

TRABAJO FIN DE GRADO

DISEÑO DE UN MAPA ESTRATÉGICO Y UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA SAN SILVESTRE LOGROÑO 2018

Facultad de Educación y Deporte

Grado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte
(Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea)

Alumno: Iñiguez Valgañón, Pablo

Correo de contacto: piniguez001@ikasle.ehu.es

Tutora: Martínez de Aldama Ortuzar, María Inmaculada

Correo de contacto: inmaculada.martinezdealdama@ehu.eus

Curso académico: 2017/2018

ÍNDICE

RESUMEN/ ABSTRACT.....	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. JUSTIFICACIÓN.....	7
3. MARCO TEÓRICO	10
3.1. Contextualización eventos deportivos	10
3.1.1. Definición eventos deportivos	10
3.1.2. Características de los eventos deportivos	10
3.1.3. Clasificación de los eventos deportivos	13
3.2. Contextualización planificación estratégica	15
3.3. Contextualización Mapas Estratégicos.....	18
3.4. Contextualización Cuadro de Mando Integral.....	22
3.5. Contextualización indicadores.....	25
4. DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL Y MEDIDA	28
4.1. Presentación de la entidad organizadora	28
4.2. Presentación del evento	30
4.3. Introducción al diseño del ME y CMI	32
4.4. Objetivos estratégicos	34
4.5. Líneas estratégicas	36
4.6. Diseño Mapa estratégico.....	46
4.7. Diseño del Cuadro de Mando Integral.....	52
5. CONCLUSIONES	54
6. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO	55
7. BIBLIOGRAFÍA	56
8. ANEXOS.....	60
8.1. Cartel IV Circuito de Carreras de Logroño 2017	60
8.2. Cartel XXXIII Carrera San Silvestre Logroño 2017	61
8.3. Recorrido Mini S.S. 1000m.....	62
8.4. Recorrido S.S. Popular 4 Km.	62
8.5. Recorrido S.S. Larga 9 Km.....	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Tipos de eventos deportivos (Añó, 2011, p. 13).	13
Tabla 2.- Para qué es útil realizar un plan estratégico. (Sainz de Vicuña, 2009, p. 34).	15
Tabla 3.- ¿Por qué realizar un plan estratégico? (Sainz de Vicuña, 2009, pg. 35). ...	16
Tabla 4.- Línea Estratégica Área RRHH para el evento XXXIV San Silvestre Logroño 2018. Fuente: Elaboración Propia.	38
Tabla 5.- Línea Estratégica Área Medioambiental para el evento XXXIV San Silvestre Logroño 2018. Fuente: Elaboración Propia.	39
Tabla 6.- Línea Estratégica Área Logística para el evento XXXIV San Silvestre Logroño 2018. Fuente: Elaboración Propia.	40
Tabla 7.- Línea Estratégica Área Marketing para el evento XXXIV San Silvestre Logroño 2018. Fuente: Elaboración Propia.	41
Tabla 8.- Línea Estratégica Área Técnica Deportiva para el evento XXXIV San Silvestre Logroño 2018. Fuente: Elaboración Propia.....	42
Tabla 9.- Línea Estratégica Área Seguridad para el evento XXXIV San Silvestre Logroño 2018. Fuente: Elaboración Propia.	43
Tabla 10.- Línea Estratégica Área Económica para el evento XXXIV San Silvestre Logroño 2018. Fuente: Elaboración Propia.	44
Tabla 11.- Línea Estratégica Área RRHH para el evento XXXIV San Silvestre Logroño 2018. Fuente: Elaboración Propia.	45
Tabla 12.- CMI para el evento XXXIV San Silvestre Logroño 2018. Fuente: Elaboración Propia.	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.-Contribución económica deporte en Logroño 2014 (Rodríguez, 2015, p.12)7	
Figura 2.- Clasificación de los eventos deportivos desarrollados en Logroño 2014 (Rodríguez, 2015, p. 29).....	8
Figura 3.- Dimensiones de los eventos deportivos (Pérez, 2010, p. 68).....	12
Figura 4.- Mapas estratégicos: modelo sencillo de creación de valor en empresas del sector privado. (Kaplan & Norton, 2012, p. 37).....	19
Figura 5.- Modelo de CMI y ME adaptado al evento deportivo: XXXIV San Silvestre Logroño 2018. Fuente: elaboración propia.	21
Figura 6.- El Cuadro de Mando Integral es un paso dentro de una cadena que describe lo que es el valor y cómo se crea (Kaplan & Norton, 2012, p. 60).	22
Figura 7.- Tipos de indicadores (DAFP, 2012). Fuente: Elaboración propia.	26
Figura 8.- Condiciones que deben reunir los indicadores (Guinart, 2004., Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012). Fuente: Elaboración propia	27
Figura 9.- Líneas estratégicas de Logroño Deporte S.A. (Rodríguez, 2015, p. 27)....	29
Figura 10.- Nº de participantes de la Carrera San Silvestre de Logroño en los últimos 5 años. Fuente: Elaboración propia.	30
Figura 11.- Estructura de la fase de programación del evento deportivo. Fuente: Elaboración propia.	32
Figura 12.- Objetivos estratégicos de la fase de programación de la XXXIV Carrera San Silvestre Logroño. Fuente: Elaboración propia.	35
Figura 13.- Líneas Estratégicas de la fase de programación de la XXXIII Carrera San Silvestre Logroño (Adaptación de Añó, 2000, p. 278).....	37
Figura 14.- Relación establecida entre las Líneas Estratégicas propuestas para el evento deportivo y las cuatro perspectivas del mapa estratégico y CMI. Fuente: Elaboración Propia.....	47
Figura 15.- Mapa estratégico para el evento XXXIV San Silvestre Logroño 2018. Fuente: Elaboración Propia.	51
Figura 16.- Mapa estratégico para el evento XXXIV San Silvestre Logroño 2018. Fuente: Elaboración Propia.	51

RESUMEN:

El proyecto tiene como objetivo el diseñar y adaptar herramientas de control y medida, Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral, en un evento deportivo organizado por una entidad pública: XXXIV San Silvestre Logroño 2018. En un primer lugar se justificará la impronta del tema de la investigación, para así más adelante contextualizar el marco teórico del proyecto y el desarrollo de la estrategia de la entidad para el evento deportivo. Para su posterior alineación de esta estrategia se diseñará y adaptará una propuesta propia del mapa estratégico y del cuadro de mando integral, finalizando con las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación. Por último, gracias a la proposición de este estudio se conseguirá añadir una mayor información acerca de la aplicación de las herramientas de control y medida en eventos deportivos organizados por entidades públicas y una aportación práctica de su diseño en un evento real.

PALABRAS CLAVE: Evento deportivo, Cuadro de Mando integral, Mapa estratégico, Indicadores, Estrategia, Entidad pública.

ABSTRACT:

The main purpose of this project is to design and adapt the control and measuring tools, the Strategic Map and the Balance Scorecard for a sportive event organised by a public entity: XXXIV San Silvestre Logroño 2018. Firstly, the repercussion of the research topic will be justified so that the literature review can be put into context. In addition, the strategy of the entity responsible for the event will be developed and aligned with the strategic map and the balance scorecard. Finally, the conclusions, limitations and future lines of research will be presented.

Moreover, thanks to the proposal of this project it will be possible to provide a greater amount of information about the application of control tools in sportive events organised by public entities as well as a practical contribution of its design in a real event.

KEY WORDS: Sports event, Balance scorecard, Strategic map, Indicators, Strategy, Public entity.

1. INTRODUCCIÓN

Antes de comenzar con el desarrollo del proyecto es pertinente señalar los principales objetivos a lograr con la elaboración de este trabajo y que servirán de eje o estructura en el que se fundamentará todo éste:

- 1. Adaptar el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral para un evento deportivo organizado por una entidad deportiva municipal.***
- 2. Implementar un sistema de control y medida en un evento deportivo.***
- 3. Alinear la estrategia de la organización y del evento deportivo con los sistemas de control y medida: mapa estratégico y CMI.***

Una vez establecido los principales objetivos a conseguir se expondrán en grandes rasgos los diferentes contenidos que se desarrollarán a lo largo del trabajo. En primer lugar se justificará el motivo de la elección del tema del proyecto y la gran relevancia que supone su aplicación tanto teórica como práctica. Más adelante se contextualizará el marco teórico correspondiente de los temas que se van a tratar para que el lector tenga unos conocimientos previos para la futura comprensión del escrito.

Después de explicar los puntos anteriores, se presentará el evento que se va a analizar y la entidad encargada de su organización para desarrollar finalmente el núcleo del trabajo referido en un primer momento a la fase de programación del evento deportivo: *XXXIV Carrera San Silvestre Logroño 2018* para determinar las diferentes estrategias a desarrollar con el evento. A continuación dichas estrategias alinearlas y a través de la propuesta y adaptación del mapa estratégico y CMI establecer un sistema de control y medida en un evento deportivo desarrollado por una entidad pública.

En cuanto al ámbito de este proyecto viene totalmente relacionado con la gestión deportiva y especialmente con la implantación de la fase de programación y de sistemas de calidad y control en eventos deportivos. Todo este ámbito abre grandes puertas a futuras líneas de investigación en donde se puede observar una cierta carencia de documentación e investigación científica.

2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el deporte supone una de las actividades más destacadas y relevantes en prácticamente cualquier sociedad. Es incuestionable la gran impronta del deporte y sobretodo reflejado en estas tres áreas: social, económica o política. Así el deporte se ha convertido en un fenómeno social con gran capacidad de arraigo, movilización y de convocatoria en nuestro mundo actual (Ramírez et al., 2007).

Como consecuencia del interés tanto social, económico y mediático del deporte, existen un gran número de acontecimientos deportivos que en la actualidad se celebran. Estos eventos deportivos ocupan un lugar relevante en la sociedad consiguiendo afianzarse con firmeza y reunir a grandes cantidades de personas en torno a los eventos. En donde el papel de los medios de comunicación ha facilitado enormemente la labor de expansión y mediatización de estos acontecimientos (Pérez, 2010).

Esta influencia tanto del deporte como de los eventos deportivos se ve con especial claridad en la localidad en donde se desarrolla el acontecimiento a estudiar, la ciudad de Logroño.

En cuanto al ámbito económico que supone el deporte en Logroño, se puede observar como supone el 2,42% del valor añadido bruto, representando el 2,79% del PIB y el 4,28% del consumo de bienes y servicios de familia. El total del gasto en deporte en Logroño sería de 102,74 millones de euros repartidos de la siguiente manera (Rodríguez, 2015):



Figura 1.-Contribución económica deporte en Logroño 2014 (Rodríguez, 2015, p.12)

Como se verá a continuación, es evidente la relevancia que suponen los eventos deportivos en Logroño. En 2014, fueron 179 eventos los desarrollados en este municipio, con un total de 70922 participantes en estas competiciones, 36000 acompañantes y cientos de miles de espectadores (Rodríguez, 2015). De los 179 acontecimientos deportivos desarrollados en Logroño se clasifican de la siguiente manera:

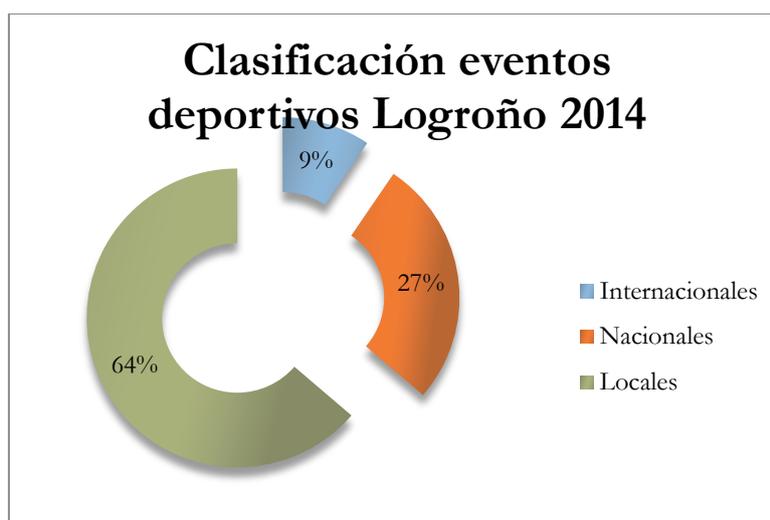


Figura 2.- Clasificación de los eventos deportivos desarrollados en Logroño 2014 (Rodríguez, 2015, p. 29).

Una vez justificado la gran relevancia del deporte y los eventos deportivos desde el punto de vista económico y de participación en Logroño, se procederá a desarrollar la justificación de realizar el diseño y adaptación de un mapa estratégico y CMI en el contexto de un proceso estratégico de un evento deportivo desarrollado por una entidad pública: *XXXIV San Silvestre Logroño 2018*. Gracias a la implantación de estas herramientas de medida y control se conseguirá mejorar la organización y gestión del acontecimiento deportivo.

A lo largo del tiempo, la organización y gestión de eventos ha ido evolucionando hacia estructuras más complejas y que requieren de amplios recursos humanos y económicos, sistemas de control, de mejora continua, gestión con datos, etc. (Añó, 2008).

En esta situación se encuentra la justificación de este proyecto, en donde se considera especialmente relevante el implementar un sistema de control y medida

en el evento a través de principalmente dos herramientas: el mapa estratégico y el Cuadro de Mando Integral.

Pero estas dos herramientas de gestión están diseñadas y desarrolladas para obedecer a asuntos financieros y a empresas privadas cuyo fin último es el beneficio económico. Mientras que en el caso propio del proyecto, el evento es público y es desarrollado por una entidad pública siendo su objetivo principal diferente al de las empresas privadas y buscando la consecución de su propia razón de ser no en tanto del beneficio económico.

A pesar de que son varios los autores que ya han investigado acerca de las posibles limitaciones y adaptaciones pertinentes para aplicar el ME y el CMI en entidades públicas (Retolaza et al., 2012., Batista & Rodríguez, 2004., Bastidas & Moreno, 2006., Bastidas et al., 2003., Compte, 2009), no existe una información o documentación explícita con respecto a la aplicación de estas herramientas en eventos deportivos desarrollados por entidades públicas.

A raíz de esta falta de documentación y la necesidad de implantación de sistemas de control y medida en el evento surge la justificación de este proyecto. En donde no solo se intentará lograr la implantación de un sistema de control y medida, sino que además se elaborará una adaptación y propuesta tanto del mapa estratégico como del CMI en consonancia de modificarlas y enmarcarlas en la lógica de un evento deportivo organizado por una entidad pública.

Para finalizar y para conseguir la instauración de sistemas de calidad, control y mejora continua, se desarrollará la fase de programación la cual estaría instaurada dentro de una planificación estratégica del evento, el mapa estratégico y el CMI del acontecimiento deportivo: *XXXIV Carrera San Silvestre Logroño 2018*.

