

INDICADORES Y CUADROS DE MANDO EN EL DEPORTE MUNICIPAL

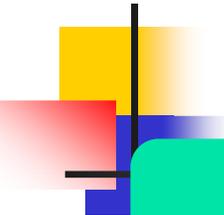
Pedro Compte Catalán

Jefe servicio Instalaciones Deportivas Ayto. Zaragoza



Gestión Integral de Medios e Instalaciones
Deportivas en Medianos y Grandes Municipios

INDICADORES Y CUADROS DE MANDO EN EL DEPORTE MUNICIPAL



CONTROL ESTRATÉGICO DE GESTION

INDICADORES Y C.M.I. EN EL SECTOR PUBLICO

INDICADORES DEL DEPORTE MUNICIPAL

CONSIDERACIONES FINALES

CONTROL EN ISO 9001:2000 y ciclo PDCA



EVOLUCIÓN CONTROL GESTIÓN

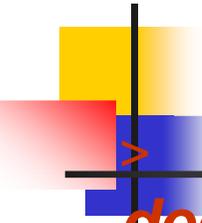


CONTROL DE GESTIÓN

- **Perspectiva clásica :**
 - *control = medición los aspectos financieros de la empresa.*
 - *Conjunto de indicadores de los diferentes procesos o áreas funcionales*
 - *"tableau de bord"*
- **Kaplan y Norton : años 90 Balance Scorecard BSC**
 - *Medición de perspectivas no financieras*
 - *Herramienta de implantación y gestión de la estrategia*
- **Desarrollo actual :**
 - *Sistema de gestión estratégica : sistema de información antes que control*
 - *Visión participativa en su implementación y revisión: doble proceso arriba-abajo: toma de decisiones a todos niveles, abajo-arriba: conocer el cumplimiento de la estrategia*

Enfoque tradicional	Nuevo enfoque
Estático	Dinámico
Reactivo	Proactivo
Rígido	Flexible
No competitivo	Competitivo
Unidimensional	Multidimensional
Interno	Externo
Islas	Integral
Tablero de Control	Tablero Balanceado de Control
Cuadro de Mando	Cuadro de Mando Integral

