



**-EVOLUCIÓN-**  
ES CONMEBOL

## **Gestión deportiva**

### **Módulo N°4. El control de la gestión deportiva**



# 4.1 El control de la gestión en organizaciones y en actividades deportivas

## 4.1.1 Concepto, diseño y dinámica del tablero de control

La transformación del deporte, su profesionalización y mercantilización, han hecho que las organizaciones deportivas se hayan ido complejizando cada vez más. Es imposible llevar una correcta conducción de éstas sin poder contar con la ayuda de algún sistema que englobe todos los parámetros que influyen en el funcionamiento diario de este tipo de organizaciones.

Una de estas ayudas, la podemos encontrar en el Tablero de Control, Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard. Si bien este término lo acuñaron Robert Kaplan y David Norton el año 1996 en el libro "*The Balanced Scorecard*", esta herramienta tiene sus primeros inicios conocidos en "*Le Tableau de Bord*" desarrollado en Francia en la década de los años 1930s que juntó indicadores financieros y no financieros para controlar y dirigir los procesos productivos de algunas empresas.

A continuación veremos qué significa esto a través de la mirada de varios autores, comenzando por la definición entregada por los acuñadores del término, que dicen que:

...se trata de una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores intangibles (Gestiópolis.com [Página web], 2001, <http://goo.gl/1gL2Mq>).

Manuel Guerrero Cuadrado (2011) lo interpreta como:

...una herramienta para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, canalizando las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales,

organizacionales y transdepartamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. Es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más bien que en gestionar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio (<http://goo.gl/1gL2Mq>).

Como tercera y última definición que usaremos por el momento, podemos encontrar que es:

...un elemento facilitador de la implementación de estrategias empresariales y permite hacer evidentes las relaciones causales entre actividades financieras y no financieras, e identificar el impacto de las actividades “soft” (aquellas que no tienen relación directa con los resultados financieros) en el logro de objetivos estratégicos. Por esta razón es una herramienta útil para integrar asuntos sociales y ambientales en la empresa y mostrar las relaciones causales entre desempeño social, ambiental y financiero (Correa, Van Hoof y Núñez, 2010, p. 30).

Unificando todas estas definiciones, podemos concluir que el tablero de control, cuadro de mando integral o balanced scorecard es un marco conceptual que servirá de guía para convertir la visión y la estrategia de una organización deportiva en mediciones y objetivos que sean tangibles para cualquier actor de la organización. Este concepto servirá de soporte a la planificación estratégica que realice una organización deportiva, ya que busca aunar las acciones de todos los participantes en una misma dirección, pasando por el directorio, gerente deportivo, gerentes de las ramas, entrenadores, incluso los propios deportistas.

Es de suma importancia entender que:

...el Tablero de Comando no es un software, ni una aplicación de hoja electrónica, ni es una herramienta que permite formular estrategias, como tampoco es un instrumento de control, ni un informe periódico de gestión que se presenta a la gerencia. El TC es una herramienta para implementar opciones estratégicas, proceso que exige que los objetivos de esas opciones puedan ser medidos apropiadamente. Esto quiere decir que el punto de partida de la gerencia no es crear un Tablero de Comando, sino definir primero la visión de la empresa y a partir de allí identificar las opciones estratégicas que le permitirán seguir teniendo éxito, ahora y en un futuro previsible (Ruiz y Amaya, recuperado de <http://goo.gl/QEaZPh>).