En la fase de programación se delimitarán y estructurarán las estrategias a llevar a cabo en el evento, mediante la fijación de objetivos y líneas estratégicas con sus respectivos indicadores. Y mediante el mapa estratégico y el CMI se alinearán estas estrategias a través de relaciones causa-efecto.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Contextualización eventos deportivos

3.1.1. Definición eventos deportivos.

Para definir el concepto de evento deportivo se han tomado de referencia las definiciones establecidas por diferentes autores. En primer lugar el autor Shone (2001) propone una definición más general al término evento siendo así “los fenómenos que surgen en ocasiones no rutinarias y que tienen objetivos de ocio, culturales, personales u organizativos establecidos de forma separada a la actividad normal diaria, cuya finalidad es ilustrar, celebrar, entretener o retar la experiencia de un grupo de personas” (p.11).

Por otro lado y ya refiriéndose al concepto de evento deportivo Camy & Robinson (2008) sugieren la siguiente definición “es un encuentro social que agrupa a un gran número de personas en torno a una serie de actividades con ocasión de una competición” (p.208). Esta definición con respecto a la anterior, se introduce el término competición que como ya es conocido viene estrechamente relacionado con el deporte y es por ello por lo que añade un pequeño matiz de especificidad.

Por último el autor Añó (2003) define evento deportivo como “aquella actividad deportiva que cuenta con un alto nivel de repercusión social traducido en una fuerte presencia en los medios de comunicación y que genera por si misma ingresos económicos” (p. 12). Es una definición bastante global y que no especifica el tipo de actividad, ni el grado de influencia de los medios de comunicación o ingresos económicos. Pero en el siguiente apartado, se especificará estos contenidos según el mismo autor y se fijarán las características necesarias para que un acontecimiento sea determinado evento deportivo.

3.1.2. Características de los eventos deportivos.

Más adelante se desarrollaran las características que deben tener los eventos deportivos en función de la perspectiva de varios autores. En primer lugar se pueden caracterizar los eventos por los siguientes principales aspectos: unicidad, no repetitividad, intangibilidad, altos niveles de contacto personal e interacción, intensidad del trabajo y escala temporal limitada (Shone, 2001).

Por otro lado para establecer una categorización de los eventos deportivos y a su vez determinar los criterios pertinentes para que una actividad deportiva se convierta en un acontecimiento deportivo, el autor Añó (2011) establece las siguientes características o criterios pertinentes:

- En primer lugar se encuentran este grupo de características:
 - 1) Repercusión social.**
 - 2) Nivel amplio de asistencia de público.**
 - 3) Presencia en los medios de comunicación.**
 - 4) Audiencia televisiva.**

Estas cuatro primeras características están interrelacionadas entre sí, ya que si hay público que asista al evento, tendrá repercusión social, y a partir de esta repercusión los medios de comunicación se interesarán por el evento y finalmente repercutirá sobre la audiencia televisiva (Pérez, 2010).

A su vez estos cuatro criterios presentados serán los principales motivos por el que una actividad deportiva se pueda considerar como un evento deportivo. Las tres primeras características se dan en casi la totalidad de los casos, al obtener cierta repercusión a nivel local lo que conllevará un nivel amplio de asistencia de público y presencia en los medios de comunicación aunque pueda ser únicamente en los locales. Sin embargo esto no sucede con la audiencia televisiva, ya que la mayoría de las competiciones la audiencia es muy baja salvando determinados deportes en concreto (Añó, 2011).

- A estos cuatro factores comentados anteriormente, sería necesario añadir otros más específicos, los cuales se refieran a un deporte en concreto y que ayuden a completar si una actividad deportiva se puede considerar acontecimiento:
 - 5) Tipo de deporte.**
 - 6) Dificultad de la práctica.**

El tipo de deporte va a condicionar en gran medida su posible repercusión social, existiendo deportes con gran repercusión (fútbol, baloncesto) mientras tanto otros deportes carecen de esta (montañismo, natación subacuática). En cuanto a la dificultad de la práctica existe una alta relación entre el grado de dificultad de un deporte con su número de practicantes y por tanto sus seguidores, así los deportes

cuya dificultad es mayor contaran con menor repercusión que aquellos que su requerimiento sea menor (Añó, 2003).

- Por último, las características previas desembocan finalmente a otros dos factores determinantes que terminarán de dar relevancia al acontecimiento y que determinará si es o no un gran evento deportivo:

7) Patrocinadores.

8) Ingresos propios (taquillas, venta de objetos, etc.)

Finalmente se encuentran los dos últimos factores que determinan el alcance del acontecimiento. El evento deberá de respaldarse económicamente de patrocinio de empresas privadas o de marcas comerciales, las cuales buscarán un objetivo de beneficio económico directo o indirecto para su empresa tanto a corto o largo plazo. Por ello estos dos últimos criterios son imprescindibles a la hora de establecer una actividad deportiva en un gran acontecimiento deportivo.

El autor Pérez (2010) sugiere que todas las características comentadas con anterioridad subyacen de tres dimensiones, las cuales componen el término de evento deportivo: dimensión psico-social, dimensión deportiva y dimensión económica.

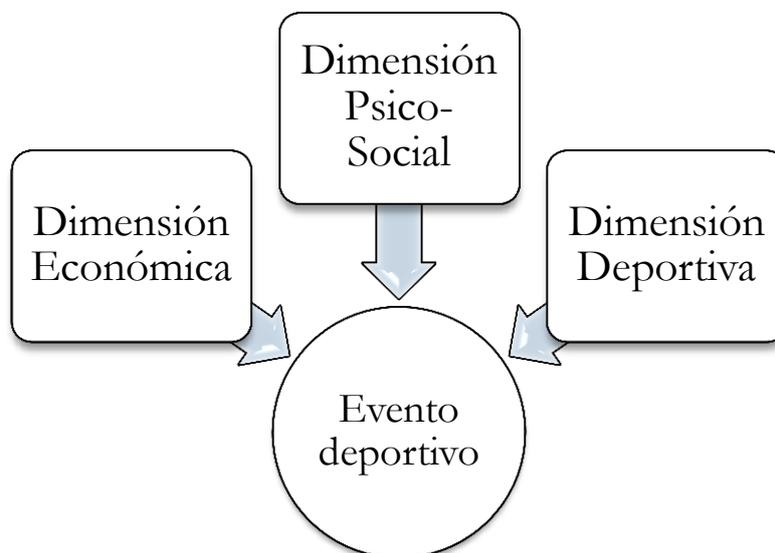


Figura 3.- Dimensiones de los eventos deportivos (Pérez, 2010, p. 68).

Como se puede apreciar en la **figura 3.**, es indispensable que para que una actividad deportiva se considere evento deportivo deba contar con estas tres dimensiones. En primer lugar la dimensión psico-social en donde se encontrarían

parte de las características que han sido propuestas anteriormente y que harán referencia a la idea de que tengan repercusión psico-social, ligado por tanto con asistencia de público y aparición en los medios de comunicación y audiencia de espectadores. En segunda parte, se encontrará la dimensión deportiva donde se reúnen las características vinculadas con el tipo de deporte y la dificultad de su práctica. Y por último la dimensión económica que se trata de patrocinadores e ingresos propios producidos por el evento (Pérez, 2010).

3.1.3. Clasificación de los eventos deportivos.

Con lo que respecta a la clasificación y tipos de eventos deportivos, dentro de la literatura actual existen diferentes tendencias o criterios para ordenar los eventos deportivos en función de diferentes autores como se verá a continuación. El estudio que se va a realizar a posteriori servirá de gran ayuda para determinar el tipo de evento que se dispone y que se desarrollará en el proyecto.

En este proyecto y tras haber realizado el estudio de un gran número de autores (Camy & Robinson, 2008., Desbordes & Falgaoux, 2006., Monroy, 2009) que proponen diferentes clasificaciones, se ha seleccionado la siguiente tipología establecida por el autor Añó (2011). Este autor define catorce los tipos de acontecimientos deportivos que se pueden encontrar, además se encuentran organizados en función de su grado de dificultad:

Tabla 1.- Tipos de eventos deportivos (Añó, 2011, p. 13).

TIPOS DE EVENTOS DEPORTIVOS	
1.	Carrera Populares.
2.	Maratones.
3.	Exhibiciones / competiciones amistosas.
4.	Partidos de Liga.
5.	Partidos de Copa.
6.	Campeonatos de España.
7.	Finales de copa / play off.
8.	Finales y salidas de etapa ciclistas.
9.	Fase clasificación campeonatos Mundo / Europa.
10.	Torneos o grandes premios.
11.	Torneos preolímpicos.
12.	Juegos Regionales (Mediterráneos, Asiáticos...).
13.	Campeonatos de Europa / Mundo.
14.	Juegos Olímpicos.

Además de la clasificación expuesta, el mismo autor desarrolla una segunda distribución más específica basada en cuatro subgrupos, los cuales son los siguientes (Añó, 2011):

- **Eventos de carácter puntual:** recogerían los acontecimientos de una complejidad menor y que se celebran con frecuencia anual. En este subgrupo se recogerían las carreras populares, maratones y algunos grandes premios.
- **Eventos de carácter puntual extraordinario:** los espectáculos que darían cabida en este grupo harían alusión a aquellos que su nivel de complejidad es medio o máximo incluso, tales como: fases clasificatorias de algunos eventos internacionales.
- **Eventos puntuales de gran impacto:** hará referencia a los eventos que mayor público y medios de comunicación recogen y su complejidad organizativa es máxima, como serían los Juegos Olímpicos o los Campeonatos del Mundo de Fútbol.
- **Eventos habituales:** este tipo de acontecimientos se suceden de manera muy regular y su nivel de complejidad es medio. En este grupo se incluirían todos los eventos que se realizan de manera regular en diferentes ligas o copas.

Para finalizar y una vez explicado brevemente la tipología de los eventos deportivos, es necesario establecer el tipo de acontecimiento que hace referencia este proyecto en función de la clasificación que establece el autor Añó (2011).

Por tanto, el evento a analizar sería una carrera popular y sería un evento de carácter puntual. Por consiguiente, dentro de toda la clasificación que establece el autor, este evento se encontraría dentro del grupo de acontecimientos que menor grado de dificultad supone su organización. Por otro lado en cuanto a la eventualidad de este acontecimiento se sucede de manera anual por tanto tendrá un carácter puntual.

3.2. Contextualización planificación estratégica

No existe una uniformidad a la hora de definir el concepto de planificación estratégica, debido principalmente a la variedad existente conforme han transcurrido los años. Por un lado se encontraría un concepto más tradicional en el que principalmente se refiere al concepto de planificación realizada a largo plazo, estableciéndose así una triple tipología de planificación: a largo plazo o estratégica, a medio plazo o táctica y a corto plazo u operativa (Mestre, 2008).

Mientras que una concepción más actual de la planificación estratégica tiene que ver con la aplicación de acciones de carácter estratégico, de estrategias. Así el autor París (2003) propone la siguiente definición de planificación estratégica siendo “el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a medio y largo plazo, selecciona los proyectos y estrategias más adecuadas para lograr dichos objetivos” (p. 23).

La implantación de una planificación estratégica supone un gran número de ventajas y utilidades como se puede ver en las siguientes tablas propuestas (Sainz de Vicuña, 2009):

Tabla 2.- Para qué es útil realizar un plan estratégico. (Sainz de Vicuña, 2009, p. 34).

-
1. Definir un **proyecto empresarial de futuro** ilusionante, sólido y consistente.
 2. **Enmarcar todas las decisiones estratégicas** de la empresa dentro de un proyecto de futuro.
 3. Tomar **hoy** las decisiones en un marco de actuación a futuro.
 4. Dotar a la empresa de una **misión que satisfaga las aspiraciones de todos los grupos de interés**.
 5. Identificar y definir claramente cuáles son los **objetivos** de la empresa a largo plazo.
 6. Elaborar un **plan de comunicación** que transmita la identidad corporativa y que ponga de manifiesto una visión compartida por todo el equipo directivo.
 7. **Profesionalizar** más la gestión de la Dirección.
 8. Definir **funciones y responsabilidades** a niveles clave
 9. **Coordinar el proceso de toma de decisión en la empresa**, facilitar los arbitrajes en caso de conflictos, y permitir el seguimiento y revisión continuada de las acciones emprendidas ante cambios importantes.
-

10. Asegurar la competitividad como empresa

Tabla 3.- ¿Por qué realizar un plan estratégico? (Sainz de Vicuña, 2009, pg. 35).

1. Como **elemento de reflexión**: realiza el proceso de **toma de decisiones**, ya que permite que la empresa cuente con un **“foro”** en el que se adoptan sus decisiones más estratégicas.
2. **Permite la participación en las decisiones empresariales, proporcionando un proyecto común y compartido.**
3. **Constituye un instrumento muy útil para implementar las decisiones adoptadas, mediante el correspondiente despliegue de objetivos.**
4. Por su **posicionamiento futuro**: propicia un proceso de **renovación permanente** en la empresa en busca de su competitividad.
5. **Justifica** o hace más comprensibles las **decisiones adoptadas** en un momento determinado y permite comunicar interna y externamente el proyecto empresarial de la forma más eficaz posible.
6. Permite una **gestión** más profesional y menos basada en improvisaciones.
7. **Contribuye a que la Dirección no esté condicionada por las presiones de mercado y/o colectivos internos**
8. **Ajusta los recursos disponibles en la empresa a las oportunidades, estableciendo los medios necesarios para la consecución de objetivos.**
9. Conduce a **niveles más altos de rentabilidad** de las inversiones.
10. Permite **detectar oportunidades** de cooperación interempresarial con otros agentes que contribuirán a una mejor marcha de la empresa.

En el caso referido a la elaboración de este proyecto y su posterior diseño de sistemas de control y medida, la planificación estratégica constituye una herramienta imprescindible para establecer la estrategia y permitir la realización de la razón de ser y la visión de la entidad.

Para conseguir esta idea, se desarrollará el despliegue de la fase de programación dentro del contexto de una planificación estratégica del propio evento

deportivo. En donde a través de la realización de las líneas estratégicas o iniciativas pertinentes se establecerá la estrategia de la entidad para el evento.

Una vez establecida la estrategia a lograr con el evento, se alineará dicha estrategia mediante los siguientes sistemas de control y medida: mapa estratégico y CMI.

3.3. Contextualización Mapas Estratégicos

Los mapas estratégicos son herramientas que proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización. A través de estos mapas estratégicos se visualizará de manera gráfica el desarrollo de la estrategia de una entidad y permitirá proporcionar un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor (Kaplan & Norton, 2012).

Estos mapas estratégicos surgen con la idea de traducir la estrategia en objetivos y medidas para así poder comunicarlas de manera clara a todas las unidades y empleados de la respectiva entidad. Además, funcionan como principal herramienta previa al posterior establecimiento del Cuadro de Mando Integral (Fernández, 2001).

En cuanto a los diferentes principios en los que se basa el mapa estratégico se pueden destacar los siguientes (Kaplan & Norton, 2008):

- La estrategia equilibra fuerzas contradictorias.
- La estrategia se basa en una proposición de valor diferenciada para el cliente.
- El valor se crea mediante procesos internos.
- La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios.
- La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles.

Gracias a los mapas estratégicos se logra dotar de mayor relevancia a cada objetivo estratégico ya que vendrán representados en las diferentes perspectivas que estructuran el mapa estratégico. Estas perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización y las más comúnmente utilizadas son (Bastidas & Moreno, 2006):

- Perspectiva financiera: se centra la independencia, rentabilidad y crecimiento financiero.
- Perspectiva del cliente: se identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en segmentos seleccionados.
- Perspectiva del proceso interno: analiza en qué procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelentes.