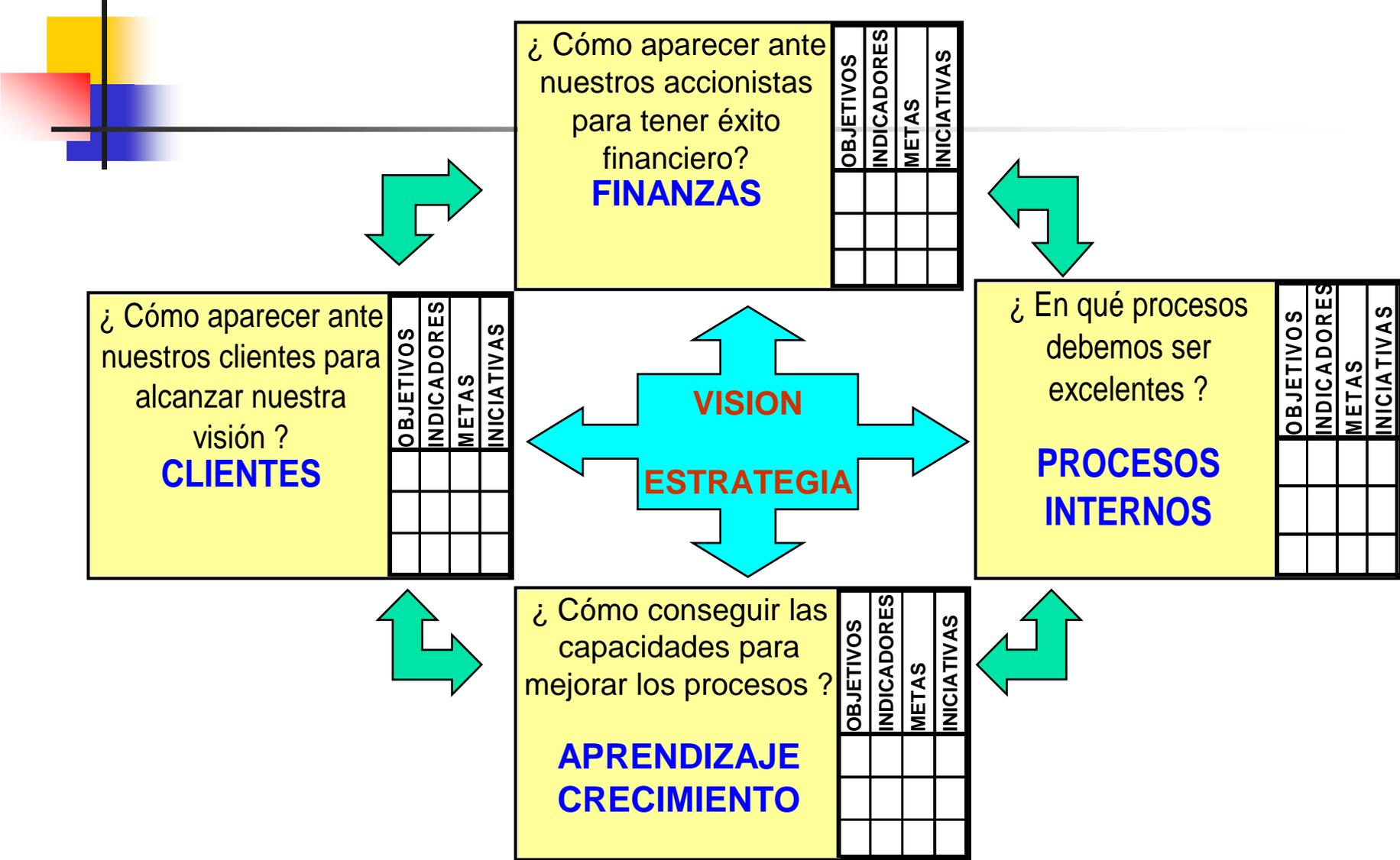
CUADRO MANDO



> Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones

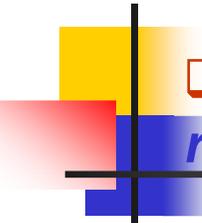
- > Recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad.**
- > Información aportada, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización**

MODELO BSC – CMI KAPLAN Y NORTON



Fuente : Norton y Kaplan

COMPONENTES C.M.I. – BSC



- ❑ **4 PERSPECTIVAS Vinculadas – balanceadas entre sí por relaciones de causa efecto**

- *corto plazo - medios (perspectivas procesos, aprendizaje e innovación)*
- *medio plazo – fines (perspectivas clientes y accionistas – financiero)*

- ❑ **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN CADA PERPECTIVA**, *alineados con POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO CORPORATIVO o de UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO*

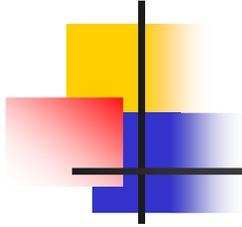
- ❑ **MAPA ESTRATÉGICO**, *que visualiza la relación entre objetivos*

- ❑ **INDICADORES Y METAS** *para cada objetivo estratégico*

- *Indicadores de resultados*
- *Indicadores de actividad (inductores)*

- ❑ **INICIATIVAS – PROYECTOS ESTRATÉGICOS**

COMPONENTES C.M.I.