## 4.1.2 Herramientas de control: los fundamentos del *balanced scorecard*

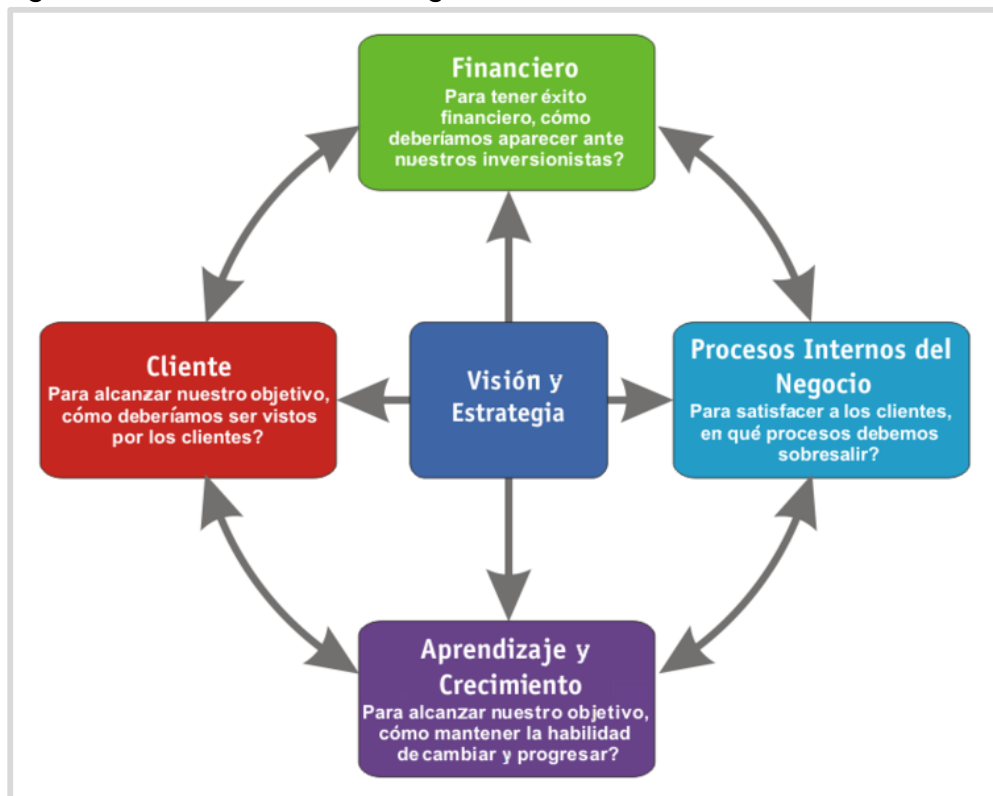
Una vez revisada la definición, podemos ahondar en los fundamentos en los cuales se basa este concepto, que lo que busca es movilizar a los diferentes actores de la organización deportiva hacia el cumplimiento de la misión de ésta para lograr cumplir las metas estratégicas.

Este concepto, tiene como finalidad responder a cuatro de las preguntas más importantes que se deben hacer las personas que dirigen una organización deportiva y quieren que ésta tenga resultados favorables ya sea económica, social y deportivamente:

- 1) ¿Cómo nos ven nuestros clientes-seguidores, hinchas, fans?
- 2) ¿Qué procesos internos debemos mejorar?
- 3) ¿Qué podemos mejorar para crear valor?
- 4) ¿Cómo nos ven nuestros socios?

Estas cuatro preguntas se responden por separado y en conjunto en base a parámetros medibles que podemos encontrar en cuatro diferentes perspectivas de la organización deportiva en las cuales ahondaremos.

Figura 1: Cuadro de mando integral



Fuente: Kaplan, 2009, <http://goo.gl/1gL2Mq>.

## 1. Perspectiva Financiera:

...continúa usando los índices financieros tradicionales (ROI, EVA, etc.) que representan una síntesis clave del desempeño comercial y gerencial, pero además aporta un conjunto integrado de mediciones que enlazan a los clientes, a los accionistas, al proceso interno, a los empleados y al sistema de desempeño, con el éxito financiero a largo plazo. Los accionistas de la empresa, por ejemplo, esperan que el dinero que invirtieron en ella produzca un rendimiento adecuado. Si no lo logran, es probable que trasladen su dinero a otra empresa o a una inversión más rentable. Con el TC no estamos dejando a un lado la información financiera que tradicionalmente necesita una empresa y que siempre será prioritaria. Pero dado que hoy en día las bases de datos empresariales nos permiten procesar la mayor parte de la información financiera de forma centralizada y automatizada, con el TC podemos lograr un equilibrio entre lo financiero y otras perspectivas importantes, como pueden ser la evaluación del riesgo y la información costo-beneficio (Ruiz y Amaya, recuperado de <http://goo.gl/QEaZPh>).