- Perspectiva de formación y crecimiento: identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

A la hora de establecer estas perspectivas de manera causa-efecto en el mapa estratégico de cualquier entidad con ánimo de lucro se podrá seguir el siguiente modelo propuesto por Kaplan & Norton (2012):

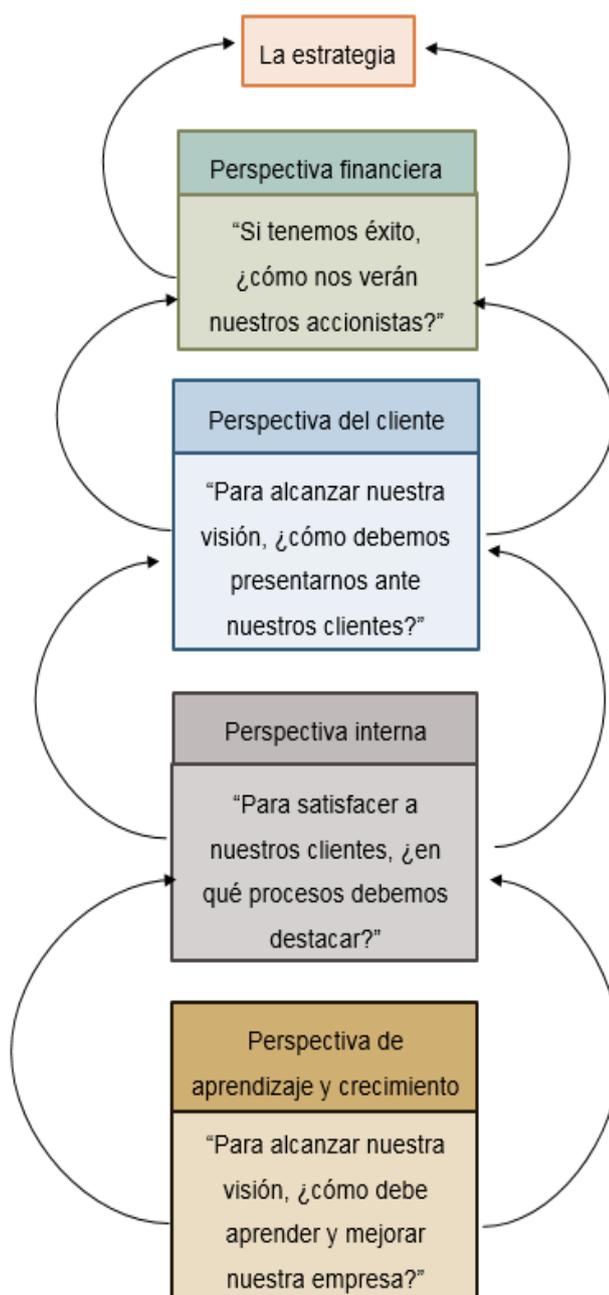


Figura 4.- Mapas estratégicos: modelo sencillo de creación de valor en empresas del sector privado. (Kaplan & Norton, 2012, p. 37).

Sin embargo, este modelo no es válido para las entidades públicas ya que no refleja con exactitud la realidad de las organizaciones no lucrativas, siendo necesaria una adaptación tanto de las diferentes perspectivas del mapa estratégico y CMI como su propio modelo de implantación. Son varios los autores que ya han investigado acerca de las posibles limitaciones y adaptaciones pertinentes para aplicar el ME y el CMI en entidades públicas (Retolaza et al., 2012., Batista & Rodríguez, 2004., Bastidas & Moreno, 2006., Bastidas et al., 2003., Compte, 2009).

Destacando algunas de las principales limitaciones o consecuencias por las que no es posible el transferir el modelo de ME y CMI propuesto por los autores Kaplan y Norton (2012) a entidades públicas son (Compte, 2009):

1. Las organizaciones públicas o no lucrativas tienen finalidades diferentes a una empresa privada, ya que la perspectiva financiera no domina la jerarquía de acciones-resultados.
2. La perspectiva de los clientes debe ser la dominante en el CMI de una organización pública.
3. Cada organización tiene diferentes grupos de interés e interdependencias con los mismos.
4. Complejidad de la definición de dichos grupos:
 - Cliente/Usuario directo/ Votante/Comunidad.
 - Empleados/ Directivos/ Sindicatos/ Asoc. Profesionales
 - Proveedores/ Contratas de servicios...

Con la idea de posibilitar la implantación de estas herramientas en entidades públicas será necesario el adaptar el ME y CMI a las características y condiciones de cada tipo de organización, mediante una modificación del contenido o cambiando el peso específico de las perspectivas en la jerarquía de relaciones causa-efecto establecidas en la **Figura 4** (Rodrigues et al., 2012).

En cuanto a los diferentes modelos que se proponen para la aplicación de estos sistemas de control en el sector público variarán en función de los autores. Así ciertos autores considerarán que únicamente es necesario el introducir determinados cambios conceptuales en el modelo original y manteniendo sus cuatro perspectivas pero adaptándolo a las entidades públicas y las relaciones causa-efecto entre dichas perspectivas.

Mientras que otros autores proponen que es necesario el introducir ciertos cambios de naturaleza estructural, siendo preciso eliminar, sustituir, desglosar... perspectivas para adecuar el modelo a la realidad de la Gestión Pública (Batista & Rodríguez, 2004).

En el caso específico del proyecto y tras haber analizado diferentes modelos que se adapten a las entidades públicas (Bastidas & Feliu, 2003., Niven, 2003., Kanplan & Norton, 2012, etc.) se ha decidido el realizar una nueva propuesta que se verá más adelante y que se expondrá de manera más detallada a lo largo del desarrollo del proyecto (**Ver figura 5**).

Esto se debe como consecuencia de la falta de documentación e investigación en el ámbito de aplicación de ME y CMI en eventos deportivos por entidades públicas, siendo necesaria una nueva propuesta de adaptación:

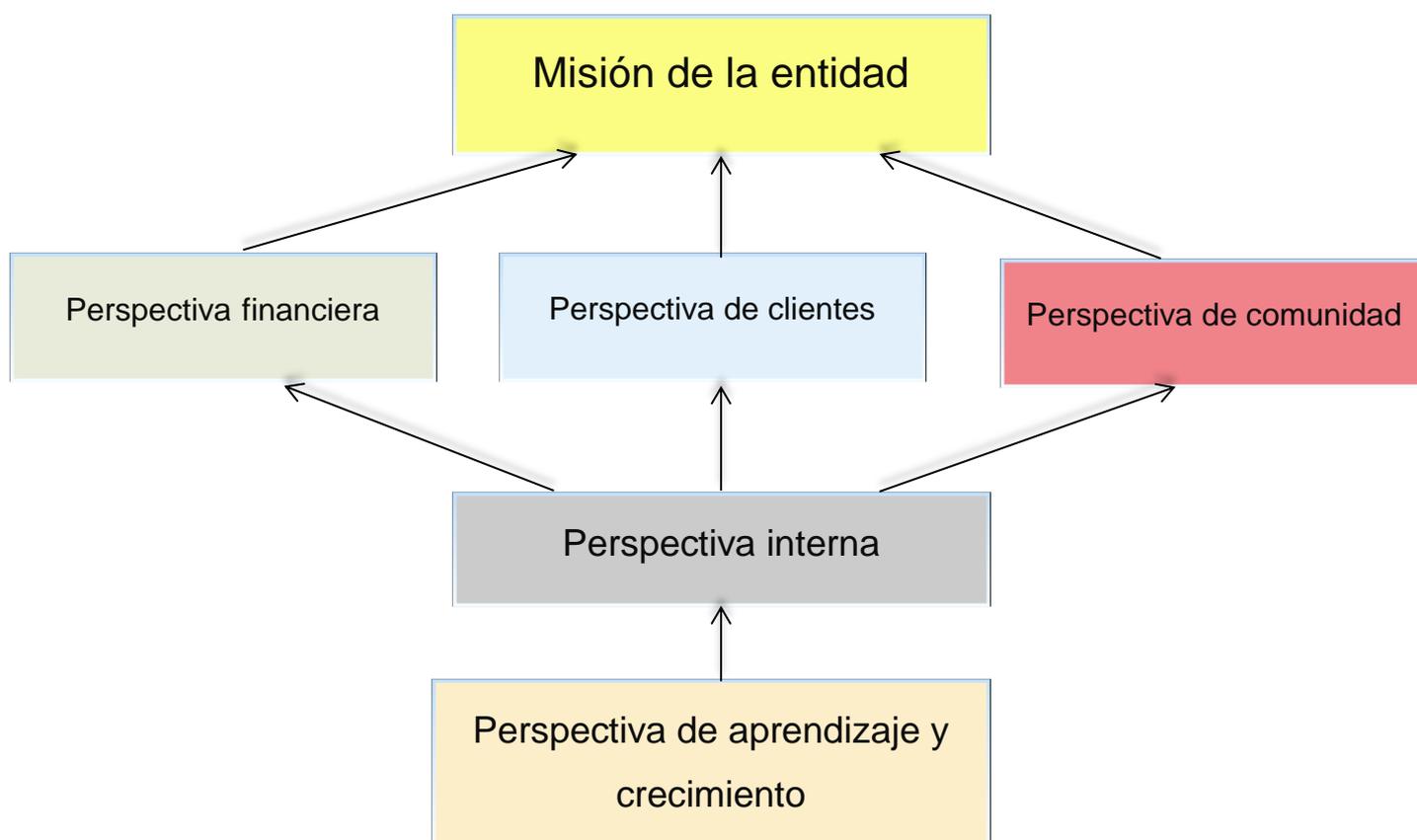


Figura 5.- Modelo de CMI y ME adaptado al evento deportivo: XXXIV San Silvestre Logroño 2018. Fuente: elaboración propia.

3.4. Contextualización Cuadro de Mando Integral

Después de haber desarrollado el mapa estratégico faltaría desarrollar la otra herramienta que se empleará y en la que se fundamentará el proyecto práctico, el Cuadro de Mando Integral (CMI). El CMI se trataría de un instrumento de control de gestión que permite el desarrollo de relaciones estratégicas formales y alinear la organización de una empresa o evento deportivo a su estrategia (De León, 2008).

Para situar el contexto y el marco en el que se englobaría el mapa estratégico y el CMI dentro de la cadena de valor y las estrategias de una entidad los autores Kaplan & Norton (2012) proponen la siguiente jerarquía en forma de pirámide:

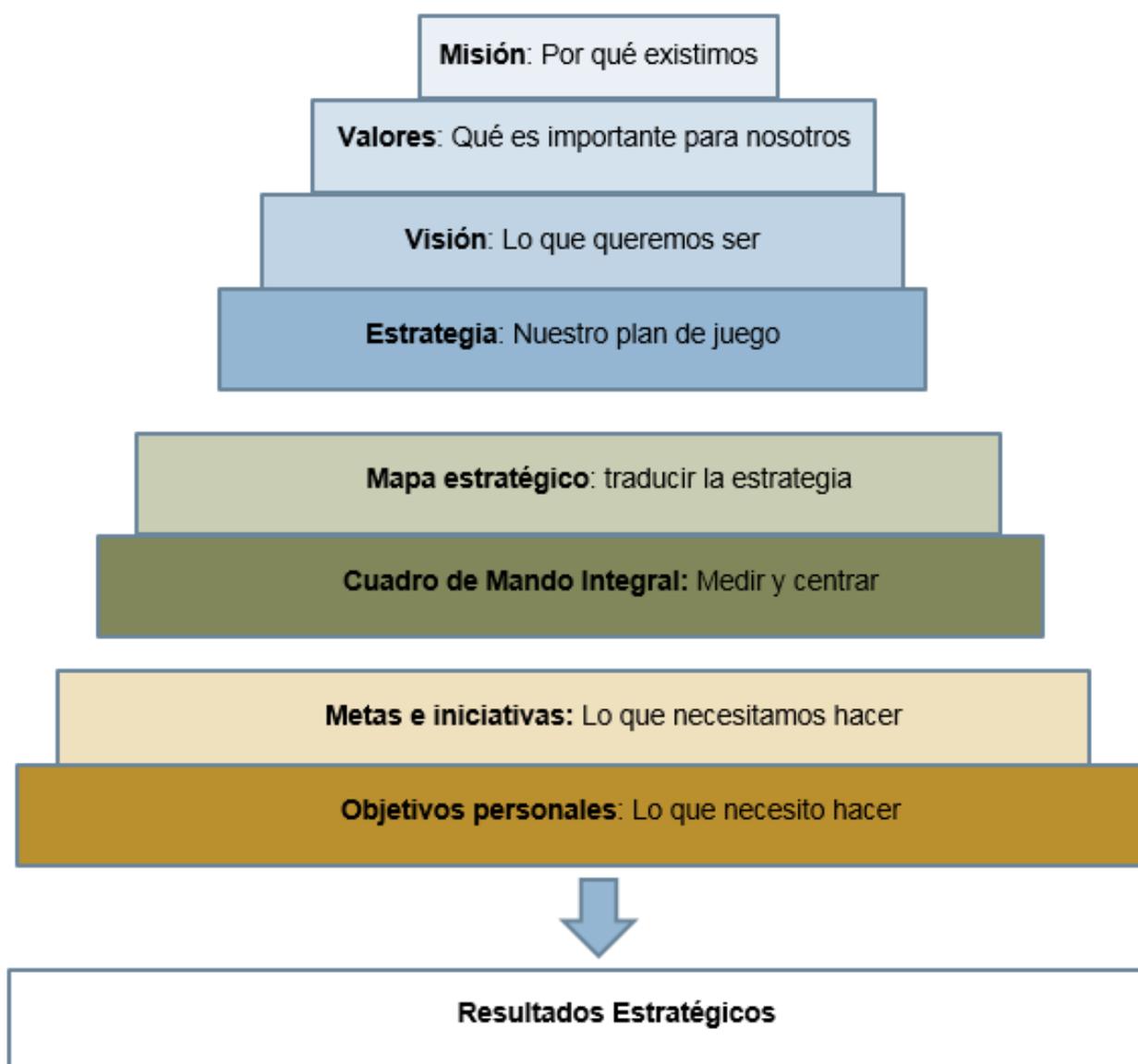


Figura 6.- El Cuadro de Mando Integral es un paso dentro de una cadena que describe lo que es el valor y cómo se crea (Kaplan & Norton, 2012, p. 60).

En la anterior jerarquía propuesta en la **Figura 6.**, se observa como la estrategia es un paso dentro de una larga cadena que lleva a una entidad desde la declaración de misión de alto nivel hasta el trabajo realizado por los empleados en los demás niveles administrativos. En donde el mapa estratégico y el CMI juegan un papel fundamental dentro de esta cadena de valor, siendo sus tareas principales el traducir y alinear las estrategias de la entidad para más adelante medir y evaluar dichas estrategias (Kaplan & Norton, 2012).

A través de la implantación de esta herramienta de control en cualquier entidad se conseguirá responder a las siguientes necesidades y proporcionar diferentes beneficios (Berriozabal et al., 2003., Kaplan & Norton, 2013):

- Integrar los indicadores cuantitativos y cualitativos.
- Proporcionar información concisa, fiable y a tiempo, a un menor coste.
- Traducir la estrategia a términos operativos.
- Hacer de la estrategia un proceso continuo.
- Facilitar la toma de decisiones: conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y funciones responsables una visión comprensible del área del negocio o de responsabilidad.
- La información aportada por el CMI permite enfocar y alinear los diferentes equipos directivos.