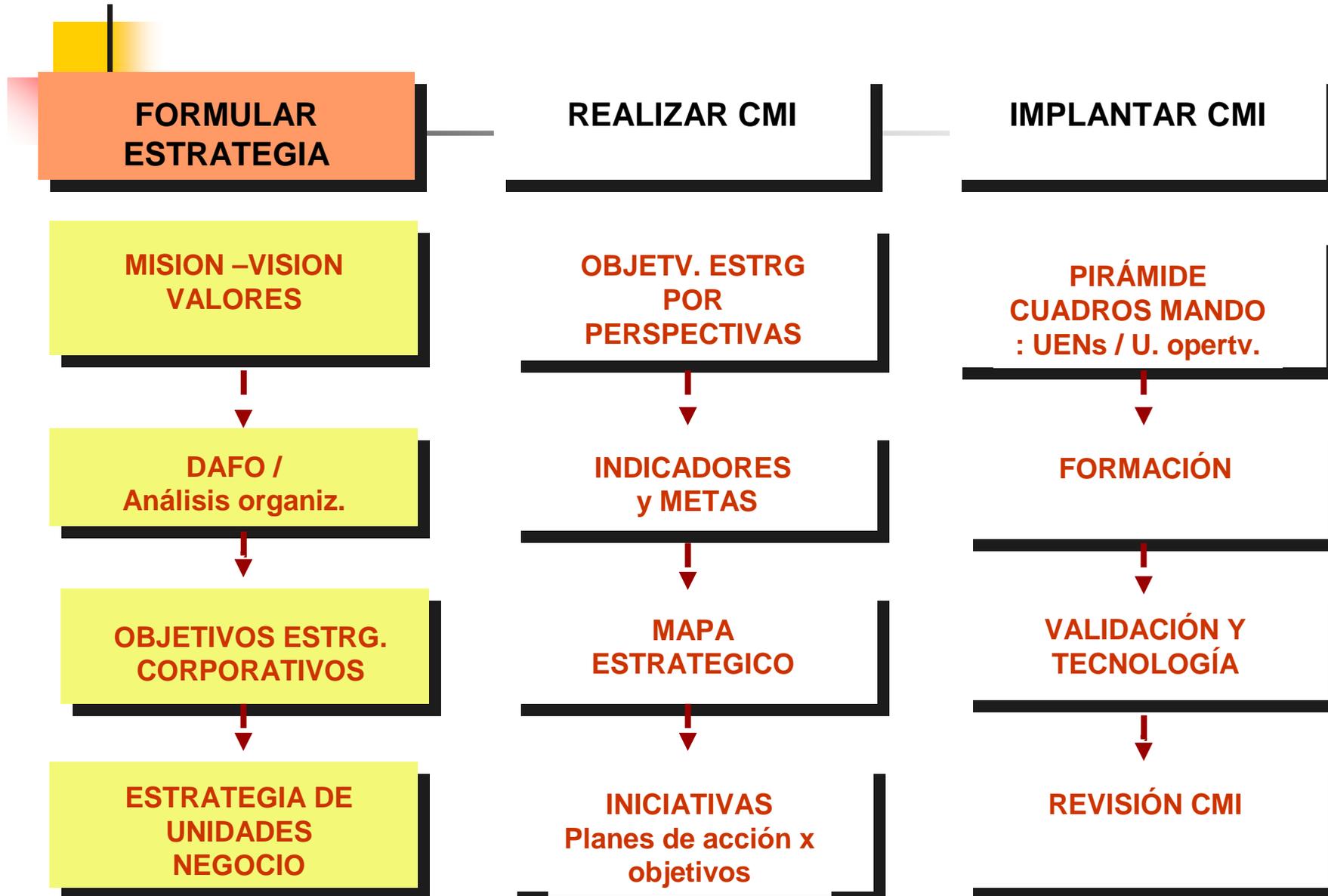


- ❑ *El C.M.I. es un instrumento para el despliegue en cascada de la estrategia previamente definida : del ápice estratégico al nivel operacional de la organización*
- ❑ *El número y tipo de perspectivas pueden adaptarse al sector de la empresa y a su estrategia.*
- ❑ *Herramienta válida para Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) cuando no existe una estrategia global en toda la organización.*

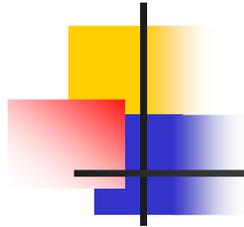
REALIZAR EL C.M.I.



REALIZAR EL C.M.I.



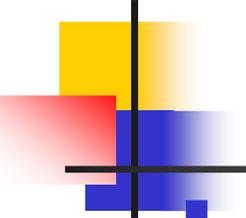
FORMULAR ESTRATEGIA I



*Estrategia Corporativa o
Estrategia UEN*



FORMULAR ESTRATEGIA II



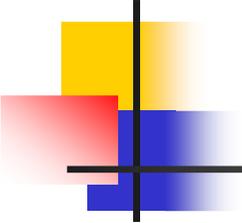
- **MISION** : para qué existimos ?

- Definir en términos de
 - Actividades realizadas
 - Necesidades a satisfacer

Facilitar las prácticas físico recreativas de los zaragozanos en todas sus dimensiones promoviendo y gestionando instalaciones y servicios deportivos municipales.

