste se van degradando los distintos indicadores que lo componen cuya función es ir explicando el porqué de cada uno de los comportamientos que se van originando. Para ello se requiere trabajar desde la base de la pirámide vigilando el comportamiento de los ratios que la sustentan

Método de Sustitución Seriada

El método de Sustituciones Seriadas como su nombre indica, sustituye término a término y forma una matriz con los valores planificados y reales de los factores desglosados en el árbol desarrollado en método Dupont, ubicándolos tanto en las filas como en columnas, excepto en la primera fila en la cual se coloca el indicador que se estudia, y a su vez determina si este cambio provoca una desviación positiva o negativa. El objetivo de este método es calcular la influencia de cada uno de los factores que forman al indicador que se analiza. Aquí también los resultados eran mostrados basado en la técnica de la colorimetría, donde la celda que aparezca en



color rojo demuestra que son los factores que influyen negativamente en el indicador, las que aparezcan en amarillo serán aquellos factores que se encuentran entre la influencia positiva y negativa y las celdas marcadas en Verde son las pertenecientes a los factores que influyen positivamente.

El procedimiento consiste en ir comparando uno a uno los valores reales con los planificados e ir determinando su incidencia positiva o negativa en los resultados alcanzados

Dónde:

Indicador: Indicador que se estudia.

Elemento. No 1-n: componente del indicador estudiado.

Δ del Ind. Diferencia del valor del Indicador.

p: plan.

r: real.

Influencia: la influencia que ejerce sobre el indicador analizado.

Verde: Positiva (Plan>Real)

Roja: Negativa (Plan<Real)

Amarilla: Neutra (Plan=Real)

Tabla 2.8. Método de Sustituciones Seriadadas.

Factor	Elemento 1	Elemento 2	Elemento 3	Elemento 4	Indicador	Δ Ind	Influencia
	P	P	p	p	$\Sigma 1$	-	
Elemento 1	R	P	p	p	$\Sigma 2$	$\Sigma 1 - \Sigma 2$	Verde
Elemento 2	R	R	p	p	$\Sigma 3$	$\Sigma 2 - \Sigma 3$	Roja
Elemento 3	R	R	r	p	$\Sigma 4$	$\Sigma 3 - \Sigma 4$	Amarilla
Elemento 4	R	R	r	r	$\Sigma 5$	$\Sigma 4 - \Sigma 5$	Roja

Fuente: en aproximación a Curbelo, M., 2006.

✓ *Microsoft Excel*: es una aplicación de hojas de cálculo que forma parte de la suite de oficina Microsoft Office. Se utiliza en tareas financieras y contables, con fórmulas, gráficos y un lenguaje de programación. Excel fue la primera hoja de



cálculo que permitió al usuario definir la apariencia (las fuentes, atributos de carácter y celdas). También introdujo recomputación inteligente de celdas, donde celdas dependientes de otra celda que han sido modificadas, se actualizan al instante (programas de hoja de cálculo anterior recalculaban la totalidad de los datos todo el tiempo o esperaban para un comando específico del usuario). Excel tiene una amplia capacidad gráfica, y permite a los usuarios realizar, entre otras muchas aplicaciones, listados usados en combinación de correspondencia.

Conclusiones parciales del capítulo

Con el desarrollo de este capítulo se sentaron las bases teórico-prácticas que sustenta el desarrollo de la presente investigación, a partir de consultar la bibliografía y otras fuentes nacionales e internacionales, por lo que se puede concluir que: se realiza el procedimiento para el despliegue Cuadro de Mando Integral con sus fases, etapas y pasos, y se exponen los métodos, técnicas y herramientas utilizadas de conjunto para la investigación.



Capítulo III: Resultados de la implementación del CMI en la Dirección Provincial de Deporte de Matanzas.

“Compartir el conocimiento es una acción de seres inteligentes, que han comprobado que el conocimiento es un bien que crece a medida que se lo comparten”

Prof. Mario Héctor Vogel

En el siguiente capítulo, después de haber expuesto y analizado la propuesta del procedimiento para la implementación del Cuadro de Mando Integral se expondrán los resultados de implementación del procedimiento en la Dirección Provincial de Deporte de Matanzas.

3.1 Selección del equipo de trabajo.

El consejo de dirección está conformado por 11 trabajadores de diversas áreas de la entidad, de ellos solo 4 son mujeres debido a la alta representación del sexo masculino en el centro. Sus miembros poseen varios años de experiencias trabajando en la Dirección Provincial de Deporte de Matanzas y son Licenciados los 11 y 6 Máster de formación profesional.

A partir de la información recopilada se procede a la conformación del equipo de trabajo, quedando formado por 11 personas de los cuales 9 son miembros efectivos del Consejo de Dirección de la Dirección Provincial de Deporte de Matanzas, un metodólogo de docencia que durante años investiga sobre el tema objeto de estudio y una asesora externa profesora de la Universidad de Matanzas.

Todo el personal seleccionado como especialistas poseen años de experiencia de trabajo en el sector del deporte, El grupo está integrado por 11 personas debido al tamaño de la entidad, está conformado por personas del Consejo de Dirección y una representación de todas las áreas de la organización, garantiza la diversidad de conocimientos de los miembros del equipo, se cuenta con personas que posean conocimientos de dirección, se dispone de la presencia de un experto externo, también se cuenta con la disponibilidad de los miembros para el trabajo solicitado, además poseen pleno conocimiento del tema a tratar. El equipo de trabajo queda representado en la tabla 3.1.



Tabla 3.1. Listado del equipo de trabajo de la Dirección Provincial de Deporte de Matanzas.

Nombre y apellidos	Cargo	Formación Profesional	Años de experiencia
José Luis Gándara Martínez	Director Provincial	MSc. Cultura Física	30
Yoanka Alfonso Oviedo	Subdirectora General	Lic. Cultura Física	16
Ivonne Zardivar Alfonso	Metodóloga del Dpto. Cuadro	Lic. Cultura Física	32
Rolando Espino Marrero	Subdirector de Educación Física y Recreación	MSc. Cultura Física	9
José Luis Villalonga Mendoza	Subdirector de Deporte Provincial	MSc. Actividad Comunitaria	22
Luis Raúl Ponte de los Reyes Gavilanes	Decano de la Facultad de Ciencias de la Cultura Física (asesor)	Lic. Ciencias de la Cultura Física	15
Roberto Filomeno González Hernández	Subdirector de Aseguramiento	Lic. Economía	7
Nancy Crespo Aldazábal	Subdirectora Económica	Técnica en Contabilidad y Finanzas	21
Leticia Hernández Zardival	Jefa del Dpto. de Organización y Asesoría	Lic. Cultura Física MSc. Actividad Comunitaria	12
Jorge Rodríguez Curbelo	Metodólogo de Docencia	MSc en Ciencias	26
Yenisey León Reyes	Directora de Organización, Planificación y Archivo de la UM (asesor)	MSc. Administración de Empresa	5

Fuente: elaboración propia

3.2. Resultados de la implementación del CMI en la Dirección Provincial de Deporte de Matanzas

Fase 1. Orientación al diseño del Cuadro de Mando Integral.

En esta fase se realiza una breve caracterización de la Dirección Provincial de Deporte de Matanzas, sin dejar de plasmar la estructura organizativa de la entidad; así como los factores y el desarrollo de una cultura organizacional basada en el conocimiento de los trabajadores.

Etapa I. Caracterización de la organización.