## 2. Perspectiva del cliente:

Las organizaciones deportivas seguirán segmentando los clientes –seguidores, hinchas, fans-, los mercados y calculando su participación en ellos, pero tendrán que agregar mediciones que incluyan la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y además evaluar los procesos que aplican a los productos o servicios (experiencia en los estadios, transmisiones de los eventos deportivos, merchandising, etc.) que le ofrecen a los segmentos de clientes. Las relaciones a largo plazo con el cliente son muy importantes, son la base para poder permanecer en un mercado competido y deberían formar parte destacada de la Misión de la organización deportiva. Los clientes esperan recibir durante su relación con la organización deportiva, productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su utilidad corresponda a lo verdaderamente ofrecido. Esta perspectiva tiene que ver con tres proposiciones de valor para el cliente:

- La excelencia Operativa.
- Las relaciones con el cliente.
- El liderazgo en la oferta de productos y servicios (Ruiz y Amaya, recuperado de <http://goo.gl/QEaZPh>).

### 3. Perspectiva de procesos internos del negocio u organización:

En los sistemas tradicionales lo que se busca es hacer seguimiento a los procesos actuales de la organización deportiva y tratar de mejorarlos. Con el TC lo que surge además es la identificación de procesos enteramente nuevos donde la organización deportiva debe destacarse para lograr sus objetivos financieros y los del cliente. Bajo esta perspectiva las mediciones tienen que ser diseñadas muy cuidadosamente por aquellos que conozcan a fondo los procesos empresariales, tanto aquellos procesos orientados a la misión, como los procesos rutinarios de apoyo. Entre los procesos internos materia de análisis tenemos:

- Los procesos de introducción de nuevos productos o servicios (lanzamiento de nueva camiseta del equipo, nueva forma de adquirir tickets para ir a los eventos deportivos, nuevas y mejores instalaciones deportivas, etc.).
- Los procesos de administración de las relaciones con el cliente
- Los procesos de creación de valor para el cliente y que contienen los subprocesos de creación de demanda, administración de la cadena de suministro, conversión de la información, conversión de la materia prima, la administración de activos, la administración de la capacidad instalada y de la calidad.
- Los procesos de administración de las relaciones con la comunidad (Ruiz y Amaya, recuperado de <http://goo.gl/QEaZPh>).

### 4. Perspectiva del aprendizaje y mejora:

La capacidad de la organización deportiva para aprender, innovar y mejorar está ligada directamente a su capacidad de creación de valor. La perspectiva de la innovación y del aprendizaje es el cimiento de toda estrategia y se enfoca en el capital humano (desde el gerente deportivo hasta el utilero) y en los activos intangibles de la organización deportiva. Se concentra principalmente en las capacidades y habilidades internas que se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Esta perspectiva busca definir las necesidades de talento humano y desarrollo que necesita una organización deportiva para alcanzar los objetivos propuestos en las otras perspectivas del Tablero de Comando. Los productos y servicios cumplen su ciclo de vida y es necesario rediseñarlos o disponer de unos nuevos, con mejores y más atractivas características, tales como el constante cambio en la indumentaria deportiva, página web de la organización deportiva, renovación o recambio de los propios deportistas. La capacidad de innovar y mejorar exige el entrenamiento de los empleados y la revisión de las actitudes culturales de la organización deportiva relacionadas tanto con el individuo como con el propio mejoramiento de la organización. En una organización deportiva basada en el conocimiento, la gente es el

recurso principal. En las circunstancias actuales de rápidos cambios tecnológicos, se hace indispensable para el empleado ilustrado, mantenerse en una fase continua de aprendizaje. No es raro ver organizaciones deportivas que no parecen estar en capacidad de reclutar nuevo personal calificado (considerando que en materia deportiva el nivel de especialización no ha logrado el de otras industrias) o que muestran una clara tendencia a invertir menos en el entrenamiento de sus empleados actuales. Kaplan y Norton enfatizan que "aprender" es algo más que "entrenar", puesto que implica por ejemplo tener dentro de la organización deportiva tutores y orientadores de los empleados, facilitar la comunicación entre ellos para que reciban el apoyo necesario y oportuno tan pronto como lo necesiten para la solución de problemas, e incluir también el empleo de herramientas tecnológicas de comunicación como puede ser un Intranet. Esta perspectiva tiene tres áreas principales:

- Las capacidades y habilidades de fondo de los empleados.
- La disponibilidad tecnológica para apalancar las capacidades y habilidades del recurso humano. La tecnología debe encargarse de la rutina y de los eventos repetitivos, mientras que el recurso humano debe asignarse a lo circunstancial, a lo especial, a lo crítico.
- La cultura empresarial para que responda a la intención estratégica de la empresa (Ruiz y Amaya, recuperado de <http://goo.gl/QEaZPh>).

### **4.1.3 El control de gestión, requisito fundamental del Tablero**

En este apartado, nos referiremos al control de gestión como un grupo de herramientas que están al alcance de los directivos de una organización deportiva para que, al ser usados, permitan aumentar la probabilidad que las personas que pertenecen a esta estén alineadas con los objetivos de la organización. Es fundamental que todos los actores de la organización, partiendo por el cargo más alto, hasta el de más bajo escalafón, remen para el mismo lado buscando aunar los esfuerzos para avanzar en la misma dirección.

Si dentro de la organización hay voces discordantes con la dirección que los encargados quieren darle a la implementación del tablero (director deportivo con los entrenadores de las distintas series), este estará destinado a no dar los resultados que se esperan, ya que no contará con todos los participantes activos y comprometidos.

Para llegar a diseñar un proceso de control de gestión, es importante tener en cuenta algunos aspectos fundamentales, tales como el porte de la organización; las características humanas y culturales de ésta, las

posibilidades reales de llevar a cabo lo dispuesto, el grado de centralización de donde se toman las decisiones, el entorno externo e interno de la organización, debe ser coherente con la estrategia, coherente con la estructura organizativa.

Una organización deportiva puede tener muy claro lo que quiere y lo que está haciendo, pero si no toma los suficientes resguardos con un buen control de gestión, todos los esfuerzos pueden ser realizados en vano, ya que si no definimos el cómo queremos llegar a la meta y conseguir los objetivos, esto implica que perdemos el poder de controlar las diferentes aristas que participan en el proceso, perdiendo así el control de las situaciones.

**Figura 2: Aspectos funcionales y prácticos del sistema de control de gestión**

Aspectos funcionales	Aspectos prácticos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseguir el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>- Ayudar a la toma de decisiones.</li> <li>- Anticipar problemas futuros.</li> <li>- Controlar la evolución del negocio.</li> <li>- Implantar un sistema de retribución variable.</li> <li>- Dar soporte al cuadro de mando y a los indicadores clave.</li> <li>- Controlar mejor los recursos consumidos.</li> <li>- Asignar responsabilidades y evaluar su cumplimiento.</li> <li>- Comprobar la efectividad de la planificación estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar la eficacia de la función de control de gestión.</li> <li>- Comprobar que el presupuesto contiene toda la información necesaria y sin errores.</li> <li>- Revisar que realmente es eficaz y útil el proceso de cierre mensual.</li> <li>- Facilitar el sistema de reporting de gestión toda la información clave para una adecuada actuación de los diferentes responsables y la toma de decisiones.</li> <li>- Conseguir tener los informes más adecuados para los diferentes responsables.</li> <li>- Revisar que el sistema de costes proporciona toda la información adecuada.</li> </ul>

Fuente: Iglesias, J. (2013). Recuperado de <http://goo.gl/jIMrc6>.

Es fundamental elegir a la persona indicada dentro de la organización para llevar a cabo este proceso, para eso, antes de elegir hay que tener claro que cualidades debe poseer para el cargo, hay que dejar muy claras las funciones que tendrá que llevar a cabo, para que se mantenga enfocado en lo que le corresponda y así no pierda tiempo y energías realizando labores que no debe realizar.