- **VISION** : Qué queremos ser en el futuro, adonde queremos llegar , qué queremos llegar a ser

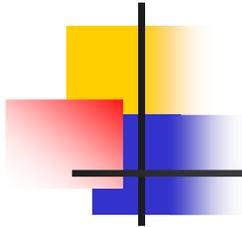
Mejorar continuamente , ser líderes en Calidad y principales promotores de instalaciones deportivas para la educación física , la iniciación deportiva , la recreación deportiva y el Deporte - Salud para una mayoría significativa de los zaragozanos



FORMULAR ESTRATEGIA II

- **VALORES** : En qué creemos, como queremos hacer las cosas
 - *Orientación al ciudadano*
 - *Participación de los ciudadanos y empleados: ciudad de todos y para todos .*
 - *Liderazgo para impulsar el sistema deportivo local en su ámbito*
 - *Orientación a Objetivos y Resultados*
 - *Cultura de transparencia y accesibilidad*
 - *Cultura de colaboración y coordinación*
 - *Responsabilidad y Conciencia de Costes*

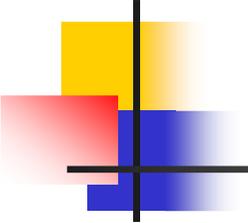
FORMULAR ESTRATEGIA III



Herramientas análisis interno y externo

- Estudio ciclo vida productos o servicios : Crecimiento , sostenimiento , cosecha (Kaplan y Norton)
- Participación en el mercado. Matriz de Boston
- DAFO
- EFQM

INTERIOR ORGANIZACIÓN <ul style="list-style-type: none">•Financiera•Clientes•Procesos•Innovación / aprendizaje	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ENTORNO <ul style="list-style-type: none">•Demografía•Economía•Tendencias sociales•Sector y competencia	OPORTUNIDADES	AMENAZAS



FORMULAR ESTRATEGIA IV

- ***PARTICIPACIÓN DE MERCADO. Estrategia corporativa***
 - *¿En qué mercados o sectores vamos a participar ?*
- ***POSICIONAMIENTO. Estrategia competitiva***
 - *¿De qué forma vamos a participar en esos mercados o sectores ?*
- ***RENTABILIDAD***
 - *¿Cuánto y cuando esperamos ganar ?. ¿ Qué esperamos obtener ?*
- ***ESTRATEGIA OPERATIVA***
 - *¿Qué funciones o áreas tienen mayor importancia para la consecución de la estrategia ?*

□ *La estrategia básica de una empresa u organización se deriva de elecciones en éstos campos.*

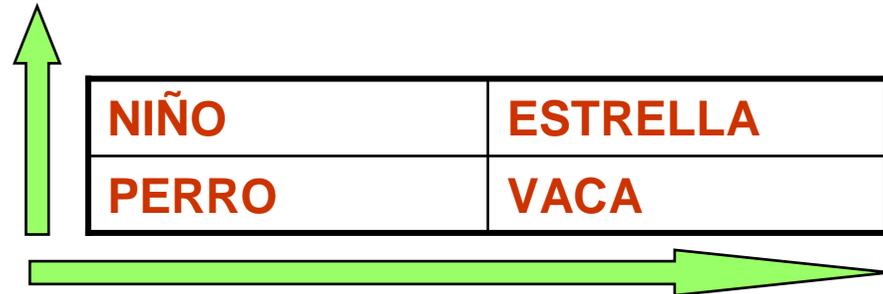
□ *Los objetivos de sus perspectivas o unidades operativas se derivan de los anteriores*

□ *Pueden existir distintas estrategias básicas si una organización tiene distintas divisiones operativas o unidades estratégicas de negocio (UENs), o si opera en sectores diferentes*

ANÁLISIS PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.

ESTUDIO DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO / SERVICIO : MATRIZ DE BOSTON

Crecimiento
Mercado



Participación en el mercado
(ventas propias / ventas principal competidor)

- **Niño:** baja participación en un mercado de crecimiento elevado. Necesita gran inversión para aumentar participación. Baja rentabilidad.
- **Perro :** baja participación en un mercado de bajo crecimiento. Necesita gran inversión . Baja rentabilidad. Considerar opción de salida.
- **Vaca :** alta participación en un mercado de bajo crecimiento. No necesita grandes inversiones y hay gran retorno en “ cash flow “
- **Estrella :** alta participación en un mercado de alto crecimiento. Inversión para mantener su ventaja competitiva

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CORPORATIVOS.

ESTRATEGIAS PRODUCTO – MERCADO DE ANSOFF

	PROD./ SERV. ACTUALES	PROD./ SERV. FUTUROS
MERCADO ACTUAL	1. Penetración mercado	2. Desarrollo productos o servicios
MERCADO NUEVO	3. Extensión mercado	4. Diversificación

- 1.- **Penetración** : *vender más en nuestros mercados habituales . Vender + a nuestros clientes / atraer clientes de la competencia / actuar sobre clientelas potenciales*
- 2.- **Desarrollo productos o servicios** : *nuevos productos o servicios en los mismos mercados*
- 3.- **Extensión del mercado** : *mismos servicios en nuevos mercados geográficos o de nuevos segmentos*
- 4.- **Diversificación** : *nuevos productos o servicios en nuevos mercados*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. POSICIONAMIENTO

Estrategias Competitivas Genéricas de Porter

El liderazgo en costos totales bajos . Excelencia operativa.