La Dirección Provincial de deporte de Matanzas se localiza en Avenida Martín Digo kilómetro cero y se subordina a la Dirección Nacional de Deportes. Dicha organización cuenta con la planeación estratégica para el período del 2017 al 2020, la cual tiene como objetivo estratégico el siguiente: garantizar la prestación de los servicios especializado en cada una de las áreas de resultados clave, influyendo en



el mejoramiento de la calidad de vida del pueblo matancero, en la formación y promoción de atletas patriotas, perfeccionando el sistema de ciencia e innovación tecnológica y contribuyendo al respeto del medio ambiente.

La entidad tiene como misión: elevar la calidad de vida del pueblo matancero, mediante el desarrollo de la Cultura Física y a través de las Escuelas Provinciales de alto rendimiento propiciando la formación del atleta de nuevo tipo, en busca de la estabilidad y el mejoramiento de los resultados deportivos y el aporte al alto rendimiento, siendo una provincia reconocida por su Potencial Deportivo y velando por el cuidado del entorno y el medio ambiente.

Su visión es: La Dirección Provincial de Deportes de Matanzas contribuye a elevar la calidad de vida de la población a través de la práctica del deporte para todos, formación deportiva, la docencia, medio ambiente y la dirección y gestión sustentada en la aplicación de la Ciencia y la Tecnología del deporte, alcanzando de esta forma la categoría de Provincia de Referencia, en las nuevas condiciones del siglo XXI.

La empresa a través de sus distintas Áreas de Resultados Claves, presta los siguientes servicios: Dirección Provincial de Deportes, Direcciones Municipales de Deportes, Facultad de Cultura Física de Matanzas, Centro Provincial de Medicina Deportiva, Centro Provincial de Información del Deporte, Escuelas Provinciales de Alto Rendimiento, Profesores y Especialistas de la Cultura Física, Metodólogos Provinciales y Municipales, Atletas Activos y Retirados.

Para cumplir con todos los servicios prestados con la mayor efectividad posible y poder lograr alcanzar todas las metas y estrategias establecidas por la Dirección Provincial de Deporte de Matanzas, la empresa cuenta con una plantilla de 143 trabajadores, cubiertos 119, de ellos 88 poseen nivel escolar superior. A pesar de contar con obreros altamente calificados según el nivel de escolaridad, la entidad solo cuenta con 13 másteres y ningún doctor.

La dirección atiende a 13 municipios constituidos por 44 combinados, a la EIDE con un total de 385 trabajadores, a la EPEF con una plantilla de 144 y a las academias con 87 trabajadores. La matrícula deportiva actual cuenta con 14 767 alumnos, concentrándose la mayor parte en los municipios y le sigue la EIDE. Cuenta con 409 instalaciones de deporte en las diferentes disciplinas, siendo los deportes que poseen mayor cantidad de áreas el beisbol, voleibol y baloncesto.



En cuanto al número de jueces y árbitros, la comisión provincial atiende a un total de 3 021 de ellos 821 son de sexo femenino. La cantidad de árbitros se distribuyen de la siguiente manera (figura 3.1).

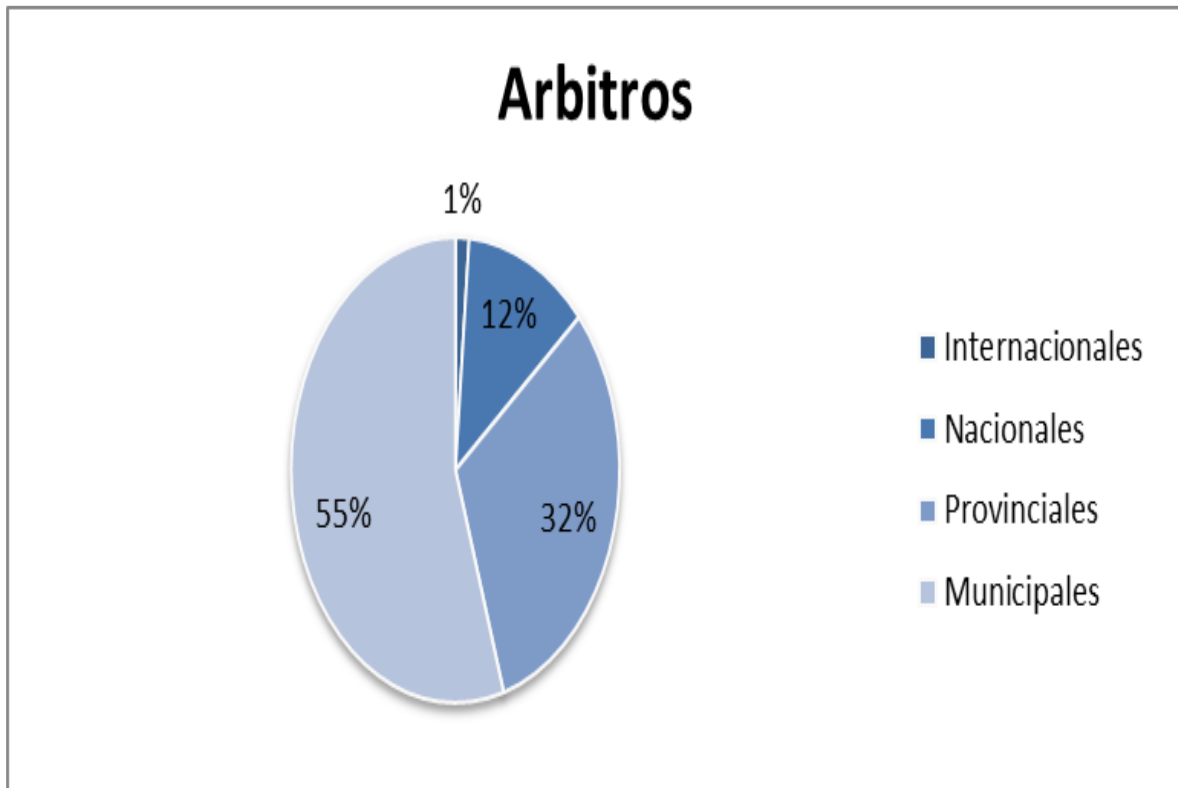


Figura 3.1 Distribución de árbitros por categorías. Fuente: Manual para la organización de competencias del departamento de organización y programación deportiva.

La Dirección Provincial funciona con la siguiente estructura organizativa:

El consejo de dirección está conformado por 13 trabajadores de diversas áreas de la entidad, de ellos solo 4 son mujeres debido a la alta representación del sexo masculino en el centro. Sus miembros poseen varios años de experiencias trabajando en la Dirección Provincial de Deporte en Matanzas y por lo general son Licenciados o Máster de formación profesional. Las decisiones son tomadas por unanimidad, para las cuales se levanta un acta.

Entre los logros alcanzados en el movimiento deportivo en la Dirección Provincial de Deporte de Matanzas se encuentra:

- ✓ Formación de atletas en varios deportes para los juegos Panamericanos.
- ✓ La ubicación de la provincia en el sexto lugar por deportes sociales a nivel nacional.
- ✓ La incorporación de atletas discapacitados en los equipos deportivos.



- ✓ El alto nivel de formación de maestros de Educación Física y graduados en licenciatura de Cultura Física.