Así podemos citar como otro sistema de control diferente a lo ya expuesto, lo que en la práctica ha funcionado muy bien en la CONMEBOL (del período 2016-2020) donde, luego de no existir absolutamente ningún tipo de procesos ni políticas, se inicia el proceso a partir del cual se establecen las

bases legales fundamentales, lo que da inicio a la definición de los 3 ejes fundamentales de actuación: Reglas Claras, Reinvertir en el Fútbol, Institución Líder. De esta forma se determinan y comparten claramente los lineamientos a seguir y los objetivos a cumplir, desde el Presidente de la Institución hasta todos los miembros de la organización.

Se desarrollan así los sistemas de control, iniciando desde lo más simple: herramientas tecnológicas para todo el registro contable que facilitan la trazabilidad y apoyan la transparencia, además de asegurar el cumplimiento de procesos y políticas establecidas en pro de la transparencia. Todo esto acompañado de una estructura de gobernanza bien establecida con funcionarios probados profesionalmente.

Se crean los departamentos de Ética y Cumplimiento con la figura de un Oficial de Cumplimiento, así como de Auditoría Interna, siendo uno de los pilares fundamentales el Análisis de Riesgos, asentado en el sistema COSO, así como el monitoreo de todas las transacciones en base a límites previamente fijados, con el entrenamiento a todos los stakeholders en temas fundamentales como prevención de Lavado de Dinero, Anticorrupción, y otros, acompañados por la auditoría interna de todo lo mencionado.

#### **4.1.4 Las tecnologías informáticas aplicadas al control de gestión**

Como hemos venido conversando anteriormente, el manejar la mayor cantidad de información, de la manera más ordenada posible, es de vital importancia para que los directivos de una organización deportiva, los entrenadores de un equipo, puedan tomar las decisiones más acertadas, sobre todo en el altamente mercantilizado mundo del deporte en que estamos insertos hoy, donde el manejar los datos y la información puede ser factor de poseer una ventaja competitiva sobre la competencia, lo que permitirá salir airoso en el mercado donde nos desempeñamos.

Cuando hablamos de control de gestión, estamos refiriéndonos a que es necesario poseer toda la información necesaria lo más rápido, ordenado y filtrado como sea posible, lo que permitirá a los directivos ser asertivos en la toma de decisiones.

Es por esta razón que, en los últimos años, cada vez con mayor rapidez, ayudado por los avances tecnológicos, se ha generado una necesidad de implementar sistemas y medios de trabajo que apuntan a mejorar la eficiencia y el control de la organización.

Fruto de este proceso se ha venido extendiendo en el ámbito de las organizaciones deportivas la utilización de medios informáticos que, sin duda, ofrecen indudables ventajas fundamentalmente en lo relacionado con el acceso a todo tipo de información y a la celeridad en la gestión (<http://goo.gl/A5yOGp>).

Dentro de las ventajas que nos entrega tener un buen sistema de información en el control de la gestión, podemos encontrar:

- Una mayor velocidad de procesamiento de los datos.
- Una mayor cantidad de datos procesados por periodo de tiempo.
- Una búsqueda, comparación y cruce de datos de manera más óptima.
- Una integración de las diferentes áreas de la organización deportiva.
- Mejoras considerables en la comunicación dentro de los estamentos de la organización, ya que la información estará en un “mismo” idioma y será entendible por todos.
- Si es bien desarrollada e implementada, permitirá un seguimiento de los costos y a la postre, un ahorro en ese ámbito.

Está claro que, para crear un buen sistema de información, es sumamente necesario planificar desde el principio entre los encargados y el área informática, para que estos últimos entiendan lo que se necesita y lo puedan realizar. Para esto, es indispensable definir el objetivo primordial del sistema de información. Teniendo esto claro, los informáticos podrán entender cuál es la documentación necesaria para crear e ir actualizando los sistemas.