Alto volumen de ventas y precios bajos en relación a competencia

Gama limitada de productos. Control de costes. Alta participación en mercado

Inversiones en tecnología y margen reducido

Relación calidad / precio y cercanía como valor a proponer

La diferenciación. Liderazgo en calidad de los productos.

Innovación y esfuerzo de comunicación en marca y productos

Singularizar los productos y servicios respecto de la competencia

Limita participación en el mercado

El enfoque : servicio " a medida " del usuario o cliente.

Concentración en un segmento de clientes, una línea de productos o un mercado geográfico.

Alto volumen de ventas por cliente. No es incompatible con costes y precios bajos.

REALIZAR EL C.M.I.

**FORMULAR
ESTRATEGIA**

**MISION –VISION
VALORES**

**DAFO /
Análisis organiz.**

**OBJETIVOS ESTRG.
CORPORATIVOS**

**ESTRATEGIA DE
UNIDADES
NEGOCIO**

REALIZAR CMI

**OBJETV. ESTRG
POR
PERSPECTIVAS**

**INDICADORES
y METAS**

**MAPA
ESTRATEGICO**

**INICIATIVAS
Planes de acción x
objetivos**

IMPLANTAR CMI

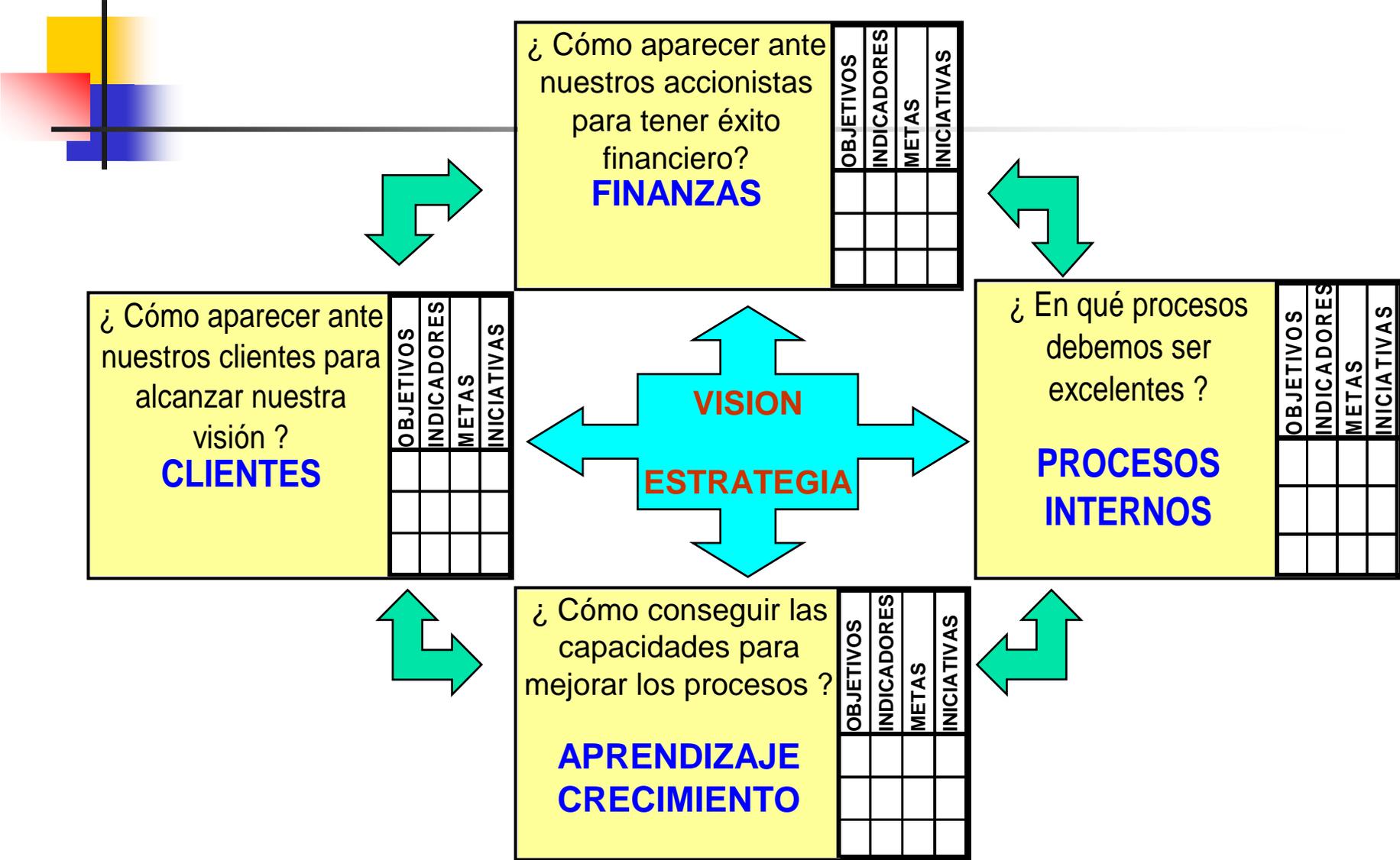
**PIRÁMIDE
CUADROS MANDO
: UENs / U. opertv.**