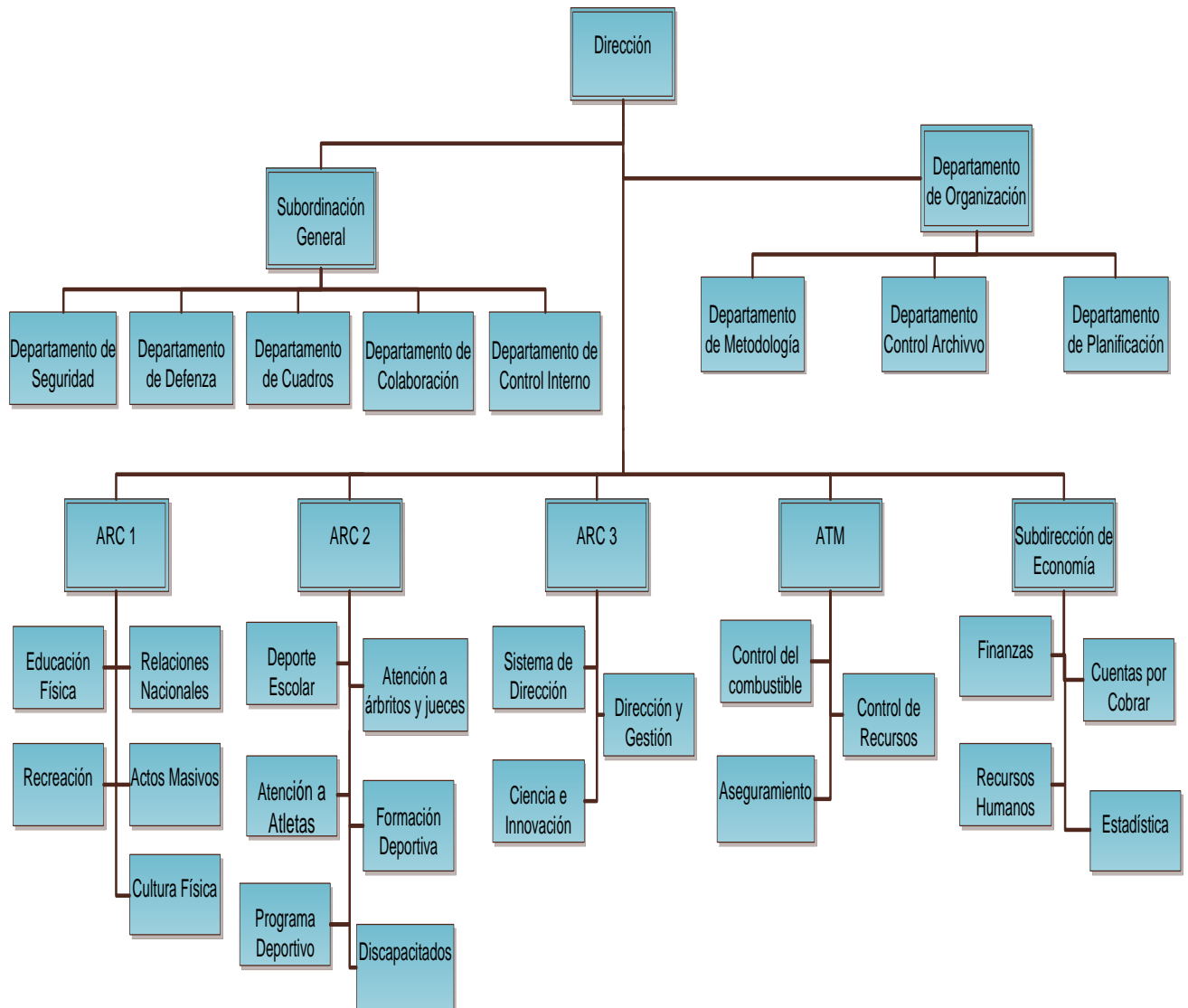


Figura 3.2. Organigrama de la Dirección Provincial de Deporte de Matanzas. Fuente: elaboración Dirección Provincial de Deporte de Matanzas.

Etapas II. Establecer una cultura entorno a la aplicación del CMI.

Resulta necesario e imprescindible que todos los implicados en el proceso de diseño y seguimiento del CMI comprendan la esencia del mismo. En la Dirección Provincial de Deporte de Matanzas se implementará el CMI con sus cuatro perspectivas. La comprensión de la integración de las mismas que lo conforman resulta de vital importancia dado que todas se encuentran estrechamente relacionadas.

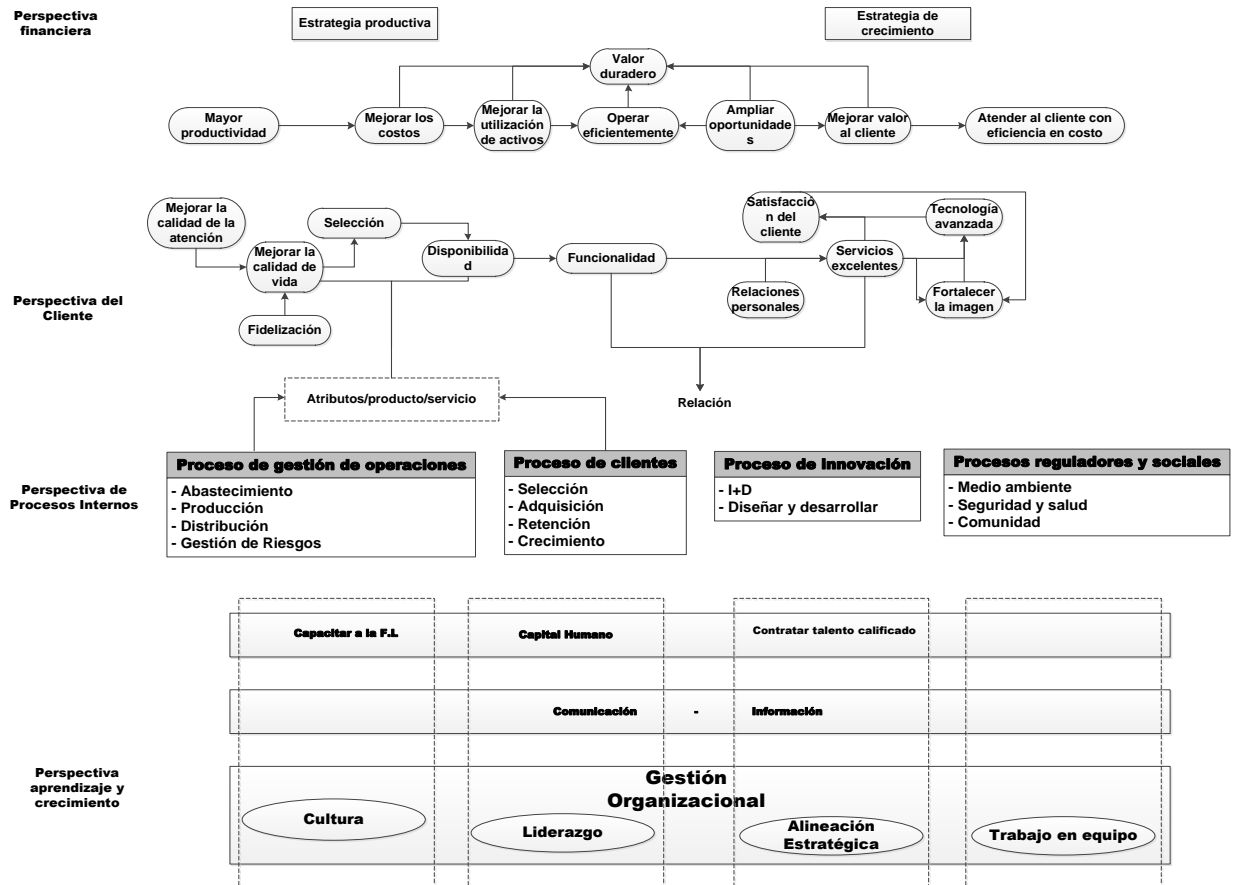


Figura 3.3. Mapa estratégico de la Dirección Provincial de Deporte de Matanzas. Fuente: Elaboración propia

Fase II. Análisis y desarrollo de las perspectivas.