Con el sistema armado, conocido, interiorizado y usado por los diferentes estamentos de la organización deportiva, éste se convertirá en una herramienta potente para la toma de decisiones, para controlar los procesos, para realizar cambios y para llegar a los objetivos que se propusieron.

Hay que dejar claro que, si bien estar insertos en un mundo globalizado ayuda en muchos ámbitos, el poseer demasiada información y no saber filtrarla, puede traer más de una complicación a la hora de tomar decisiones, y que la organización está mucho más expuesta a la opinión pública y a sus competidores, por ende, hay que trabajar con mucha cautela los datos.

## 4.2 Indicadores: Los tableros de comando en el deporte

### 4.2.1 El enfoque del *Balanced Scorecard* aplicado al deporte

En la actualidad es difícil, por no decir imposible, que en las organizaciones de cualquier índole, incluyendo las deportivas (lo atinente a este texto), no se hable de competitividad. Las organizaciones deportivas han tenido que desarrollar nuevos procesos de cambios continuos que buscan realizar los ajustes necesarios en los procesos de la Gestión.

Tal como ya hablamos con anterioridad, uno de estos procesos es el *balanced scorecard*, que tiene dentro de sus principales características ser una herramienta para realizar mediciones de la gestión, lo que lo ha convertido en un modelo que está en auge en organizaciones deportivas en el mundo.

Si tomamos las 4 perspectivas del *balanced scorecard*: la financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje, podemos efectuar el análisis en base a cualquier organización deportiva, ya que como dejamos claro en capítulos anteriores, el *balanced scorecard* no es un software estático, sino que se arma según las necesidades de cada uno de los usuarios.

Hace algunos años, Eduardo Galeano (Historia de fútbol mundial [Blog], <http://goo.gl/mTykz1>) comentó que:

...antes existía el entrenador, y nadie le prestaba mayor atención. El entrenador murió, calladita la boca, cuando el juego dejó de ser juego y el fútbol profesional necesitó una tecnocracia del orden. Entonces nació el director técnico, con la misión de evitar la improvisación, controlar la libertad y elevar al máximo el rendimiento de los jugadores, obligados a convertirse en disciplinados atletas.

El entrenador decía: Vamos a jugar.

El técnico dice: Vamos a trabajar... Él cree que el fútbol es una ciencia y la cancha un laboratorio, pero los dirigentes y la hinchada no sólo le exigen la genialidad de Einstein y la sutileza de Freud, sino también la capacidad milagrosa de la Virgen de Lourdes y el aguante de Gandhi. (<http://goo.gl/mTykz1>).

A partir de esto, podemos graficar los cambios que se han generado en los últimos años en el deporte a todo nivel, desde pequeños equipos de barrio hasta grandes organizaciones deportivas de diferente índole.

Es necesario tener siempre presente el monitoreo de las funciones y fomentar el trabajo en equipo, aun cuando las tareas se hagan de manera individual. Los objetivos deben ser planteados de manera clara y precisa, evitando dejar espacios o zonas grises, que se presten a la mala interpretación (Estilo Ad [Blog], <http://goo.gl/9B43U9>).

## 4.2.2 Indicadores de instituciones deportivas

Cuando hablamos de instituciones deportivas, ya sean privadas, públicas, asociativas, ONG, etc., es fundamental poder mezclar diferentes elementos que permitan controlar y medir el resultado de la gestión llevada a cabo.

A pesar de esto, debemos tener en claro que los aspectos cuantitativos, tales como los ingresos, egresos, ventas, stock, etcétera, (o deportivamente hablando, los resultados obtenidos o la cantidad de asistentes al evento) no son suficientes para poder llevar a cabo la toma de decisiones en el ámbito de la gestión.

En el deporte, entran en juego una lista de parámetros que en pocas otras facetas de la sociedad juegan un papel tan preponderante como en el deporte. Me refiero al factor emotivo o emocional, en referencia al club de tus amores o el afecto que uno siente por el representante de tu país en unos juegos olímpicos, o el equipo de Copa David.

Este factor, que puede parecer básico, en las instituciones deportivas juega a favor o en contra de las instituciones deportivas según el modelo de gestión que esté implementándose.