El Cuadro de Mando Integral vincula la visión de la entidad o evento desde cuatro perspectivas, aunque se pueden modificar en función de las características de cada organización. Estas cuatro perspectivas generales serán las mismas que las comentadas con anterioridad en el apartado de mapas estratégicos: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno y perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Bastidas & Moreno, 2006).

A cada perspectiva se le asignará los diferentes objetivos estratégicos que se pretenden lograr y los indicadores para su control. Con todo esto se conseguirá reunir en una misma herramienta todas las estrategias relacionadas y vinculadas unas con otras en función de su relación causa-efecto: del corto plazo- medios (perspectiva procesos, aprendizaje e innovación) al medio plazo-fines (clientes y accionistas- financiero) (Compte, 2009).

Al igual que sucede con los mapas estratégicos, el CMI surge principalmente con la idea de cubrir las necesidades de empresas privadas y cuyo fin último es el apartado financiero. Sin embargo y para transcribirlo a entidades públicas y sin ánimo de lucro es pertinente el realizar una adaptación del CMI para configurarlo en función de su naturaleza jurídica y su razón de ser.

Con la idea de adaptar el CMI al caso relativo de este proyecto de un evento deportivo desarrollado por una entidad pública, se diseñará una propuesta modificada del CMI para responder a los objetivos, mapa estratégico y misión de esta organización y que podrá servir de referencia a otros eventos deportivos.

3.5. Contextualización indicadores

Para llevar a cabo el correcto desarrollo del proyecto y del CMI propuesto es necesario el contextualizar de manera breve los indicadores. En donde el CMI se comprende a partir de identificar y establecer por cada perspectiva sus objetivos estratégicos correspondientes y una serie de indicadores. Estos indicadores permiten la consecución de los sistemas de control establecidos y conocer el nivel y grado de realización de los mismos.

En cuanto al término de indicadores, según el Departamento Administrativo de la Función Pública (2012) propone la siguiente definición “es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo” (p. 17).

Gracias a la utilización de estos indicadores, se conseguirá controlar, medir y evaluar la implantación y desarrollo de la planificación estratégica y el CMI, ya que a través de la implantación de estos se logrará cuantificar todos los objetivos, estrategias, etc. de la entidad o evento deportivo. A la hora de establecer estos indicadores es importante tener en cuenta que deben establecer objetivos que realmente están en condiciones de alcanzar o mantener mediante las estrategias y proyectos a desarrollar, evitando así (París, 2003):

- Indicadores muy fáciles de cumplir, produciendo conformismo.
- Indicadores con valores muy altos, imposibles de alcanzar lo que provoca desmotivación.

Con lo que respecta a la tipología de indicadores existe una gran variedad en función de diferentes metodologías, en el caso concreto del proyecto se tomará de referencia la clasificación expuesta por el Departamento Administrativo de la Función Pública (2012), en donde clasifica los indicadores de la siguiente forma:

- **Indicadores de Eficacia:** llevan de forma inherente la definición previa de objetivos y el seguimiento de estos a través de un sistema mínimo de información que permita informar sobre aspectos básicos del programa o la gestión a ser evaluada.

- **Indicadores de Eficiencia:** se enfocan en el control de los recursos o las entradas del proceso; evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los mismos.
- **Indicadores de Efectividad:** se relacionan con la medición del nivel de satisfacción del usuario que aspira a recibir un producto o servicio en condiciones favorables de costo y oportunidad, y con el establecimiento de la cobertura del servicio prestado.
- **Indicadores de Economía:** hacen referencia a la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros para el cumplimiento de sus objetivos.
- **Indicadores Ambientales:** consisten en evaluar el uso racional de los recursos naturales y la protección del ecosistema.

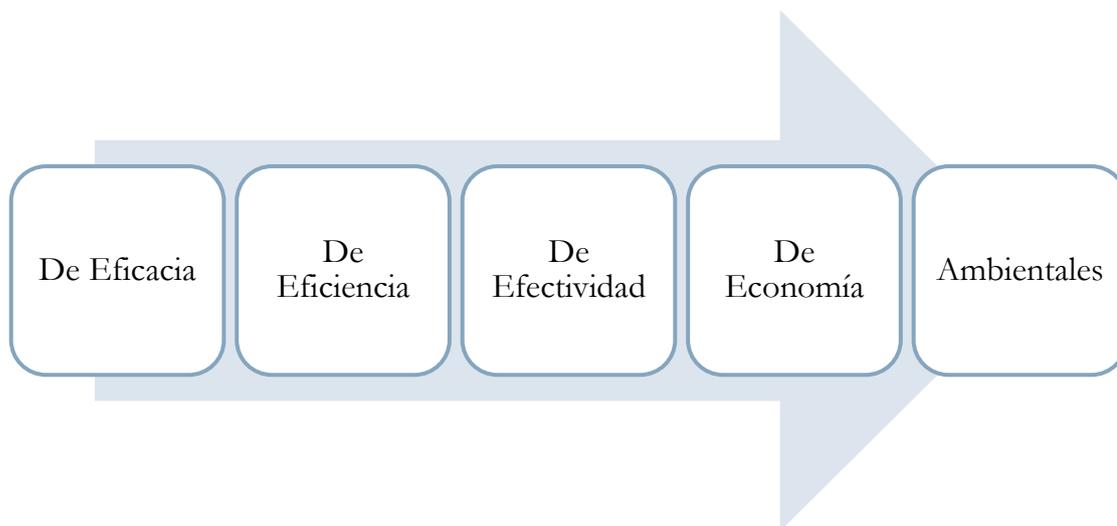


Figura 7.- Tipos de indicadores (DAFP, 2012). Fuente: Elaboración propia.

Para concluir y evaluar si un indicador es adecuado y válido deberá reunir una serie de condiciones imprescindibles como se puede observar en la **figura 8**. El indicador deberá proporcionar calidad y cantidad razonables de información sin distorsionar las conclusiones que se puedan extraer, todo esto deberá estar disponible en el momento adecuado de la toma de decisiones y sin que los costes de obtención superen los beneficios potenciales de la información (Guinart, 2003).

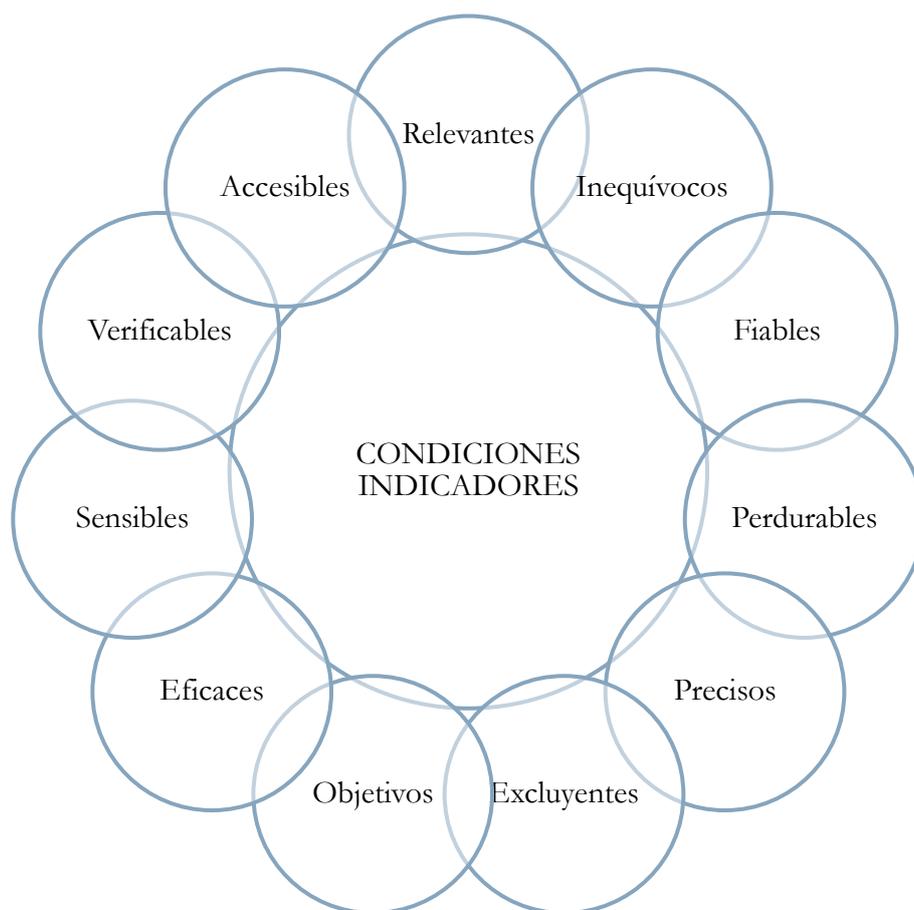


Figura 8.- Condiciones que deben reunir los indicadores (Guinart, 2003., Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012). Fuente: Elaboración propia

De manera más específica, los indicadores tienen una gran relevancia a lo largo del desarrollo de este proyecto. Para lograr la propia consecución y evaluación de los objetivos estratégicos que se establecen durante este trabajo es imprescindible el incluir de manera adecuada esta herramienta.

Estos objetivos estratégicos se establecen tanto en la desarrollo de las líneas estratégicas dentro de la fase de programación del evento, como en el diseño del CMI. Para finalizar, esta implementación de indicadores corresponderá un eje fundamental para la correcta realización de los objetivos propuestos para esta investigación.

4. DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL Y MEDIDA

4.1. Presentación de la entidad organizadora

La entidad que lleva a cabo el evento XXXIV Carrera San Silvestre de Logroño es la **Sociedad Anónima Municipal Logroño Deporte**, la cual se encarga de desarrollar la gestión Deportiva Municipal. El Ayuntamiento de Logroño desarrolla toda esta gestión a través de Logroño Deporte, que se encuentra integrada en el Área de Alcaldía, y dependiente de la Concejalía de Deportes y cuya Junta General de Accionistas es el Ayuntamiento Pleno.

La misión de la entidad, que más adelante tendrá gran protagonismo a la hora de establecer el mapa estratégico y CMI del evento, es la siguiente:

“LOGROÑO DEPORTE tiene como misión proporcionar a todos los ciudadanos y ciudadanas la posibilidad real de acceder a un servicio deportivo de calidad, siendo la entidad protagonista que tutela el Sistema Deportivo de la ciudad, un agente activo ante la demanda deportiva y de actividad física y de salud de los ciudadanos y ciudadanas, prestador de un servicio de alta calidad” (Logroño Deporte, s.f.)

Desde la propia misión de la entidad se puede contemplar la idea de garantizar a todos los ciudadanos y ciudadanas de Logroño la facilidad y posibilidad real de acceder a un servicio deportivo de calidad, en donde los eventos deportivos supondrán una de las herramientas clave para la posible consecución de su razón ser.

En la misma línea y referenciando al objeto social de la empresa, se puede observar que dentro de los objetivos de la entidad también se encuentra la finalidad de conseguir la organización y promoción de actividad deportiva.

Además y como se puede comprobar en la **Figura 9**, estos eventos también supondrán una de las principales líneas de actuación de la entidad Logroño Deporte S.A.:

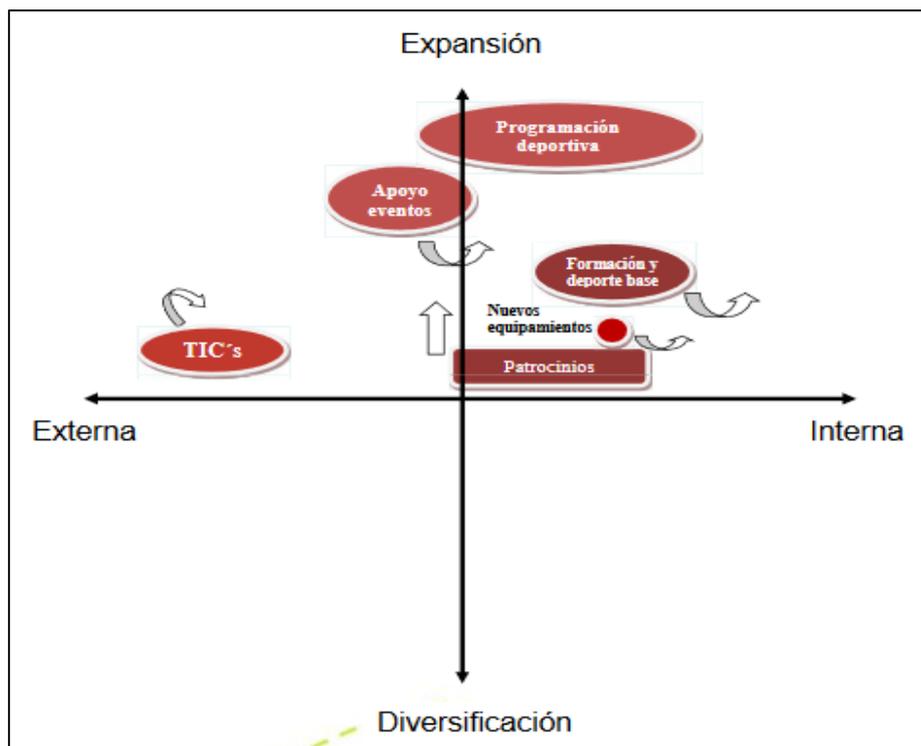


Figura 9.- Líneas estratégicas de Logroño Deporte S.A. (Rodríguez, 2015, p. 27)

De manera más concreta Logroño Deporte S.A. propuso y creó un conjunto de eventos deportivos, llamados Circuito de Carreras de Logroño de Logroño (**Ver Anexo 1**). Este circuito engloba 18 carreras, siendo una de ellas la XXXIV San Silvestre de Logroño, y a su vez más de 245 kilómetros en total. El objetivo que se pretende conseguir a través de este circuito es incentivar la mayor participación de deportistas y también como una forma de concienciación hacia el reconocimiento deportivo de la ciudad como esfuerzo de todos los logroñeses.

Para conseguir la propia consecución de los objetivos y de la propia razón de ser de la entidad será necesario el implementar sistemas de control y medida en estos acontecimientos. En el caso específico de este proyecto se diseñará y adaptará herramientas de mejora continua y control en el siguiente evento deportivo: *XXXIV Carrera San Silvestre Logroño 2018*.

4.2. Presentación del evento

El evento deportivo que se va a tratar va a ser la XXXIV Carrera San Silvestre de Logroño, organizada por la unidad de deportes del Ayuntamiento de Logroño, ya comentada previamente Logroño Deporte S.A., y se celebra el día 31 de diciembre de 2018 por las calles de Logroño. Esta carrera será la última prueba dentro del V Circuito de Carreras de Logroño 2018.