Luego de haber definido y/o verificado cada uno de los elementos del CMI se puede continuar en la selección de los indicadores adecuados para cada uno de las perspectivas que las mismas se basan en dos pasos fundamentales que son:

- ✓ identificación y cálculos de indicadores
- ✓ comparaciones

Dentro de estas etapas III, IV y V se determinan los indicadores a partir de la revisión documental (Manual de procedimiento, Balance general, Planeación estratégica del ciclo olímpico 2017- 2020, el sistema de dirección del 2018-2019 del Dirección Provincial de Matanzas, además a través del trabajo grupal se realiza la reevaluación de cada uno de los indicadores principales a través de cada una de las perspectivas como se muestran a continuación).

En las cuatro perspectivas analizamos Objetivo general, Criterio de medida, Indicador, Operacionalización en las que la autora realizó un análisis del trimestre de este año y dio a conocer los rangos que los especialistas proponen para cada indicador.



Etapa III. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Tabla 3.2. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

OBJETIVO GENERAL	Criterio de medida	METAS	INDICADOR	OPERACIONALIZACIÓN	IDEAL 2019	MESES			IDEAL TRIMESTRE	% CUMPLIM TRIMESTRE	RANGOS DE CUMPLIMIENTO			CMI
						ENERO	FEBRERO	MARZO			BUENO	REGULAR	MALO	
Desarrollar una cultura organizacional a través del fortalecimiento del conocimiento del personal, la innovación tecnológica	Realizar cursos de actualización para el manejo de nuevos servicios	Cumplir al 100% el plan de satisfacción	Cumplimiento del plan de superación de la organización	Cantidad de acciones cumplidas / Total de acciones del plan	95	7	11	21	42	92.86%	100-80%	79-60%	-59%	Verde
	Se logra que las reservas de cuadro reúnan los requisitos para el cargo	Aumentar las reservas en un 5%	Completamiento de las reservas de cuadro	Cantidad de reservas cubiertas/ Total de reservas	38	19	19	21	26	80.77%	100-86%	85-64%	-65%	Amarillo
	Se estabiliza la permanencia en el cargo de los cuadros	Lograr un incremento de un 10% en la estabilidad de los cuadros	% de estabilidad de los cuadros	Cantidad de cuadros con cinco años en el cargo/ total de cuadros	68.00%	57.89%	57.89%	57.89%	58%	99.82%	100-86%	85-81%	-80%	Verde
		Mantener promedio de años de permanencia en los cargos	Tiempo de permanencia en el cargo(años)	Sumatoria de la cantidad de años en el cargo de los cuadros/ Total de cuadros	11	8	8	8	8	73%	96-100%	95-91%	-90%	Rojo
	Actualizar tecnología de la información para la prestación de servicios	Actualizar al 50% la tecnología de la organización	% de actualización de la tecnología con la que cuenta la organización		0	0	0	0	0	0	100-86%	85-66%	-65%	Rojo
	Avance de la composición de los cuadros	Aumentar los cuadros menores de 35 años en un 10%	Cuadros menores de 35 años	Cuadros menores de 35 años/ total de cuadro	7	6	6	6	6	100%	100-95%	92%	88%	Verde
	Se cumplen plan de evaluación de los cuadros en correspondencia con los resultados de trabajo en el ámbito en que dirigen	Aumentar al 100% el cumplimiento de evaluación	Cumplimiento del plan de evaluación	Cantidad de cuadros evaluados/ Total de cuadros	100	0	100	0	100%	100%	100-96%	95-91%	-90%	Verde
	Evaluar el grado de satisfacción de los trabajadores	Alcanzar en un 95% la satisfacción de los clientes	Satisfacción de los trabajadores	Encuesta	0	0	0	0	0	0	100-90%	89-81%	-80%	Rojo
TOTAL PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO														

Fuente: elaboración propia

De los ocho indicadores propuestos, dos no se calculan por no poder contar con los datos necesarios, el resto de los indicadores se muestra su comportamiento en la



tabla 3.2 teniendo en cuenta el sistema informativo del CMI propuesto y se evalúan al cierre del primer trimestre del 2019:

- ✓ Cumplimiento del plan de superación de la organización: es evaluado de bien comportándose en un 92.86 % se muestra que el mejor comportamiento fue el mes de marzo donde se ejecutaron 21 acciones.
- ✓ Completamiento de las reservas de cuadro: fue evaluado de regular con un comportamiento de un 80.77 % dado a que la organización no ha podido cubrir las reservas de cuadro según el plan del trimestre.
- ✓ % de estabilidad de los cuadros: según el sistema informativo de la organización este indicador es evaluado de bien con un 99.82 % logrando una estabilidad de 11 cuadros con más de cinco años en el cargo de 19 cubiertos por plantilla.
- ✓ Tiempo de permanencia en el cargo (años): se logra un aproximado de ocho años de permanencia en el cargo de los cuadros de la organización deportiva, aunque el indicador muestra una evaluación de mal ya que se encuentra en un 73 %.
- ✓ % de actualización de la tecnología con la que cuenta la organización: no se evalúa
- ✓ Cuadros menores de 35 años y cumplimiento del plan de evaluación: son de los indicadores que alcanzan evaluación de bien en esta perspectiva, cumpliendo con el rango establecido para un 100 % de cumplimiento según lo planificado para el trimestre.
- ✓ Satisfacción de los trabajadores: no se evalúa

Etapa IV. Perspectiva de Proceso Interno.

De los tres indicadores propuestos podemos resaltar que según el sistema informativo del CMI que se evalúan al cierre del primer trimestre del 2019 son:

- ✓ % de práctica deportiva: se comporta de manera regular en un 82% esto se debe a que en los primeros meses el numero de practicantes fue muy bajo comportándose de la misma manera en enero y febrero.
- ✓ Cumplimiento de inspecciones: se evalúa de mal debido al cumplimiento del trimestre es de un 67 %, ya que en los meses de enero y febrero no se realizaron inspecciones a ninguna de las instalaciones de la dirección Provincial de Deporte de Matanzas.
- ✓ Colaboraciones con Universidades: se evalúa de bien dado a que se cumple con la meta para el cierre del trimestre al 100%



Tabla 3.3. Perspectiva de Proceso Interno

OBJETIVO GENERAL	Criterios de medidas	METAS	INDICADOR	OPERACIONALIZACIÓN	IDEAL 2019	MESES			IDEAL TRIMESTRE	% CUMPLIMIENTO TRIMESTRE	RANGOS DE CUMPLIMIENTO			CMI
						ENERO	FEBRERO	MARZO			BUE NO	REGULAR	MALO	
Mantener una programación adecuada y un equilibrio en el mejoramiento continuo y la calidad de los servicios deportivos que brinda la organización	Aumento de la práctica deportiva a nivel provincial	Alcanzar un 100% de la práctica deportiva	% práctica deportiva	Cantidad de practicantes/Total de la población*100	368682	302845	302845	302904	302960	82%	100%	80%	60%	Yellow
	Incremento de auditorías satisfactorias tanto interna como externa	Cumplir en un 100% de inspecciones	Cumplimiento de inspecciones	Cantidad de inspecciones realizadas	6	0	0	2	3	67%	96-100%	80-95%	-80%	Red
	Incremento de colaboraciones	Aumentar en 12 colaboraciones con las universidades	Colaboraciones universitarias	Cantidad de colaboraciones con universidades	20	2	2	2	6	100%	90-100%	70-89%	69%	Green
TOTAL PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS														

Fuente: elaboración propia

Etaa V. Perspectiva de Cliente.