Es por eso que aquí hablaremos de 3 tipos de indicadores, factores o ámbitos dentro de las instituciones deportivas:

- Ámbito financiero.
- Ámbito deportivo.
- Ámbito emocional.

Figura 1: Ámbitos dentro de las instituciones deportivas



Fuente: Marín y García. (s.f.). Recuperado de <http://goo.gl/n9Nwp2>.

Para llevar a cabo un buen tablero de control en las instituciones deportivas, es fundamental tener en cuenta estos tres factores y, aunque entendamos que cada uno de ellos puede funcionar de manera solitaria algunas veces, hay que lograr una buena amalgama entre ellos, para que entreguen la información necesaria, sin sobrantes, para así poder tomar las mejores decisiones para la entidad deportiva.

Ahora, teniendo estos tres ámbitos claros, podemos ocupar las 4 perspectivas de análisis que nos entrega el tablero de Control.

- 1) Económico/financiero: ¿Qué números entregan los balances para cada una de las unidades de negocios?, ¿Hay ganancias para los inversionistas o dueños o controladores? ¿Cómo está la relación costo/ingreso?
- 2) Clientes: ¿Cuál es nuestro público objetivo? ¿tenemos direccionada la visión y Misión hacia ellos? ¿Los tenemos fidelizados? ¿Están satisfechos con el espectáculo entregado?
- 3) Procesos internos: acá hay que tener claro cuáles son los gastos internos de la institución, los procesos de trabajo, la capacidad de los trabajadores y el cómo se están entregando los servicios.
- 4) Inversiones: acá nos tenemos que responder el ¿qué queremos hacer en el futuro?

### 4.2.3 Indicadores del rendimiento de equipo y del deportista

Si queremos buscar indicadores del rendimiento de un equipo o de un deportista lo primero que tenemos que tener claro es que queremos medir y con qué parámetros vamos a trabajar en la búsqueda. Para dar continuidad a lo hablado anteriormente, usaremos el mismo cuadro que en el punto anterior (revisar figura 1).

- **Ámbito económico:** ¿El costo mensual de la planilla o del entrenamiento, trae frutos contables?, ¿se están invirtiendo bien los recursos?
- **Ámbito competitivo:** ¿El equipo o el deportista, logró el resultado deseado? ¿El entrenamiento fue el adecuado? ¿Qué factores fueron o no fueron considerados en la planificación del entrenamiento?
- **Ámbito emotivo:** ¿El equipo logró fidelizar a los hinchas? ¿El deportista logró conectarse con el ambiente?

Si logramos responder a estas y más preguntas, vamos a poder hacer una sinergia entre estos tres ámbitos y se podrán ver los indicadores de rendimiento que estamos buscando para el equipo o los deportistas, los que, según los datos que tengamos o usemos, nos darán las directrices a seguir.

## 4.2.4 Indicadores de la incidencia del deporte en la sociedad

Este es un tema que está en boga todos los años, sin importar que conglomerado político este en el poder. Es parte intrínseca del gobierno de turno intentar que los habitantes del país realicen actividad física, para evitar el sedentarismo, el sobrepeso y otros factores negativos de no practicar deporte.

En algunos países como Chile, se han implementado programas gubernamentales que han intentado inculcar a la sociedad el hecho de que la práctica continua del deporte es buena para la salud. Pero... ¿existen datos exactos de algún año, sobre cuál fue la influencia del deporte en la sociedad?


En el caso mencionado, la misión institucional al año 2012 del Instituto Nacional del Deporte de Chile era:

...desarrollar la cultura deportiva de la población a través de la ejecución de planes y programas de fomento e infraestructura, y el financiamiento de proyectos, orientados a masificar la actividad física y la práctica deportiva y a apoyar a los deportistas tomando como eje su crecimiento dentro del Sistema de Competencias Deportivas, con una perspectiva territorial, intersectorial y de acceso equitativo a toda la población (Instituto Nacional de Deportes, 2012, <http://goo.gl/3OGYV1>).