Esta carrera es la más populosa y mediática en La Rioja contando con unos números muy altos de participación, la edición pasada referida al año 2017 batió todos los récords con un número de inscritos de 7202 personas en comparación con el resto de los años anteriores como se puede ver en la siguiente figura:

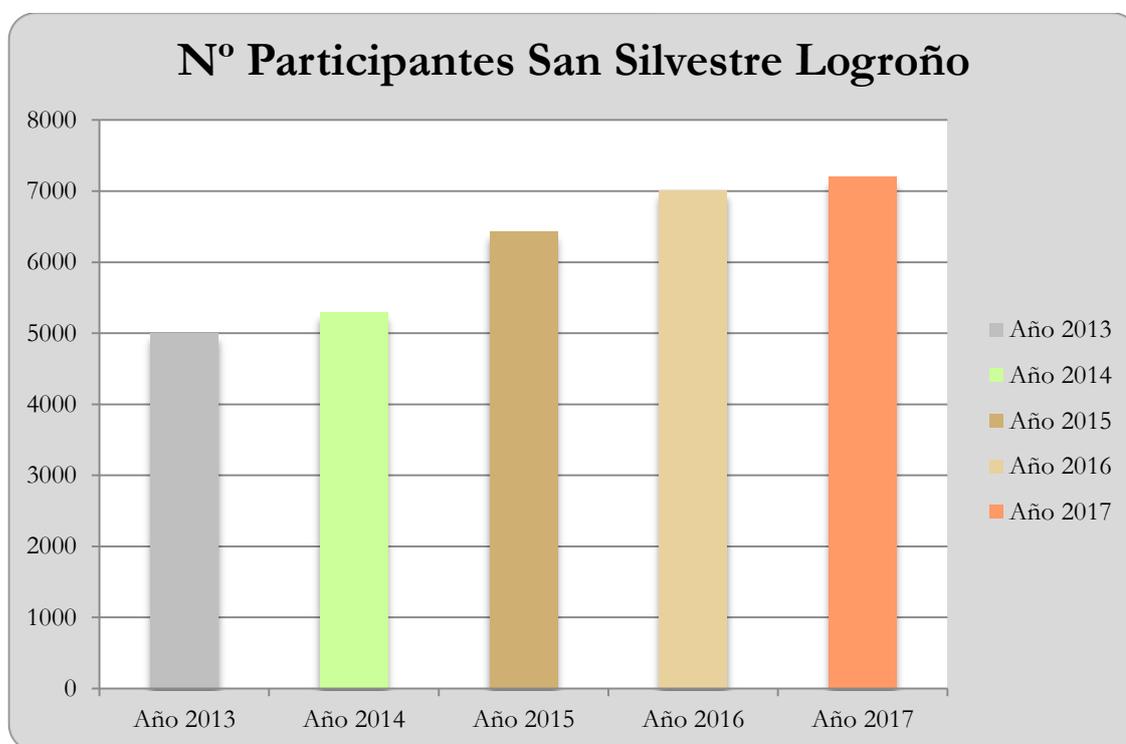


Figura 10.- Nº de participantes de la Carrera San Silvestre de Logroño en los últimos 5 años.
Fuente: Elaboración propia.

Además de lo comentado anteriormente, este acontecimiento deportivo cuenta con un gran número de patrocinadores y colaboradores pudiendo destacar la Federación Riojana de Atletismo, el Banco Santander, Rioja Motor Woswagen...

Por otro lado y haciendo referencia a uno de los principales lemas de este evento y que vendrá reflejado con los objetivos estratégicos de la entidad organizadora es la idea que todos somos "Superhéroes", como se puede observar en el cartel del evento del año 2017 (**Ver Anexo 2**). Uno de los objetivos que se

pretendió lograr con este acontecimiento es conseguir practicar el deporte para todos y ser así Logroño una Ciudad de Héroe, siguiendo la misma línea del lema de la campaña de Logroño Deporte para la temporada deportiva de la edición pasada 2017/2018.

Otro de las metas que se pretende conseguir con la carrera San Silvestre en Logroño, además del carácter festivo del propio evento, será el consolidar el deporte como un pilar básico de la salud de los ciudadanos de Logroño.

Así Javier Merino, actual concejal de Alcaldía, Deportes y Jóvenes y presidente de Logroño Deporte, describe los objetivos del evento de la edición 2017 con la idea de *“Querer aunar en esta San Silvestre 2017 las dos palabras que definen nuestra institución en Logroño, que son el binomio salud y solidaridad, en una mezcla indisoluble y de buenos augurios de cara a los buenos propósitos y retos que en esta materia nos planteamos de cara al ya tan próximo 2018”* (“La San Silvestre logroñesa espera superar los 7.000 'Superhéroes'”, 2017, 5 de diciembre).

La San Silvestre 2017 a su vez cuenta con tres diferentes recorridos, los cuales cada recorrido intentará conseguir un objetivo diferente. El hecho de establecer tres carreras diferentes tiene como principal misión el conseguir que todos los logroñeses participen de igual manera en el evento, siendo estas las siguientes:

- La Mini San Silvestre (hasta los 14 años) y donde hay que recorrer 1.000 metros. Tradicionalmente con una gran afluencia de participantes edición tras edición, en donde los participantes tendrán un diploma acreditativo. El recorrido se puede observar en el **Anexo 3**.
- La San Silvestre Popular, de 4 kilómetros, prueba no competitiva y concurso de disfraces. El recorrido se puede ver en el **Anexo 4**.
- La San Silvestre Larga, de 9 kilómetros, carrera competitiva y valedera para el IV Circuito de Carreras. Cuenta con premios para los tres primeros clasificados, tanto en categoría masculina como femenina y el recorrido se puede visualizar en el **Anexo 5**.

4.3. Introducción al diseño del ME y CMI

Para lograr la consecución del objetivo principal del proyecto de diseñar y adaptar un sistema de control y medida del evento expuesto, es necesario el establecer las diferentes estrategias que se pretenden conseguir con el acontecimiento para más adelante vincularlas y relacionarlas mediante el mapa estratégico y el CMI.

Estas estrategias vendrán determinadas dentro de una fase de programación la cual tendrá la siguiente estructura:

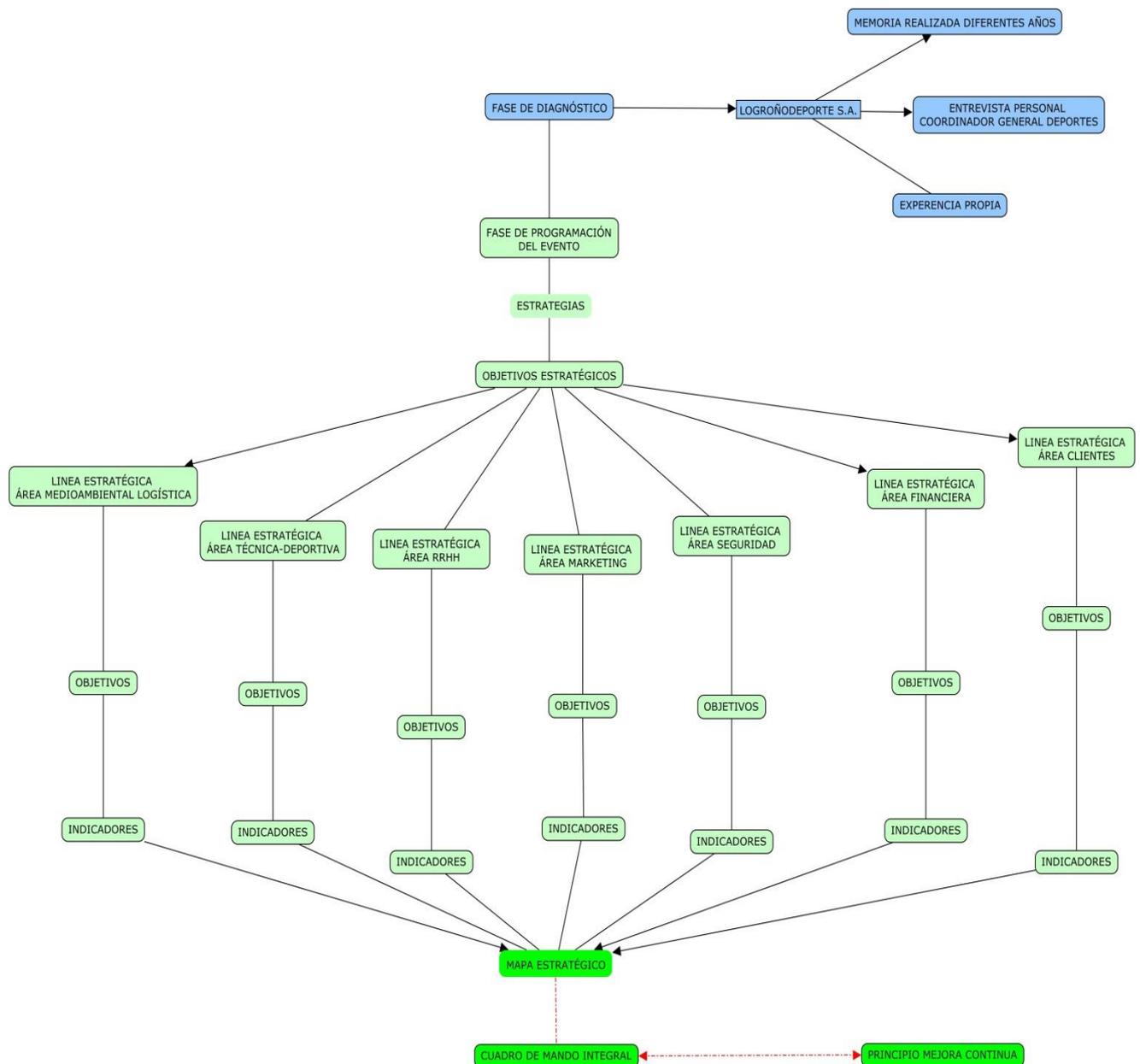


Figura 11.- Estructura de la fase de programación del evento deportivo. Fuente: Elaboración propia.

Como se ha podido observar en el diagrama anterior, antes de realizar cualquier fase de programación dentro de una planificación estratégica es pertinente el realizar previamente una fase de diagnóstico. Esta fase de diagnóstico tiene vital importancia ya que a partir de ella se conseguirá determinar la situación del evento deportivo, el posible alcance de este, el contexto en el que se encuentra, los problemas y necesidades que comporta y los diferentes factores tanto favorables como negativos del entorno interno o externo del evento (Mestre, 2004).

En el caso concreto del proyecto, esta fase de diagnóstico viene ya establecida por la propia entidad precursora del evento deportivo, Logroño Deporte S.A. Esta entidad ha facilitado diferente documentación necesaria, sistemas de ajuste y memorias realizadas a su cargo a lo largo de las diferentes ediciones de la Carrera San Silvestre, suponiendo la propia fase de diagnóstico como tal.

Además de todo lo comentado anteriormente y para sustentar esta fase de diagnóstico, se realizó una entrevista personal a David Blanco, el actual Coordinador General de Deportes, TIC's y Atención al Ciudadano y coordinador principal de los eventos deportivos en Logroño Deporte S.A. El objetivo de esta entrevista era obtener una fuente de información más subjetiva y a su vez desde su propio punto de vista evaluar y destacar posibles aspectos a mejorar y objetivos a lograr en futuras ediciones de la Carrera San Silvestre.

Una vez establecidos las diferentes fuentes de información existentes previas a la fase de programación, se ha obtenido una criticidad y documentación necesaria para el correcto desarrollo de las estrategias para el evento deportivo.

4.4. Objetivos estratégicos

Teniendo en cuenta todos los aspectos y consideraciones de la fase de diagnóstico del evento, se procederá a desarrollar las diferentes estrategias del evento que tendrán vital importancia para el posterior desarrollo de los mecanismos de control y medida del proyecto.

Esta fase de programación dentro de la planificación estratégica correspondería a la etapa en donde se concretan los grandes bloques temáticos y estrategias donde se va a intervenir, concretamente en nuestro caso se establecerán los objetivos estratégicos del evento, para a posteriori exponer las líneas de actuación o ejes estratégicos con sus pertinentes objetivos e indicadores (Mestre, 2008).

Para comenzar, es necesario el establecer los objetivos estratégicos que se pretenden lograr tanto con esta fase de programación, dentro de la planificación estratégica, como con el evento deportivo. Estos objetivos según París (2003) *corresponderían a las situaciones a las que esperamos llegar, o los resultados que esperamos lograr con la implantación de determinadas acciones que son propias del proceso de gestión, dado que consideramos que esas situaciones y resultados son positivos para la organización (evento deportivo) y/o para quienes la dirigen o integran* (p.81).

Estos objetivos que a continuación se expondrán vendrán relacionados y ligados con las áreas de mejora y decisiones establecidas en la fase de diagnóstico, así como con los objetivos estratégicos, misión y valores de la propia entidad precursora del evento.

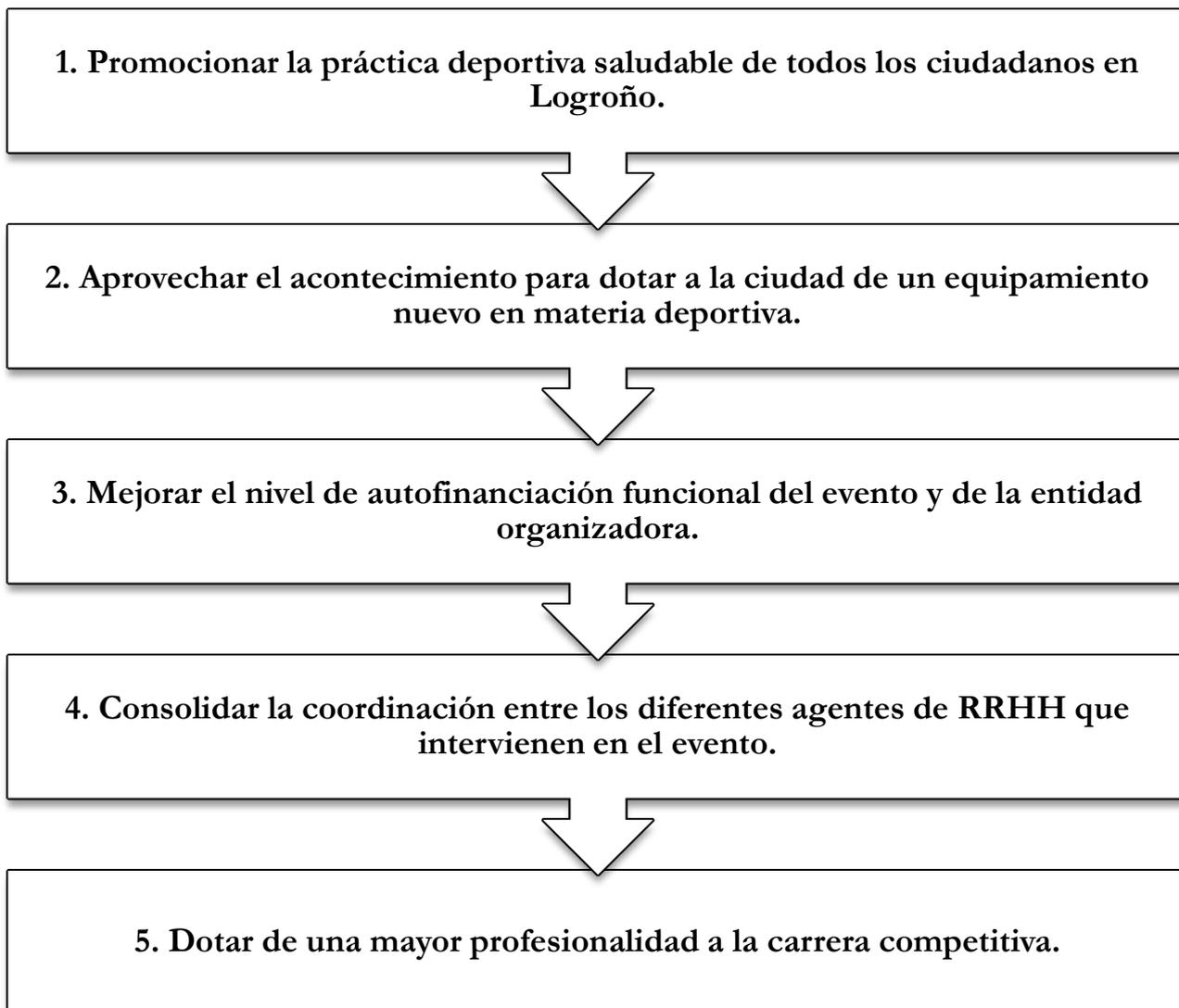


Figura 12.- Objetivos estratégicos de la fase de programación de la XXXIV Carrera San Silvestre Logroño. Fuente: Elaboración propia.