De los dos indicadores propuestos podemos resaltar que según el sistema informativo del CMI que se evalúan al cierre del primer trimestre del 2019 son:

- ✓ Satisfacción de los usuarios: se comporto muy baja con respecto a la meta del trimestre evaluándose de mal, debido a que solo se contó con la información del mes de marzo, durante los meses anteriores no se midió este indicador.
- ✓ Total de usuario: se comporta de bien con un 90.16 %, debido a que en el mes de marzo se recuperan este indicador con respecto a meses anteriores dado por el incremento de actividades planificadas insertándose un mayor número de usuario en el grupo de cultura física con un incremento de 59 usuario de febrero a marzo (círculo de abuelo, gimnasio y clínicas de rehabilitación) y en recreativas el aumento estuvo en 279 usuarios con los planes de la calle y las actividades festivas por fechas señaladas. En el grupo de deporte se mantuvo estable con una matricula de 942 usuarios en las escuelas deportivas de las provincias sin bajas durante este período.



Tabla 3.4. Perspectiva del Cliente

OBJETIVO GENERAL	Criterio de Medida	METAS	INDICADOR	OPERACIONALIZACIÓN	IDEAL 2019	MESES			IDEAL TRIMESTRE	% CUMPLIM TRIMESTR	RANGOS DE CUMPLIMIENTO			CMI
						ENERO	FEBRERO	MARZO			BUENO	REGULAR	MALO	
Sensibilidad en las necesidades de los usuarios, optimizando el tiempo de servicio a partir de la mejora de la capacidad de respuesta a las reclamaciones.	Incremento de nuevos usuarios	Alcanzar una satisfacción de 85%	Satisfacción de los usuarios	Encuesta	85%	0%	0%	73%	81%	73%	85%	84-80%	79%	
		Aumentar en un 20% la entrada de usuarios	Total de usuarios	número de usuarios	368682	334235	334237	334017	334049	90.61%	100%	90%	85%	
TOTAL PERSPECTIVA CLIENTE														

Fuente: elaboración propia.

Etapa VI. Perspectiva Financiera.

La entidad no se encuentra con una buena situación financiera ya que los dos de los indicadores propuestos se encuentran fuera de rango establecido como se muestra en la tabla 3.4

Índice de solvencia tiene que ser mayor e igual a dos para que pueda cubrir sus deudas ya que en los meses analizado no se logra y que en el último está muy lejos alcanzarlo debido a que los pasivos circulantes aumentaron notablemente.

- ✓ Gastos corrientes: se encuentra evaluado de bien lográndose una reducción de los gastos en un 1422367.14 para un 91.43 %.
- ✓ El % de cumplimiento del presupuesto para que la entidad se encuentre dentro de los rangos establecidos teniendo una adecuada salud debe encontrarse a un 100%, debido a que la misma es presupuestada; por lo tanto, el trimestre se encuentra evaluada de regular ya que el comportamiento ha sido de un 90.62 %. Aclarando que en el mes de febrero fue donde alcanzo un mejor comportamiento.
- ✓ Total de gastos: se encuentra evaluado de mal debido a que no se logra una reducción de los gastos según la meta comportándose en un 100 %, aunque el mayor gasto fue en el mes de febrero sobregirándose esta partida.



Tabla 3.5. Perspectiva Financiera

OBJETIVO GENERAL	Criterio de Medida	METAS	INDICADOR	OPERACIONALIZACIÓN	IDEAL 2019				IDEAL TRIMESTRE	% CUMPLIM TRIMESTRE	RANGOS DE CUMPLIMIENTO			CMI
						ENERO	FEBRERO	MARZO			BUENO	REGULAR	MALO	
Administrar eficientemente los recursos, lo cual debe reflejarse en los resultados globales de la OD.	Eficiencia de los recursos económicos y contables de la organización deportiva	Alcanzar el 2	Índice de solvencia	Activo circulante/pasivo circulante	2	1.23	1.15	0.08	2.00	1.23	2.01	2.00	1.99	
		Reducción de los gastos en un 2%	Gastos corrientes	Total de gastos corrientes	5,271,425.72	379,977.26	398,843.91	277,777.02	1,155,689.75	91.43%	-98%	99%	100%	
		Alcanzar el 100% de cumplimiento del presupuesto	% de cumplimiento del presupuesto	Real/Plan	100%	82%	90%	71%	100%	90.62%	90.1-100%	90-85.1%	0-85%	
		Reducción de los gastos en un 5%	Total de gastos	Gastos	5,354,835.59	412,879.09	431,696.33	311,114.33	1,155,689.75	100.00%	-95%	95.1-97%	97.1-100%	
TOTAL PERSPECTIVA FINANCIERA														

Fuente: elaboración propia

Fase III. Informatización del proyecto a través del software informático

En esta fase se integra el CMI dentro de un sistema informático que cuenta con una serie de pasos, realizándose además el análisis interno y externo, comprende el posicionamiento estratégico y se introduce las cuatro perspectivas para el despliegue del cuadro de mando integral en el software.

Etapa VII. Sistema de información gerencial

Paso 1. Análisis Interno y Externo.

Para el diagnóstico estratégico de la Dirección Provincial de Deporte de Matanzas se parte de la revisión documental (Planificación estratégica de la Dirección Provincial de Deportes de la provincia de Matanzas 2017-2020). La organización tenía identificado, actualizado su diagnóstico a finales del 2018 y clasificado los aspectos internos y externos en fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. A través de la entrevista y la tormenta de ideas, herramientas elementales para el



desarrollo de la investigación objeto de estudio, se pudo corregir algunos de los aspectos declarados por la organización como se muestra en la tabla 3.2.

Fortalezas:

F1: Calidad y consagración del componente humano a pesar de las difíciles condiciones actuales.

F2: Potencialidad deportiva de la provincia y sus municipios.

F3: Contar con la Facultad de Cultura Física.

F4: Voluntad y decisión para desarrollar la infraestructura.

F5: Sentimiento de pertenencia.

Debilidades:

D1: Carencia de un sistema del componente humano.

D2: Déficit de fuerza técnica.

D3: Pobre implementación de la ciencia e innovación tecnológica.

D4: Débil Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos.

D5: Deficiencia de la Formación Integral del atleta de nuevo tipo.

Oportunidades:

O1: Política del PCC y el Estado.

O2: Facilidades del Sistema Educativo.

O3: Desarrollo social, económico y convenios de trabajo con las organizaciones.

O4: Facilidades de divulgación del deporte, la Cultura Física y la Recreación.

O5: Impacto social por las principales figuras y glorias del deporte.

Amenazas:

A1: El éxodo del personal para otros sectores de mayor remuneración y estimulación.

A2: Carencia de implementos deportivos para el desarrollo de la actividad.

A3: Déficit de recursos financieros para la construcción y práctica del deporte.

A4: Situación existente con el horario escolar para las prácticas del deporte con los nuevos programas.

A5: El profesionalismo y la comercialización del deporte.

A partir de este análisis se obtuvo como resultados de la matriz DAFO los elementos principales:

✓ Fortalezas principales:

F1: Calidad y consagración del componente humano a pesar de las difíciles condiciones actuales.



F2: Potencialidad deportiva de la provincia y sus municipios

F3: Contar con la Facultad de Cultura Física y otros Centros de Investigaciones.

✓ Debilidades principales:

D4: Débil Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos.

D5: Deficiencia de la Formación Integral del atleta de nuevo tipo.

✓ Oportunidades principales:

O1: Política del PCC y el Estado.

O3: Desarrollo social, económico y convenios de trabajo con las organizaciones.