Ese año, el Instituto Nacional del Deporte de Chile (IND) hizo una división en tres parámetros para todos los Programas de Fomento Deportivo Masivo y Gestión Deportiva. Estos fueron:

- **Desarrollo de la Actividad Deportiva Recreativa:** Programa “Escuelas Deportivas”, Programa “escuelas de Fútbol”, Programa “Jóvenes en Movimiento”, Programa “Adulto Mayor en Movimiento”, Programa “Mujer y Deporte”, Programa “Parques Públicos” entre otros.
- **Desarrollo de la Actividad Deportiva Competitiva:** Liga Deportiva escolar, Juegos Deportivos Escolares, Juegos Sudamericanos Escolares, Liga Deportiva de Educación Superior, Tour IND, Juegos de Integración Andina, entre otros.
- **Apoyo a la Gestión de las Organizaciones Deportivas y Otras Instituciones:** esta se llevó a cabo en tres líneas de capacitación.
  - Capacitación de clubes deportivos.
  - Capacitación de dirigentes de clubes y asociaciones deportivas.
  - Socialización de experiencias deportivas exitosas a nivel local. (Instituto Nacional de Deportes, 2012, <http://goo.gl/3OGYV1>).

Cada uno de estos tres indicadores, influyó en distintos públicos objetivos y tuvo dispar presupuesto, pero entre los tres, el gasto aproximado fue de 18.300 millones de pesos y alcanzó a 780 mil habitantes del país.



Es importante recalcar que estos parámetros son los que podríamos llamar “oficiales” ya que son entregados por el Gobierno de Chile, pero que cada subgrupo de integrantes de la sociedad puede tener sus propios parámetros que pueden ser parecidos o disímiles a estos.

# Referencias

Chávez de la Cruz, B.; Hurtado Gonzáles, D.; Martínez Benítez, M.; Rodríguez Gómez, E.; Sánchez Mendoza, L. (2010). Recuperado de <http://docplayer.es/3150563-Seminario-presentan-mexico-d-f.html>.

Comfia.net. [Blog] (s.f.). La utilización de los medios informáticos de la empresa por parte de los empleados y sus representantes. Recuperado de [http://blog.comfia.net/gallery/1/trabajo\\_internetempresa.pdf](http://blog.comfia.net/gallery/1/trabajo_internetempresa.pdf)

Correa, M. E.; Van Hoof, B. y Núñez, G. (2010). Cambio y oportunidad: la responsabilidad social corporativa como fuente de competitividad en pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe. Lugar: United Nations Publications.

Estilo Ad [Blog]. (s.f.). Tablero de comando. Recuperado de <http://estiload.com/content/tablero-de-comando>.

Gestiópolis.com [Página web]. (2001) ¿Qué es el Balanced Scorecard y para qué sirve? Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>.

Guerrero Cuadrado, M. (2011). Gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles: modelos y experiencias. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

Historia de fútbol mundial [Blog]. (s.f.). El director técnico. Recuperado de <http://historiadefutbolmundial.blogspot.com.ar/2007/06/el-director-tnico.html>

Iglesias, J. (2013). Aspectos funcionales y prácticos del sistema de Control de gestión. Recuperado de <http://es.slideshare.net/jjoana/control-de-gestin-cuadro-de-mando-integral>

Instituto Nacional de Deportes. (2012). Balance de gestión integral. Recuperado de <http://www.ind.cl/wp-content/uploads/2014/11/BGI-2012.pdf>.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2009). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000.

Marín, J. y García, Ò. (s.f.). Indicadores para la gestión de las instalaciones deportivas. Recuperado de [http://www.atlas-sport.com/\\_pdf/345528281090705.pdf](http://www.atlas-sport.com/_pdf/345528281090705.pdf).

Michela, V. (2007). Balanced scorecard. Recuperado de <https://hexalog.files.wordpress.com/2010/11/article4.pdf>

**Montoya, C. A.** (s.f.). El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082011000200003](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003).

**Ruiz, L. y Amaya, R.** (s.f.). El Tablero de Comando (Balanced Scorecard). Recuperado de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc094.htm>.