A raíz de la instauración de estos objetivos que se trasladarán a sus respectivas estrategias, se conseguirá dotar de una mayor consistencia al propio evento deportivo y a su posterior mapa estratégico y CMI. Es por ello por lo que recae en estos objetivos una gran importancia y aportación al evento, siendo el establecimiento de estos objetivos el lugar central dentro de la planificación, fase de programación y estructuración de las herramientas de control: mapa estratégico y CMI del acontecimiento (París, 2003).

4.5. Líneas estratégicas

Una vez fijados los objetivos estratégicos que se pretenden lograr con la fase de programación y el evento como tal, se procederá a desarrollar las líneas estratégicas que tendrán una gran importancia para el desarrollo tanto del mapa estratégico como del CMI.

Mediante esta formulación y selección de los ejes estratégicos se definirán las líneas generales de actuación, y por tanto, serán la plasmación de la política del evento deportivo. Además gracias a estos ejes estratégicos se intentarán alcanzar los fines que se pretenden conseguir con el evento deportivo, estos ejes a su vez resultan estables y perdurables en el tiempo (Mestre, 2008).

A la hora de establecer las líneas o ejes estratégicos que se han planteado para esta fase de programación se ha utilizado de referencia las áreas de organización que plantea el autor Añó (2000) para los eventos deportivos. A través de la distribución de las áreas de organización de un evento que plantea el autor se traducirán y trasladarán en los consiguientes ejes estratégicos de la fase de programación y posteriormente en las propia perspectivas del mapa estratégico y CMI.

Es importante remarcar que las líneas estratégicas propuestas se han adaptado y modificado ligeramente teniendo en cuenta el propio evento deportivo “XXXIV Carrera San Silvestre Logroño 2018”. A su vez estas adaptaciones derivan como consecuencia de la propia particularidad del evento, así como la fase de diagnóstico realizada por Logroño Deporte S.A. y los objetivos estratégicos propuestos para el proyecto.

Por consiguiente, están serán las siguientes líneas estratégicas que se analizarán y desarrollarán y que vienen determinadas en cierta medida por la organización que estructuran los autores Añó (2000)., (Mestre, 2008):

- **Línea Estratégica Área RRHH.**
- **Línea Estratégica Área Técnico-Deportivo.**
- **Línea Estratégica Área Marketing.**
- **Línea Estratégica Área Logística.**
- **Línea Estratégica Área Seguridad.**

- **Línea Estratégica Área Medioambiental.**
- **Línea Estratégica Área Económica.**
- **Línea Estratégica Área Clientes.**

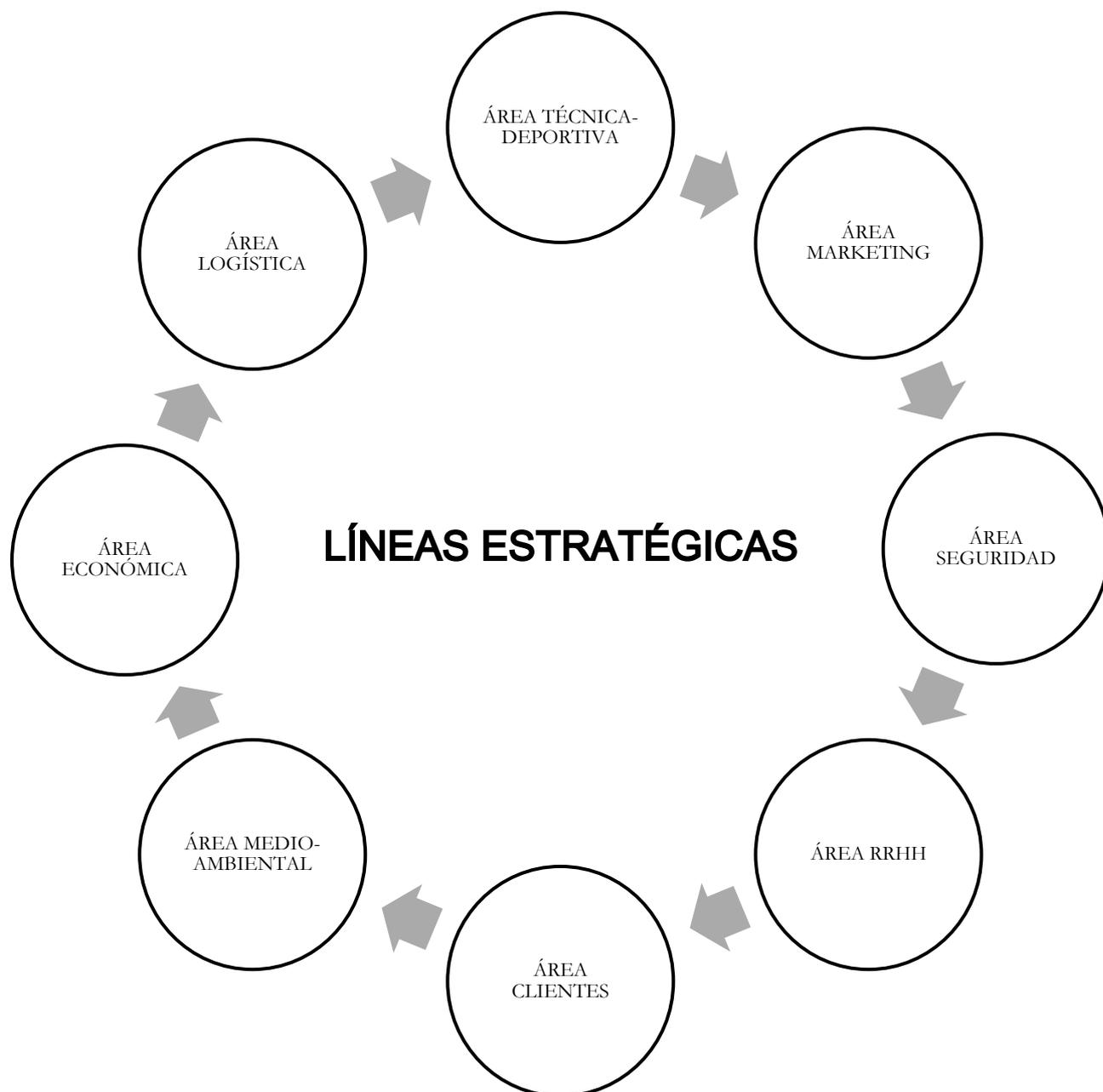


Figura 13.- Líneas Estratégicas de la fase de programación de la XXXIII Carrera San Silvestre Logroño (Adaptación de Añó, 2000, p. 278).

Tabla 4.- Línea Estratégica Área RRHH para el evento XXXIV San Silvestre Logroño 2018. Fuente: Elaboración Propia.

LINEA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS	INDICADORES	SISTEMA EVALUACIÓN
ÁREA RRHH	Mejorar la administración y organización del voluntariado-	% de motivación y satisfacción de los voluntarios del evento.	-Encuestas de motivación y satisfacción a los voluntarios del evento.
		Nº de voluntarios partícipes en el evento.	-Registro asistencia del voluntariado partícipe.
		Relación voluntarios total de los eventos deportivos/ voluntarios Carrera San Silvestre.	-Registro voluntariado disponible en otros eventos y el partícipe en el evento.
	Desarrollar la coordinación interna entre los diferentes agentes RRHH.	Tiempo empleado en la concordancia y toma de decisiones entre PL,PC,LD.	-Observación directa. - Valoración subjetiva.
		Tiempo empleado en solucionar diferentes errores o problemas a lo largo del evento.	-Observación directa. -Valoración subjetiva.
	Desarrollar la formación del voluntariado en la materia de eventos deportivos.	Nº de tiempo destinado a la formación del voluntariado	Registro de horas en formación por parte del voluntariado.
		Grado de experiencia del voluntariado.	Registro de nº de eventos deportivos asistidos como voluntariado.
		% de asistencia a cursos o formación en voluntariado deportivo.	Registro de asistencia en cursos o formación en voluntariado.

Tabla 5.- Línea Estratégica Área Medioambiental para el evento XXXIV San Silvestre Logroño 2018. Fuente: Elaboración Propia.

LINEA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS	INDICADORES	SISTEMA EVALUACIÓN
ÁREA MEDIOAMBIENTAL	Reducir el impacto medioambiental del evento.	% de ruido en relación a lo permitido emitido por el equipamiento de audición.	Comparación registro del sonido emitido/ sonido legalmente permitido.
		Índice de satisfacción de los usuarios con la recogida de basuras en el evento deportivo.	Encuestas población a través de la página web.
		% recorrido que se realiza en tramos que no afecten al medioambiente.	Comparación registro de tramos que afecten al medio ambiente/ registro distancia total.
	Fomentar el compromiso de los participantes y asistentes con el medio ambiente.	Nº de campañas publicitarias ligadas al evento deportivo y su compromiso medioambiente.	Registro campañas publicitarias del medio ambiente relacionadas con el evento deportivo.
		% de compromiso con el medioambiente de los participantes y asistentes.	Encuestas de sensibilización y compromiso a los participantes y asistentes del evento deportivo.
		% de compromiso con el medioambiente por la entidad organizadora del evento.	Encuestas de sensibilización y compromiso a los miembros de la directiva organización del evento deportivo. Encuestas a la población de Logroño acerca del grado de compromiso de la entidad organizadora del evento.

Tabla 6.- Línea Estratégica Área Logística para el evento XXXIV San Silvestre Logroño 2018. Fuente: Elaboración Propia.

LINEA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS	INDICADORES	SISTEMA EVALUACIÓN
ÁREA LOGÍSTICA	Obtener la disponibilidad de la Concha del Espolón para el evento.	% de obtención de la disponibilidad de la Concha del Espolón para el evento.	Registro por parte del Ayuntamiento de la disponibilidad de la Concha del Espolón.
	Mejorar en la eficiencia de la colocación y evacuación del equipamiento para el evento.	Cantidad de tiempo empleado en su colocación y evacuación.	Contador de tiempo en realizar las tareas.
		Número de empleados destinados a esta tarea.	Registro de empleados destinados a la tarea.
	Mejorar la iluminación del recorrido en tramos sin visibilidad.	Aumento en el nº farolas o focos establecidos en tramos poco visibles.	Relación registro de farolas o focos en tramos pocos visibles ediciones anteriores/ registro de farolas o focos en actual edición.
		Nº de farolas o focos totales en todos los recorridos.	Registro de farolas o focos totales.
		Cantidad de recorrido con falta de iluminación.	Observación directa.
		Relación distancia total/distancia con falta iluminación en el recorrido.	Observación directa.

Tabla 7.- Línea Estratégica Área Marketing para el evento XXXIV San Silvestre Logroño 2018. Fuente: Elaboración Propia.

LINEA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS	INDICADORES	SISTEMA EVALUACIÓN
ÁREA MARKETING	Diversificar la cartera de patrocinadores.	Nº de patrocinadores y sponsors para el evento.	Registro de patrocinadores y sponsors.
		Ingreso total recibido por los patrocinadores.	Registro ingresos obtenidos por esta área.
		Relación ingreso total patrocinadores/ número de patrocinadores.	Comparación registro ingreso total /registro de nº patrocinadores.
	Fomentar una mayor mediatización del evento deportivo.	Nº de medios de comunicación publicitan el evento.	Registro del total de medios de comunicación que publicitan evento.
		Nº de campañas de promoción del evento mediante redes sociales.	Registro de las campañas de promoción en redes sociales.
		Nº ruedas de prensa dada a los medios de comunicación.	Registro de rueda de prensas dadas.
		Grado de información y conocimiento del evento en la población de Logroño.	Encuestas a la población Logroñesa sobre el grado de conocimiento del evento deportivo.
	Aumentar la inversión en publicidad.	Coste total invertido en marketing.	Registro de los costes en marketing.
	Relación coste total evento/coste invertido marketing.	Registro coste total evento/ registro coste marketing.	

Tabla 8.- Línea Estratégica Área Técnica Deportiva para el evento XXXIV San Silvestre Logroño 2018. Fuente: Elaboración Propia.

LINEA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS	INDICADORES	SISTEMA EVALUACIÓN
ÁREA TÉCNICA-DEPORTIVA	Recoger todas las marcas realizadas por los competidores.	Nº de marcas recogidas de los competidores.	Registro de marcas recogidas.
		Nº de quejas totales por falta de cronometraje.	Registro de quejas por los corredores.
		Relación entre las marcas recogidas y el total de competidores.	Registro de marcas recogidas.
	Incrementar el número de jueces deportivos en la carrera larga.	Nº total de jueces deportivos en la carrera.	Registro jueces de carrera.
		Coste total destinado al gasto de los jueces deportivos.	Registro costes del evento destinado a los jueces.
	Diseñar un recorrido más largo ajustándolo a una carrera de media maratón.	Cantidad de kilómetros en el recorrido de la prueba.	Registro kilómetros de la prueba.
		Porcentaje de similitud a una carrera de media maratón.	Comparación registro recorrido la prueba y estipulado media maratón.
	Adquirir un equipamiento nuevo en materia deportiva.	Cantidad total de chips electrónicos disponibles para la prueba.	Registro de chips electrónicos.
		Número de arcos de meta nuevos adquiridos.	Registro de arcos de meta adquiridos.

Tabla 9.- Línea Estratégica Área Seguridad para el evento XXXIV San Silvestre Logroño 2018. Fuente: Elaboración Propia.

LINEA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS	INDICADORES	SISTEMA EVALUACIÓN
ÁREA SEGURIDAD	Dotar de un protocolo de seguridad en caso de accidente o atentado.	Nº de situaciones accidentes o atentados.	Registro de situaciones accidentes o atentados.
		Reducción de accidentes en el evento.	Comparación registro de incidentes ediciones anteriores/ registro incidentes de edición actual.
		Nª de bolos establecidos en puntos de corte.	Registro de bolos establecidos.
	Crear un establecimiento propio para extravió de niños, pérdida de objetos.	Número de niños extraviados.	-Registro de niños extraviados.
		Nº objetos perdidos.	-Registro objetos perdidos.
		Nº de quejas por extravió o pérdida de niños, objetos...	Registro de quejas por los participantes.