✓ Amenazas principales:

A2: Carencia de implementos deportivos para el desarrollo de la actividad.

A3: Déficit de recursos financieros para la construcción y práctica del deporte.

Luego de plantear las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se plantea el problema y la solución estratégica.

Problema estratégico general: Si la carencia de implementos deportivos y otros aspectos materiales, unido al déficit de recursos financieros para el desarrollo de actividades deportivas siguen acrecentándose y la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas no es capaz de solucionar las debilidades derivadas de la implementación de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos; así como la formación integral de los atletas de nuevo tipo y la inexistencia de un sistema de componentes humanos, entonces a pesar de la consagración de los trabajadores contar con la Facultad de Cultura Física y el resto de los Centros de Investigaciones de la provincia, no se podrán aprovechar las oportunidades que ofrece la política y apoyo del Partido y el Estado, el desarrollo económico, social y los convenios de trabajo con las organizaciones y organismos de la provincia.

Solución estratégica general: Centrar recursos y esfuerzos en solucionar las debilidades derivadas de la débil Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos, la planificación de un sistema de componentes humanos y la planificación integral del atleta de nuevo tipo y a la vez potenciar al máximo la consagración de los trabajadores del sector y utilizar óptimamente las posibilidades de la Facultad de Cultura Física y el resto de los Centros de Investigaciones, todo lo cual permitiría aprovechar el apoyo de la política del Partido y el Estado en relación con el deporte y el desarrollo económico y social de la provincia, materializando en los convenios de colaboración y de esta forma atenuar los efectos de las amenazas que tienen que ver con el déficit de recursos financieros e insuficiencias materiales.



Paso 2. Posicionamiento estratégico

Después de completado cada casilla se determina el cuadrante de mayor puntuación, encontrándose la organización en el cuadrante cuarto donde debe superar al máximo sus debilidades y atenuar los efectos de las amenazas para cumplir la misión de la organización, siguiendo una estrategia de supervivencia. A través del trabajo en equipo y con ayuda del *Braingstorming* se define la estrategia a seguir por la organización deportiva la misma se basa en: continuar avanzando en los Programas de Desarrollo del Movimiento Deportivo Cubano que favorezcan el mantenimiento e incremento de los resultados alcanzados en el desarrollo de la población matancera a través de la formación continua del capital humano y el uso consciente de las tecnologías más avanzadas en el deporte y en el alto rendimiento.

Paso 3. Elaboración de las perspectivas

El despliegue del CMI con sus cuatro perspectivas se realiza a través del software informático *Microsoft Excel* (figura 3.4) en el cual se muestra la situación de cada uno de los indicadores medidos en dichas perspectivas, y su actualización de la planeación estratégica para el ciclo olímpico 2017-2021. La solución del mismo permite a las organizaciones manejar la ejecución de su estrategia a través de todos los niveles.

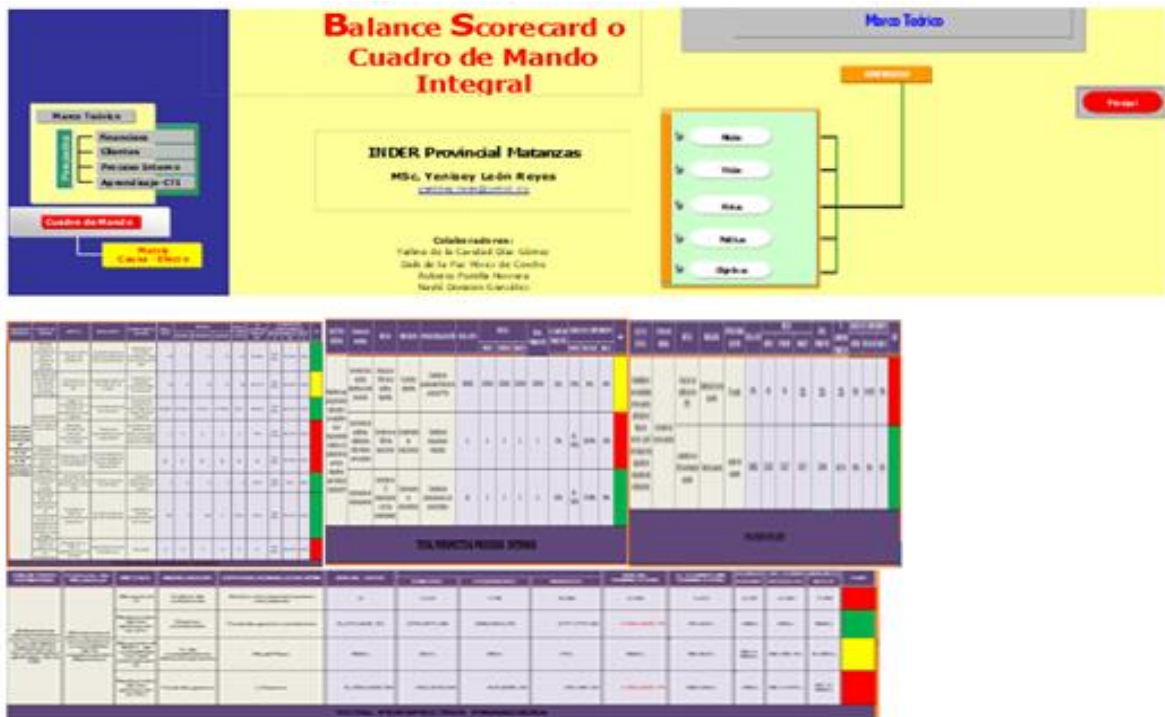


Figura 3.4. Despliegue del CMI a partir del software informático *Excel* para la Dirección Provincial de Deporte de Matanzas Fuente: elaboración propia.



Fase IV: Desarrollo del plan de implementación

En esta fase a través de la observación las desviaciones de la organización y la evaluación de los indicadores calculados se llegar a implementar acciones correctivas para el mejoramiento de la organización deportiva.

Etapas 8. Análisis de las desviaciones y ejecución de las acciones correctivas.

El seguimiento de los indicadores del CMI posibilita evaluar los resultados obtenidos para detectar desviaciones con respecto a lo que se había previsto, analizar las causas y tomar decisiones oportunas y efectivas, que pueden incidir en cualquiera de las etapas anteriores. En sentido general, el CMI le permite a la organización saber dónde está y en qué dirección tiene que caminar. La implementación del procedimiento muestra una situación regular de la entidad, lo que significa que se realicen acciones para mejorar y superar con eficiencia y eficacia los resultados obtenidos.

En la perspectiva de cliente se encuentra afectado la satisfacción de los usuarios debido a que la entidad no realizó encuestas en los dos primeros meses, por lo tanto, no se pudo alcanzar para el trimestre el 81 % de la misma.

Para el cumplimiento de las inspecciones realizada en el organismo deportivo se propuso para el 2019 realizar seis inspecciones, por lo tanto, al finalizar el trimestre la organización solamente realizó dos de ellas, de tres que se habían propuesto, por lo que de un 100 % cumplieron con un 67 %.

El tiempo de permanencia de los cargos de cuadro se debe comportar al año en un rango del 96 % al 100 % para que se encuentre bien; la entidad se encuentra dentro de un rango de mal ya que cuentan con un 73 % de cumplimiento.

La satisfacción de los trabajadores y el % de la tecnología con la que cuenta la organización, no se miden, porque en el caso de primer indicador no se disponía de las evidencias de las encuestas aplicadas a los trabajadores, en el segundo indicador solamente se calculaba para la parte que tenía que ver con la tecnología informática y quedaban fuera del resto de las tecnologías con las que cuenta la organización, por lo que estos indicadores se encuentran evaluados de crítico.

Respecto al ámbito financiero, la salud de la organización se encuentra afectada por indicadores críticos dentro de los gastos corrientes se encuentran las partidas de: materias primas y materiales, combustible y lubricante, gastos personales y depreciación y amortización (Anexo 1). Además, que la solvencia está afectada por el incremento de los pasivos como son: las cuentas por pagar a corto plazo,



obligaciones con el presupuesto del estado- actividad presupuestaria y la provisión para pagos de los subsidios de la seguridad social a corto plazo (Anexo 2).

Se propone un grupo de acciones que ayuden a la organización a mejorar su situación actual quedando conformado de la siguiente forma:

Acciones correctivas propuestas para las desviaciones.

- ✓ Aplicar encuestas de satisfacción a los usuarios en áreas de la Dirección Provincial, así como nuevos sistemas de información y planes de capacitación para los usuarios que contribuyan, a mejorar el servicio.
- ✓ Incrementar las inspecciones tanto internas como externa, hasta lograr un 100 % de inspecciones.
- ✓ Actualizar y medir la tecnología de la información para la prestación de los servicios, así como nuevos sistemas de informatización.
- ✓ Proponer la medición de la satisfacción de los trabajadores a través de encuestas de forma trimestral.
- ✓ Brindar una atención especial a los cuadros y motivarlos para que permanezcan más tiempo en sus cargos y cubrir la plaza vacante.
- ✓ Buscar mejores ofertas con precios más asequibles para así lograr que la organización reduzca los gastos de materias primas y materiales.
- ✓ Aplicar una disminución en las cuentas de pasivo como son:
 - Cuentas por pagar a corto plazo reduciendo los días de pago.
 - Cumplir con las obligaciones con el presupuesto del estado- actividad presupuestaria.
 - Cumplir con la provisión para pagos de los subsidios de la seguridad social a corto plazo.

Conclusiones Parciales

En el desarrollo del presente capítulo, se aplicó el procedimiento para el despliegue del CMI por primera vez en la Dirección Provincial de Deporte de Matanzas desde sus cuatro perspectivas, arribándose a la conclusión de que la concepción del procedimiento, permitió su aplicación lógica y coherente propiciando la obtención de información relevante que facilitó la definición de acciones estratégicas encaminadas a la mejora continua.

Además, se puede afirmar que la organización deportiva posee una salud regular, debido a que la entidad posee indicadores deficientes entre ellos se encuentran: % de las tecnologías, satisfacción de los trabajadores y de los usuarios, tiempo de



permanencia de los cuadros, cumplimiento de las inspecciones para ello se proponen siete acciones de mejora para alcanzar el camino idóneo y llegar al escenario deseado.



Conclusiones

- ✓ El estudio de los fundamentos teóricos y conceptuales del CMI, transitando por la conceptualización de la terminología a seguir, por ser una herramienta de apoyo al Control de Gestión; además la identificación de investigaciones desarrolladas en los diferentes períodos de evolución histórica y sus cuatro perspectivas dentro del deporte, permitió sentar las bases para el desarrollo de la investigación.
- ✓ La valoración de un procedimiento del CMI como herramienta de apoyo al Control de Gestión facilitó la puesta en práctica del procedimiento, permitió la definición del basamento teórico del procedimiento que se propone, con su concreción en los objetivos, bases, y su despliegue con sus etapas y pasos, para su aplicación con una secuencia lógica. El procedimiento posee un conjunto de pasos comunes los que se pueden resumir en: en análisis de las perspectivas, identificación de los cálculos de los indicadores, informatización y desarrollo del plan de implementación de las acciones correctivas que lo conforman.
- ✓ La correcta aplicación de dicho procedimiento propició establecer una cultura entorno al CMI, la realización de un análisis interno y externo de la entidad objeto de estudio, así como el análisis de los indicadores, obteniendo como resultado que existe una salud regular quedando demostrado que la organización no transita por una adecuada situación, se introdujo los indicadores propuestos relacionándolos por las cuatro perspectivas en una base de datos (*software Excel*) que a partir de los resultados arrojados se desarrolla un plan de implementación mediante la comunicación, desviaciones y siete acciones correctivas.



Recomendaciones

- ✓ Se recomienda a la Dirección Provincial de Deporte de Matanzas de manera sistemática e integral el procedimiento seleccionado el cual constituye una herramienta eficaz para la toma de decisiones, adecuándolo aún más a las características propias de dicha organización.
- ✓ Continuar perfeccionando los métodos y técnicas empleados en la investigación.
- ✓ Se propone que el procedimiento propuesto sirva de herramienta y que se integre a las asignaturas de Dirección Estratégica y Administración de Empresas como ejemplo de buenas prácticas en las organizaciones cubanas.
- ✓ Proponer a la Dirección Provincial de Deporte de Matanzas que socialice los resultados de dicha investigación y lo generalice en el resto de las organizaciones deportivas del territorio matancero y a nivel nacional.
- ✓ Analizar la posibilidad de implementar la perspectiva del posicionamiento competitivo dentro del CMI en las organizaciones deportivas municipales.



Referencias bibliográficas

- Amat Salas, O. & Dowds, J. (1998). Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral. Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad. No.22 (marzo-abril). España. pp.21-29.
- Amat Salas, O. (1997). Análisis de estados financieros. Fundamentos y aplicaciones. (3ªEd.). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
- Crespo, M. 2004. La estructura del deporte en el contexto internacional. [en línea]. Disponible en <http://www.miguelcrespo.net.pdf>. [citado el 3 de enero del 2019]
- Constitución de la República de Cuba. Ciudad de La Habana: Editora Política, 1992.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. 22ª Edición. [en línea]. Disponible en <https://g-se.com/deporte-bp-W57cfb26e3aef1>. [citado el 3 de enero de 2019]
- Díaz Viñegla, A. (2005). El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial. Posibilidad de tratamiento hipermedia. Editora AECA, Madrid.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review, (enero-febrero), pp.71-79. U.S.A.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1999). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) (3ª Ed.). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2002). Creando la organización focalizada en la estrategia. Material traducido por Guillermo Arana del original: The Balanced Scorecard Collaborative. <http://www.bscoll.com>.
- Lamboy-Riley, J.-A. (2012). Administración y gestión de organizaciones y eventos deportivos, Lima, Perú, Centro de Investigación y Educación Deportiva (CINED)
- Lineamiento de la política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana: s.n., 2011.Pags 33-34
- Retrepes, J. 2006. Cultura Física y Deportes. La Habana: Editorial Deportes.
- Rodríguez de Castro, F. & Díaz López, A. (1996). Administración de empresas. Ediciones Pirámide, España
- Mestre Sancho, J. A. (2013). "Componentes de la gestión deportiva Una aproximación." VIREF Revista de Educación Física 2 (2): 1-19.



Nogueira Rivera, D. (2002/a/). Los procesos internos y la dimensión financiera del control de gestión. Revista RAUSP, Brasil. (en proceso de arbitraje).

Nogueira Rivera, D. (2002/c/). Los procesos internos y la dimensión financiera del control de gestión. Memorias en soporte electrónico del V Encuentro Internacional de Ciencias Empresariales "CIEMPRES V", (abril). Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba. ISBN: 959-16-0132-8.

Nogueira Rivera, D. (2002/d/). Los procesos internos y la dimensión financiera del control de gestión. Revista Ciencias Empresariales, No. 12, (julio-diciembre), (en proceso de edición). Facultad de Contabilidad y Administración. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Morelia, México.