Tabla 10.- Línea Estratégica Área Económica para el evento XXXIV San Silvestre Logroño 2018. Fuente: Elaboración Propia.

LINEA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS	INDICADORES	SISTEMA EVALUACIÓN
ÁREA ECONÓMICA	Incrementar los ingresos económicos a través de la venta del merchandising.	Nº total de merchandising vendido.	Registro de merchandising vendido.
		% de merchandising del total disponibles vendido.	Relación registro del merchandising vendidas/ registro total merchandising disponible.
		Ingreso total de la venta de merchandising.	Registro de ingresos obtenidos.
		-% de financiación a través de la venta de camisetas.	Comparación registro total de ingresos totales/ registro ingresos merchandising.
	Reducir los costes de logística y RRHH.	Coste contrato empresa animación.	Registro de los costes en animación.
		Reducción coste en logística y RRHH con respecto a ediciones anteriores.	Comparación registro coste logística años anteriores /registro de nº coste logística actual edición.
		% del presupuesto destinado a los costes en logística.	Comparación registro total de gastos totales/ registro gastos logística.
	Aumentar la inversión económica en la mejora de la carrera competitiva.	Coste total destinado en los premios de los competidores.	Registro de los costes en premios.
		Coste total invertido en la mejora de la carrera competitiva.	Registro de los costes totales en la carrera competitiva.
		Relación coste en carrera competitiva años anteriores/coste en la edición actual.	Comparación registro coste carrera competitiva años anteriores /registro de nº coste carrera competitiva actual edición.

Tabla 11.- Línea Estratégica Área RRHH para el evento XXXIV San Silvestre Logroño 2018. Fuente: Elaboración Propia.

LINEA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS	INDICADORES	SISTEMA EVALUACIÓN
ÁREA CLIENTES	Mejorar la satisfacción del cliente.	% satisfacción de los clientes.	Encuestas de satisfacción del evento deportivo.
		Nº de quejas del evento deportivo.	Registro de quejas del evento deportivo.
	Valor percibido de la carrera competitiva.	% de satisfacción con la carrera competitiva.	Encuestas de satisfacción de la carrera competitiva.
	Crear fidelidad en la práctica deportiva saludable en todos los sectores de población.	% de práctica deportiva saludable en la población de Logroño.	Encuestas de práctica deportiva en la población de Logroño. Registro del nº de practicantes de actividad física.
		Nº de asistentes totales en las diferentes carreras del Circuito de Carreras.	Registro de asistentes totales en la totalidad de los eventos de Circuito de Carreras.
	Contribuir a crear hábitos deportivos en escolares y jóvenes.	% de práctica deportiva en escolares y jóvenes.	Encuestas de práctica deportiva en escolares y jóvenes.
		% de practicantes escolares y jóvenes en el evento deportivo.	Registro del nº de practicantes escolares y jóvenes/ registro total de participantes.

4.6. Diseño Mapa estratégico

Una vez establecida y desarrollada toda la estrategia de la entidad en cuanto al evento deportivo es hora de exponer la propuesta con lo que respecta a la adaptación e implantación de los sistemas de control y medida.

Para implantar estos sistemas de control y calidad se van a emplear dos herramientas principales: *el mapa estratégico* y *el Cuadro de Mando Integral*.

En un primer momento se llevará a cabo el mapa estratégico, que como ya se ha descrito en el marco teórico, es una herramienta que proporciona una visión macro de la estrategia de una organización. A través de la descripción gráfica de la estrategia se representa cómo la entidad genera o crea valor (Kaplan & Norton, 2012).

Pero a la hora de diseñar estas dos herramientas y aplicarlas en el proyecto se encuentra ante un problema y es que están diseñadas para responder frente a las necesidades de empresas privadas en donde el fin último de estas entidades es el asunto financiero. Mientras que en el caso en concreto de este proyecto y al ser un evento deportivo desarrollado por una entidad pública no obedece ante esta lógica financiera, no siendo su principal objetivo el beneficio económico y financiero sino el responder y llevar a cabo su misión.

Ante este dilema surge la necesidad inmediata de intentar adaptar y proponer una modificación tanto del mapa estratégico como del Cuadro de Mando Integral con la idea de implementar estas herramientas en entidades públicas. Un gran número de autores, ya comentados en el marco teórico, vieron esa carencia en cuanto a la aplicación de estas herramientas en entidades públicas (Retolaza et al., 2012., Batista & Rodríguez, 2004., Bastidas & Moreno, 2006., Bastidas et al., 2003., Compte, 2009).

En todo este contexto surge la idea de esta propuesta que a continuación se va a desarrollar a fondo. En donde en el comienzo se toma de referencia la base que proponen Kaplan & Norton (2012) para la aplicación de estas dos herramientas en entidades públicas, pero realizando una serie de modificaciones específicas para la correcta implantación en el caso concreto de este proyecto.

Con la idea de vincular y alinear las estrategias que se proponen para el evento deportivo, es necesario el relacionar las líneas estratégicas expuestas con anterioridad con las cuatro diferentes perspectivas, más la perspectiva de comunidad, tanto para el mapa estratégico como para el CMI, siendo esta la resulta:



Figura 14.- Relación establecida entre las Líneas Estratégicas propuestas para el evento deportivo y las cuatro perspectivas del mapa estratégico y CMI. Fuente: Elaboración Propia.

De manera más detallada se va a explicar la propuesta y diseño realizada para el evento deportivo XXXIV San Silvestre Logroño 2018, y como se ha adaptado desde el modelo básico de mapa integral y CMI propuesto por Kaplan & Norton (2012) al caso en concreto del acontecimiento deportivo.

Antes de comenzar se considera pertinente remarcar que al ser un evento deportivo organizado y desarrollado por una entidad pública no va a responder al criterio y lógica financiera por el que se rigen las entidades privadas. Para diseñar y constituir la propuesta del mapa estratégico y CMI es necesario tener en cuenta que la perspectiva financiera no domina la jerarquía de acciones-resultados, siendo la razón de ser de la entidad precursora del evento el fin máximo a conseguir a través de la estrategia y de las herramientas de control y medida de la entidad.

Desde un primer momento se observa que está estructurado como un despliegue en cascada de la propia estrategia de la entidad para el evento y

mantiene una relación causa-efecto entre las diferentes perspectivas que de las que está formado (del corto al medio plazo en las perspectivas) al igual que el modelo tradicional de mapa estratégico y CMI propuesto por Kaplan & Norton (2012).

Con lo que respecta a las perspectivas que constituyen estas herramientas de control y medida se tienen en cuenta las siguientes:

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** fundamenta la base para la correcta consecución del resto de las perspectivas y constituye un paso necesario para la mejora continuada de los procesos internos. Dentro de esta perspectiva se refleja todos los objetos concernientes a la propuesta de valor para los RRHH del evento deportivo.
- **Perspectiva interna:** en esta perspectiva se definen las operaciones y actividades de la entidad, así como los factores críticos del éxito para la consecución de la estrategia del evento y el resto de perspectivas que se sitúan por encima de ésta. Al tratarse de un evento deportivo, se debe considerar su alto grado de especificidad y por ello se han establecido cinco principales factores de éxito recogidos en las siguientes áreas:
 - **Área Medioambiental:** dentro de esta área se enfocan temas de protección medioambiental y de reducción del impacto negativo que pudiera provocar el evento. Así supone uno de los criterios con mayor relevancia e impronta en el caso concreto de los eventos deportivos.
 - **Área Logística:** abarca todo el apartado de equipamientos, infraestructuras, luminosidad del evento, etc. Siendo así una factor relevante para la culminación del acontecimiento deportivo.
 - **Área Marketing:** corresponde otro criterio clave para la adecuada difusión del evento, repercusión social, mediática, etc. Además este factor viene altamente relacionado con el logro de los objetivos propuestos para la perspectiva financiera.
 - **Área de Seguridad:** hace referencia sobre todo a temas de seguridad y protección del acontecimiento. Es un factor totalmente decisivo para garantizar el adecuado funcionamiento y puesta en marcha del evento.
 - **Área Técnico-Deportiva:** en esta área se recogen todos los apartados deportivos que corresponden a la carrera San Silvestre Logroño 2018. Pudiendo destacar la búsqueda de profesionalización de la carrera

competitiva. Y que en función de este factor crítico determinará en gran medida la perspectiva de clientes.

En estas dos perspectivas, tanto la de aprendizaje y crecimiento como la perspectiva interna, constituyen el principal cimiento y los medios a corto plazo para la consecución y logro del resto de perspectivas.

Las siguientes tres perspectivas que son **financiera, de clientes y de comunidad** harán referencia a los fines a conseguir mediante la estrategia. Ambas tres estrategias se sitúan en el mismo nivel de jerarquización y de relación causa-efecto (**Ver Figura 14**), ya que su relevancia dentro de la estrategia del evento es similar o idéntica. Estas tres perspectivas se pueden destacar por:

- **Perspectiva financiera:** constituye un medio para alcanzar los fines de las perspectivas anteriores. Tiene un papel importante dentro de la estrategia de la entidad y por ello del ME y CMI, pero no constituye el fin máximo de la estrategia como sucedía con el modelo tradicional del ME y CMI.
- **Perspectiva de clientes:** a través de esta perspectiva se busca la mayor satisfacción de las necesidades de los clientes. Esta perspectiva viene altamente relacionada y ligada con las dos perspectivas comentadas con anterioridad, de aprendizaje y crecimiento pero sobretudoo la perspectiva interna. La perspectiva de clientes tiene una gran relevancia de cara a la estrategia, ME y CMI de la entidad, debido a que es uno de las principales objetivos y logros a conseguir a través del evento deportivo.
- **Perspectiva de comunidad:** esta perspectiva contempla la habilidad desde la propia entidad precursora del evento para proveer bienes y servicios de calidad, la efectividad con la que éstos son ofrecidos y atención y satisfacción a la población de Logroño en materia deportiva. Se ha considerado pertinente el introducir esta perspectiva dentro del ME y CMI de la entidad para el evento deportivo, ya que viene totalmente relacionada y ligada con la propia razón de ser de la entidad y las metas que se quieren conseguir a través de evento deportivo.

En forma de resumen, se puede concluir que la propuesta realizada para el diseño del mapa estratégico y CMI en el evento deportivo XXXIV Carrera San Silvestre Logroño 2018 se caracteriza por haber alterado el orden de jerarquía y de relación causa-efecto entre las diferentes perspectivas y haber añadido una perspectiva más, la perspectiva de comunidad, en comparación con el modelo tradicional propuesto para los mapas estratégicos y CMI por Kaplan & Norton (2012).

Así se sitúan de igual manera en lo alto de la jerarquía y que mayor relevancia poseen dentro de todas las perspectivas las perspectivas de clientes, financiera y de comunidad. Con lo que respecta a la perspectiva de comunidad se ha considerado imprescindible incorporarla a estas herramientas debido a la gran importancia que tiene dentro de las entidades públicas y más aún en el caso concreto de este evento deportivo.

Teniendo en cuenta todo esto, se plantea el siguiente mapa estratégico correspondiente al evento deportivo *XXXIV Carrera San Silvestre Logroño 2018* y perpetuando la propuesta de mapa estratégico para eventos deportivos organizados por entidades públicas (**Ver Figura 15**).

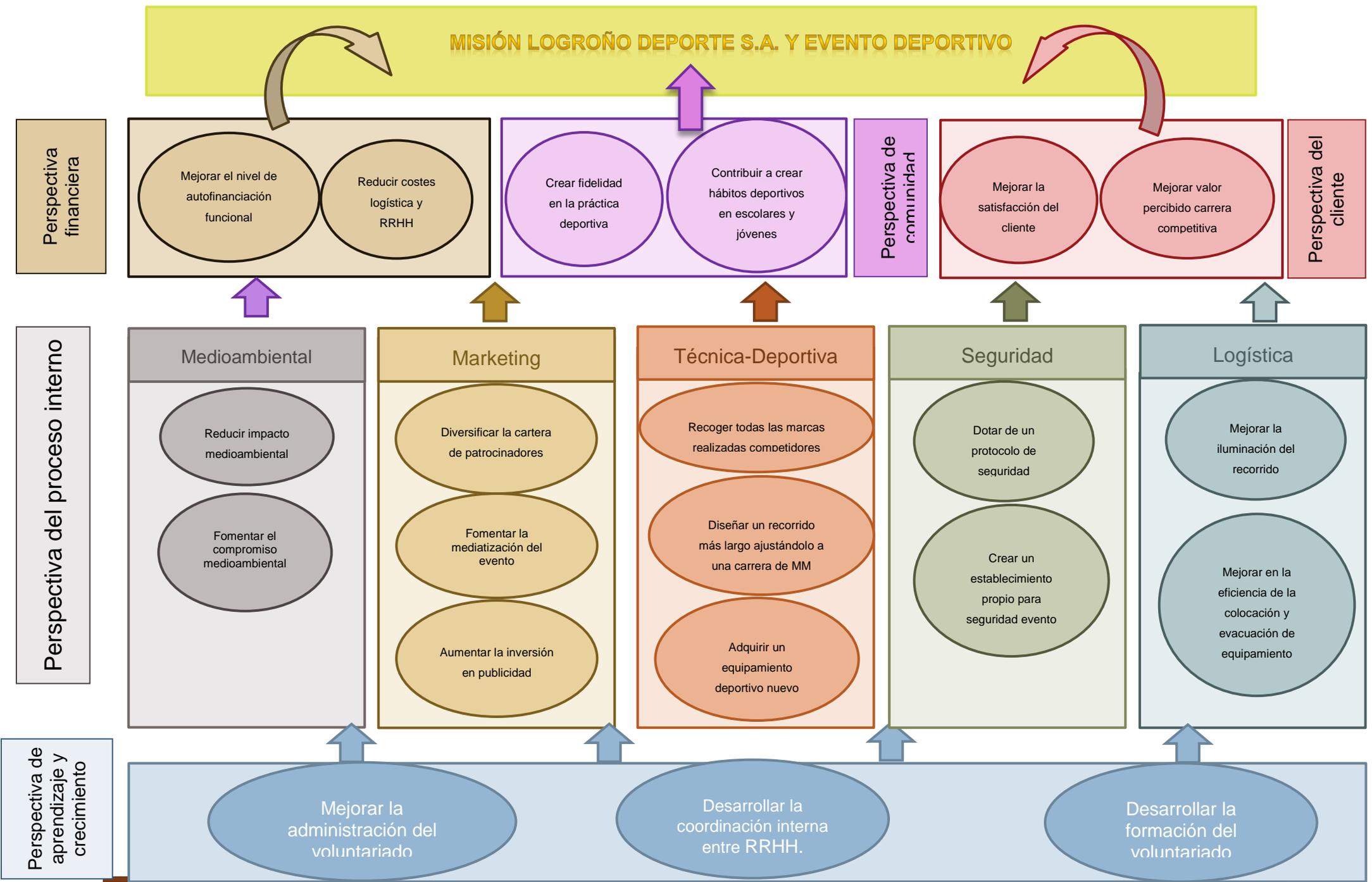


Figura 15.- Mapa estratégico para el evento XXXIV San Silvestre Logroño 2018. Fuente: Elaboración Propia.