Nogueira Rivera, D. et al. (2002a). El Control de Gestión: Una nueva dimensión. Memorias en soporte electrónico del V Encuentro Internacional de Ciencias Empresariales "CIEMPRES V", (abril). Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba. ISBN 959- 16-0132-8.

Polo Maceira, E., Y. Pérez Urquiza and R. M. Díaz Maceira (s.a). "El financiamiento del Deporte en Cuba." Ilustrado.

Rivero Torres, Filiberto. Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en el hotel Sol Palmaras. Matanzas: 2008.

Sánchez, Yaquelín. Diseño de implementación del Cuadro de Mando Integral. Matanzas: 2008

Trichler Viñegla, A. (2001/b/). El cuadro de mando [en línea] 5campus.com, Control de Gestión: <http://www.5campus.com/leccion/cmado>

Villanueva, R. et al. 2006 Secretos en el deporte cubano. Ciudad de La Habana: editorial Deportes, 2006.



Anexo 1. Sustitución seriada de los gastos

Factor	MP y M	Cy L	E	GC	Gy A	OGM	Gxl	AS	GxPAP	Δ Ind	Influencia
	\$165,100.00	\$ 400.00	\$ 800.00	\$1,847,170.00	\$ 20,200.00	\$1,351,636.20	\$ -	\$ -	\$3,385,306.20	-	
MP y M	\$ 32,419.80	\$ 400.00	\$ 800.00	\$1,847,170.00	\$ 20,200.00	\$1,351,636.20	\$ -	\$ -	\$3,252,626.00	\$ 132,680.20	
Cy L	\$ 32,419.80	\$ 376.44	\$ 800.00	\$1,847,170.00	\$ 20,200.00	\$1,351,636.20	\$ -	\$ -	\$3,252,602.44	\$ 23.56	
E	\$ 32,419.80	\$ 376.44	\$ 758.88	\$1,847,170.00	\$ 20,200.00	\$1,351,636.20	\$ -	\$ -	\$3,252,561.32	\$ 41.12	
GC	\$ 32,419.80	\$ 376.44	\$ 758.88	\$ 658,506.19	\$ 20,200.00	\$1,351,636.20	\$ -	\$ -	\$2,063,897.51	\$1,188,663.81	
DYA	\$ 32,419.80	\$ 376.44	\$ 758.88	\$ 658,506.19	\$ 3,541.45	\$1,351,636.20	\$ -	\$ -	\$2,047,238.96	\$ 16,658.55	
OGM	\$ 32,419.80	\$ 376.44	\$ 758.88	\$ 658,506.19	\$ 3,541.45	\$ 360,995.43	\$ -	\$ -	\$1,056,598.19	\$ 990,640.77	
Gxl	\$ 32,419.80	\$ 376.44	\$ 758.88	\$ 658,506.19	\$ 3,541.45	\$ 360,995.43	\$ -	\$ -	\$1,056,598.19	\$ -	
AS	\$ 32,419.80	\$ 376.44	\$ 758.88	\$ 658,506.19	\$ 3,541.45	\$ 360,995.43	\$ -	\$ -	\$1,056,598.19	\$ -	

Leyenda:

MP Y M: Materias Primas y Materiales

C Y L: Combustibles y Lubricantes

E: Energía

GC: Gastos de Personal

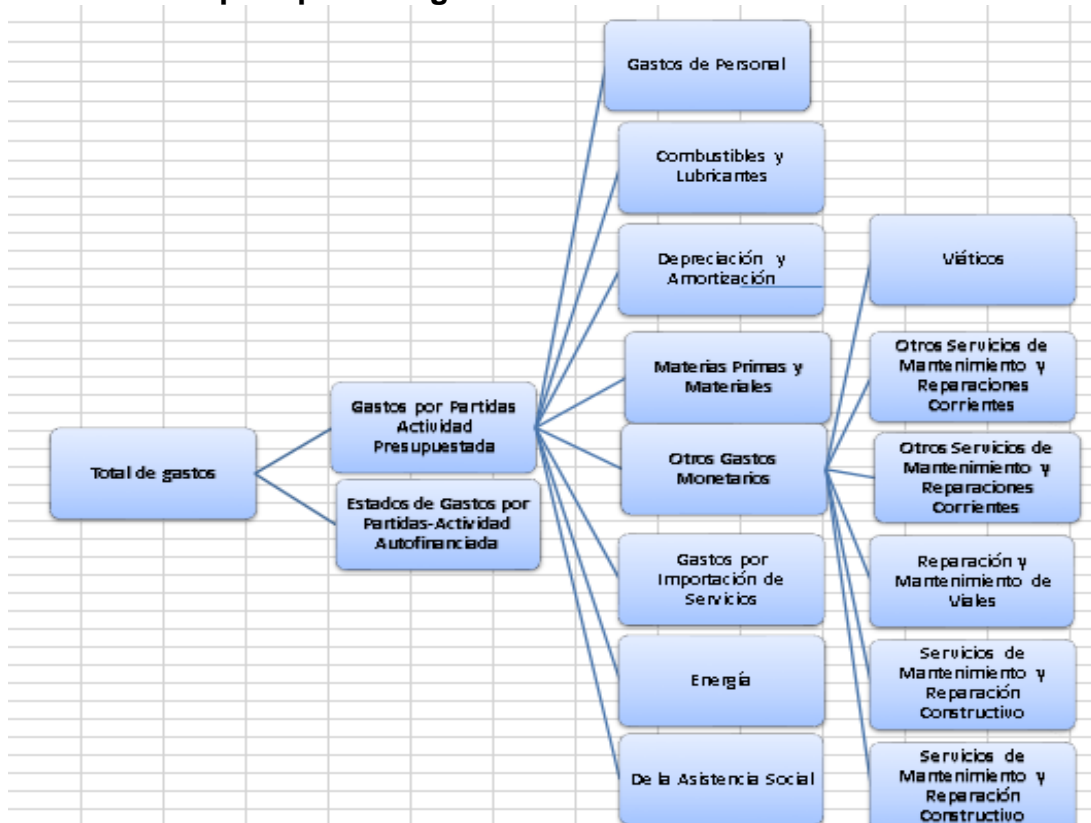
D Y A: Depreciación y Amortización

OGM: Otros Gastos Monetarios

G X I: Gastos por Importación de Servicios

AS: Asistencia Social

Método de Dupont para los gastos



Fuente: elaboración propia.



Anexo 2. Sustitución seriada de los pasivos

Factor	CXP	OPE	NXP	PS	TOTALES DE PASIVOS	ΔInd	Influencia
	\$ 80,634.36	\$60,000.00	\$338,727.45	\$ 19,096.20	\$ 498,458.01	-	
CXP	\$ 14,765.23	\$60,000.00	\$338,727.45	\$ 19,096.20	\$ 432,588.88	\$ 65,869.13	
OPE	\$ 14,765.23	\$ 42,591.81	\$338,727.45	\$ 19,096.20	\$ 415,180.69	\$ 17,408.19	
NXP	\$ 14,765.23	\$42,591.81	\$ 193,096.00	\$ 19,096.20	\$ 269,549.24	\$ 145,631.45	
PS	\$ 14,765.23	\$42,591.81	\$193,096.00	\$ 91,492.05	\$ 341,945.09	-\$ 72,395.85	

Leyenda

C XP: Cuentas por Pagar a Corto Plazo

OPE: Obligaciones con el Presupuesto del Estado-Actividad Presupuestada

N X P: Nóminas por Pagar-Actividad Presupuestada

PS: Provisión para Pagos de los Subsidios de Seguridad Social a Corto Plazo

Fuente: elaboración propia