4.7. Diseño del Cuadro de Mando Integral

Una vez expuesto y alineado las diferentes estrategias del evento deportivo a través del mapa estratégico, se procederá a desarrollar la siguiente herramienta de control y evaluación del acontecimiento: *el Cuadro de Mando Integral*.

Este CMI corresponde a una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos, medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas de la organización y sus recursos estén estratégicamente alineados (Kaplan & Norton, 2013).

Dentro del marco concreto en el que se encuentra este proyecto, se llevará a cabo esta herramienta para implementar un sistema de control y calidad en un evento deportivo. Todo esto resulta totalmente novedoso e innovador ya que en la actualidad existe una carencia evidente de información e investigación tanto de la implantación de sistemas de control en entidades públicas deportivas como de la aplicación de todo esto en un evento deportivo.

Al igual que sucede con la problemática de la aplicación de mapas estratégicos a entidades públicas, en el caso de los CMI ocurre exactamente lo mismo. Por ello, en el desarrollo del siguiente CMI también va a surgir como método de adaptación al modelo de CMI desarrollado por Kaplan & Norton (2013).

Como también ocurre en el mapa estratégico y continuando con la propuesta de adaptación de sistemas de control, las diferentes líneas estratégicas establecidas para el evento se relacionan con las cuatro perspectivas del CMI más la perspectiva de comunidad siguiendo el mismo patrón de relación causa-efecto que en el caso del mapa estratégico (**Ver Figura 14**).

Así en un primer momento se desarrolla la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, más adelante la perspectiva de procesos internos y por último tanto la perspectiva financiera, del cliente y la perspectiva de comunidad en un mismo nivel. Todas ellas estructuradas con la relación causa-efecto propuesta para el ME y CMI de este evento deportivo comentadas en el apartado anterior.

A continuación se verá reflejada la propuesta de CMI para el evento deportivo:

Tabla 12.- CMI para el evento XXXIV San Silvestre Logroño 2018. Fuente: Elaboración Propia.

PERSEPECTIVA		OBJETIVO	INDICADOR
Perspectivas	Del cliente	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la satisfacción del cliente. Mejorar valor percibido carrera competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> % de satisfacción clientes. % valor percibido carrera competitiva.
	De comunidad	<ul style="list-style-type: none"> Crear fidelidad en la práctica deportiva saludable de la población de Logroño. Contribuir a crear hábitos deportivos en escolares y jóvenes. 	<ul style="list-style-type: none"> % de práctica deportiva saludable en la población de Logroño % de práctica deportiva en escolares y jóvenes
	Financiera	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el nivel de autofinanciación funcional. Reducir costes logística y RRHH. 	<ul style="list-style-type: none"> % autofinanciación funcional del evento. Reducción costes logística y RRHH con respecto a ediciones pasadas.
Procesos interno	Medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> Reducir impacto medioambiental. Fomentar el compromiso por el medioambiente de participantes y asistentes. 	<ul style="list-style-type: none"> % recorrido que se realiza en tramos que no afecten al medioambiente. % de compromiso con el medioambiente de los participantes y asistentes.
	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Diversificar la cartera de patrocinadores. Fomentar la mediatización del evento. Aumentar la inversión en publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de patrocinadores y sponsors para el evento Grado de información y conocimiento del evento en la población de Logroño. Coste total invertido en marketing.
	Técnica-Deportiva	<ul style="list-style-type: none"> Recoger todas las marcas realizadas por los competidores. Diseñar un recorrido más largo ajustándolo a una carrera de MM. Adquirir un equipamiento deportivo nuevo 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de marcas recogidas de los competidores. Cantidad de kilómetros en el recorrido de la prueba. Cantidad total de equipamiento deportivo nuevo disponible para la prueba.
	Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> Dotar de un protocolo de seguridad. Crear un establecimiento propio para seguridad del evento 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de accidentes en el evento. Nº de quejas por extravió o pérdida de niños, objetos...
	Logística	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la iluminación del recorrido. Mejorar en la eficiencia de la colocación y evacuación de equipamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Relación distancia total/distancia con falta iluminación en el recorrido. Cantidad de tiempo empleado en su colocación y evacuación.
Aprendizaje y crecimiento		<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la administración y organización del voluntariado. Desarrollar la coordinación interna entre RRHH. Desarrollar la formación del voluntariado 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de voluntarios partícipes en el evento. Tiempo empleado en la toma de decisiones entre agentes RRHH. % de asistencia a cursos o formación en voluntariado deportivo.

5. CONCLUSIONES

Una vez finalizado todo el desarrollo de este proyecto es momento de realizar una reflexión y análisis crítico propio. En cuanto a los objetivos principales que se plantean para este proyecto creo que se ha logrado conseguir mediante las diferentes herramientas de sistemas de medida, control y calidad y con la fase de programación establecida.

Otra de las ideas principales a lograr era la de establecer un proyecto innovador respecto a este ámbito de investigación. Como ya se ha comentado con anterioridad el tema a tratar a lo largo del proyecto prácticamente carece de información y documentación bibliográfica y a través de este trabajo se ha intentado aportar en cierta medida algo de claridad con respecto a una instauración de diferentes herramientas de control en un evento deportivo desarrollado por entidades públicas.

Por otro lado y con lo que respecta al balance conseguido en cuanto a la utilidad y logros del trabajo y como ya se ha citado anteriormente supone un proyecto novedoso en el que se intentan aplicar diferentes herramientas de calidad en un evento. Todo esto que supone una gran utilidad para aquella persona que quiera velar por el buen funcionamiento de un evento deportivo y que quiera tomar como pequeña referencia este estudio realizado.

Es evidente que tanto el CMI como el mapa estratégico son unas herramientas innovadoras y revolucionaras que permiten conectar las estrategias de una entidad y facilitando la obtención y optimización de los resultados de una entidad.

Pero en el caso específico de este trabajo se ha intentado conseguir trasladar y traducir estas herramientas en una propuesta de implantación en un evento deportivo. Si bien es cierto que al ser este proyecto algo totalmente novedoso e innovador, es necesario una mayor investigación y aplicación de estas herramientas en eventos deportivos para la consecución del correcto funcionamiento de estos acontecimientos que en la actualidad tienen una gran impronta y repercusión en la sociedad.

6. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO

En cuanto a las principales limitaciones que se encuentran en este proyecto en primer lugar se encuentra la idea de incluir la implantación total de la planificación estratégica del evento deportivo, pero que por razones de limitación de tiempo se ha priorizado el realizar una fase de programación más detallada y concisa que una planificación estratégica más global y no tan específica.

Otro de los problemas que se podría solventar es el hecho de realizar una fase de diagnóstico del acontecimiento más precisa y no depender en tanta medida de la información transmitida desde Logroño Deporte S.A. Por lo tanto, en caso de que la fase de diagnóstico se realizará por nuestra parte se conseguirá relacionar en mayor medida la fase de programación con la de diagnóstico y así obtener unos resultados más acordes y coherentes.

Por último y finalizando con el apartado de limitaciones, otra de las carencias que se ha abordado a lo largo de todo el trabajo y que se ha intentado solventar es conseguir adaptar y diseñar tanto el mapa estratégico como el CMI en eventos deportivos organizados por entidades públicas. Con el objetivo de lograr cubrir esta limitación se ha estructurado principalmente el eje y desarrollo de este proyecto, introduciendo una nueva aportación e investigación en este ámbito de estudio: diseño de CMI y mapa estratégico en eventos deportivos.

Para finalizar se concluirá con las posibles líneas futuras de intervención y/o investigación referidas a este ámbito de estudio. En la actualidad existe una falta de bibliografía y documentación científica en todo lo que respecta a esta área de estudio.

Es por ello por lo que hay una multiplicidad de líneas futuras de investigación. Por un lado la principal línea de investigación que surge tras la realización de este trabajo es seguir estudiando e implantando diferentes herramientas de control y medida en eventos deportivos ya sean organizados por entidades públicas como entidades privadas. Por otro lado, otras líneas interesantes de investigación podrían ser: implantar diferentes herramientas de gestión de calidad en eventos deportivos, adaptación de sistemas de control y medida a entidades públicas, planificación estratégica en eventos deportivos...

7. BIBLIOGRAFÍA

- Añó, V. (2000). *La Organización de grandes eventos deportivos*. Arbor CLXV, 650 (Febrero 2000), 265-287
- Añó, V. (2003). *La Organización y Gestión de Actividades Deportivas*. Los Grandes Eventos. Barcelona: Inde.
- Añó, V. (2008). *La organización de eventos deportivos*. XXVI Seminario Aragonés “Municipio y deporte”. Universidad de Valencia.
- Añó, V. (2011). *Organización de eventos y competiciones deportivas*. Valencia: Univesitat de Valencia. Servei de publicacions.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Santiago de Chile.
- Bastidas, B., Eunice. L. & Feliu. Vicente. (2003). *Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público*. Compendium, vol. 6, núm. 11, diciembre, 2003, pp. 23-41 Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela.
- Batista, J. & Rodríguez, R. (2004). *Una nueva visión del cuadro de mando integral para el sector público*. Universidad de Valladolid.
- Berriozabal. I., Garmendia. N. & Quiñones, V. (2003). *El cuadro de mando integral (CMI): Una herramienta útil también para el pequeño y mediano comercio*. Equipo de SDV Consultores.

- Camy, J. & Robinson, L. (2008). *Gestión de las Organizaciones Deportivas Olímpicas*. Pamplona: Human Kinetics.
- Compte, P. (2009). *Control de gestión instalaciones deportivas de Zaragoza*. Jornadas sobre gestión deportiva en medianos y grandes municipios. Ayuntamiento de Zaragoza
- De León, G. (2008). *El cuadro de mando integral: protecciones diversas*. Armario Jurídico y Económico Escorialense, XLI (2008) 565-586/ ISSN: 1133-3677. San Lorenzo del Escorial.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2012). *Guía para la construcción de indicadores de gestión*. Bogotá.
- Fernández, A. (2001). *El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia*. Revista de Antiguos Alumnos, marzo de 2001.
- Gómez, S., Opazo, M. & Martí, C. (2007). *Características estructurales de las organizaciones deportivas*. Universidad de Navarra. Documento de investigación DI nº 704 Septiembre, 2007.
- Guinart, J. M. (2003, octubre). *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. Comunicación presentada VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2008). *Como dominar el sistema de gestión*. Harvard Business Review, Enero de 2008.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2012). *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Grupo Planeta.

Kaplan, R. & Norton, D. (2013). *El Cuadro de Mando Integral: The balanced Scorecard*. Barcelona: Grupo Planeta

La San Silvestre logroñesa espera superar los 7.000 'Superhéroes' (2017, 5 de diciembre). *La Rioja. Edición digital*.

Logroño Deporte (s.f.). Logroño Deporte. Empresa. Recuperado el 26 de abril de 2018 de <https://www.logronodeporte.es/empresa#misi%C3%B3>

Loida, E. & Moreno. Z. (2006). *El cuadro de mando integral en la gestión de las organizaciones del sector público: el caso Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado*. Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337, Blumenau, v.2, n.3, p. 104-118.

Mestre, J.A. (2004). *Planificación deportiva: teoría y práctica*. Barcelona: INDE.

Mestre, J.A. (2008). *Planificación estratégica del deporte*. Madrid: Síntesis.

París, F. (2003). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.

Pérez, C. (2010). *Análisis de la calidad del servicio en los eventos deportivos. Calidad percibida y satisfacción de los espectadores y de los deportistas*. (Tesis Doctoral). Universitat de Valencia, Valencia.

Ramírez, J.M., Ordaz, J.A. & Rueda, J.M. (2007). *Evaluación del impacto económico y social de la celebración de grandes eventos deportivos a nivel local: el caso del Campeonato de Tenis femenino de la ITF en Sevilla en 2006*. Revista de Métodos cuantitativos para la economía y la empresa. Páginas 20–39. Junio de 2007. ISSN: 1886-516x. D.L: se-2927-06

Retolaza, J.L., Torres, J. & San-Jose. L. (2012). *El cuadro de mando integral en las Entidades no Lucrativas*. Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 14, año 2012, pp. 89-106.

Rodríguez, J.E. (2015). *Impacto económico del deporte de Logroño: Ciudad Europea del Deporte 2014*. Universidad de La Rioja, Logroño

Sainz de Vicuña, J.M. (2009). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

Shone, A. & Bryn. P (2001). *Successful event management: a practical handbook*. London:Continuum.

8. ANEXOS

8.1. Cartel IV Circuito de Carreras de Logroño 2017

Logroño deporte
Ayuntamiento
de Logroño

IV CIRCUITO
CARRERAS
de
LOGROÑO
2017

18 CARRERAS 245 KM

¿ACEPTAS EL RETO?
COMPLETA EL CUPÓN, CONSIGUE EL DIPLOMA DE CORREDOR
Y PODRÁS OPTAR A LOS PREMIOS DEL CIRCUITO

IX Cros de Reyes Los Lirios

II Carrera El Campo de Golf- La Grajera Entre Culturas

I Cros Popular Ciudad de Logroño

II Carrera de la Mujer por la Investigación

IX Carrera Campus Universidad de La Rioja

Contrareloj Ultratrail

II Subida Logroño-Clavijo

V Subida al Águila

XXVI 1/2 Maratón de La Rioja

I Triatlón Half Rioja

V Carrera La Noche más Deportiva

V Duetlón Ciudad de Logroño

XIV Carrera Tres Parques

III Carrera la Salud Mental

IV Maratón y 1/2 Maratón Adidas Ciudad de Logroño

IV Carrera de la Integración

XII Carrera Virgen de la Esperanza

XXXIII San Silvestre

OBTÉN TU CUPÓN DE CARRERAS EN LOS CDM LOBETE, LA RIBERA Y LAS GAUNAS
Y EN WWW.LOGRONODEPORTE.ES

ORGANIZADORES PRUEBAS CIRCUITO CARRERAS DE LOGROÑO

Logroño deporte

UNIVERSIDAD
DE LA RIOJA

LA CAVALC
FUNDACIÓN

aecc
La Rioja Centro de Cáncer

LA RIOJA

LA RIOJA

AÑARES
RIOJA

Triatlón

LA RIOJA

FEAFES-ARFES
PRO SALUD MENTAL
LA RIOJA

LA RIOJA

ferrer
sportcenter

FEDERACIÓN RIOJANA DE
ATLETISMO

PROYECTO HOMBRE

entreculturas

JIG
Advanced solutions
Servicios Internet Móvil
www.jig.es

8.2. Cartel XXXIII Carrera San Silvestre Logroño 2017

33 SAN SILVESTRE · LOGROÑO

31 de diciembre de 2017

27 Memorial Tomás Mingot

LA CALLE ES PARA LOS HÉROES

17:30 - **MINI** SAN SILVESTRE

18:00 - **4K** SAN SILVESTRE POPULAR Y CONCURSO DE DISFRACES

18:45 - **9K** SAN SILVESTRE

Logroño deporte

Ayuntamiento de Logroño

Santander

Rioja Motor

8.3. Recorrido Mini S.S. 1000m.



8.4. Recorrido S.S. Popular 4 Km.



8.5. Recorrido S.S. Larga 9 Km.