FORMACIÓN

**VALIDACIÓN Y
TECNOLOGÍA**

REVISIÓN CMI

MODELO BSC – CMI KAPLAN Y NORTON



Fuente : Norton y Kaplan

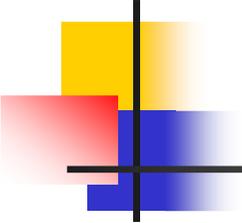
PERSPECTIVA FINANCIERA.

1.- ANALISIS DEL CICLO DEL PRODUCTO o CATALOGO DE SERVICIOS:

- **Crecimiento** : objetivo → aumentar ventas
- **Sostenimiento** : objetivo → aumentar margen – rentabilidad inversión
- **Cosecha o madurez** : objetivo → aumentar flujo de caja sin invertir

2.- ESTRATEGIAS BASICAS : (necesidad de equilibrio entre ambas)

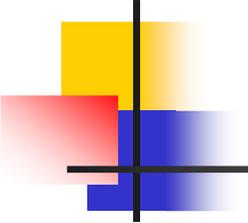
- **CRECIMIENTO** : Aumentar volumen ingresos
 - *Nuevas fuentes de ingresos: nuevos productos, nuevos clientes del mismo segmento, nuevos mercados o segmentos*
 - *Aumentando ingreso por usuario: fidelización*
- **RENTABILIDAD** : Mayor productividad
 - *Reducción costes*
 - *Mayor utilización de los activos*



PERSPECTIVA FINANCIERA.

3.- OBJETIVOS

- ***Rentabilidad***
- ***Costes – productividad***
- ***Ingresos (volumen / estructura por origen / segmentos ...)***
- ***Gestión del riesgo***
- ***Eficiencia en Servicios Públicos : producción del los mayores beneficios de la forma más eficiente.***



PERSPECTIVA CLIENTES

1.- OPCIONES ESTRATÉGICAS. POSICIONAMIENTO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Liderazgo en costes (excelencia operacional)

Liderazgo en productos (diferenciación)

Satisfacción total (servicio personalizado - enfoque)

2.- Objetivos estratégicos en términos de :

- **RESULTADOS.....INDICADORES DE RESULTADO**
- **PROPUESTAS DE VALOR.....INDICADORES INDUCTORES**

Considerar la existencia de Clientes finales e intermedios

PERSPECTIVA CLIENTES

PROPUESTA DE VALOR

Atributos de precio y calidad, imagen y prestigio, tiempo de respuesta, resolución de reclamaciones,..que nos diferenciarán respecto de la competencia o que crearán valor para los usuarios

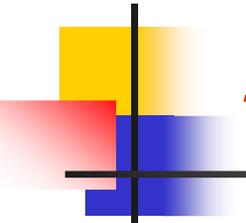
- Usuarios, segmentos, mercados en los que se desea operar.
- Atributos desde el punto de vista del cliente – usuarios

Marketing mix clásico : producto / precio / distribución / comunicación

Marketing mix de la empresa de servicios

DE OFERTA	DE PRESTACIÓN
<input type="checkbox"/> Gama de productos y servicios	<input type="checkbox"/> Personal de contacto
<input type="checkbox"/> Precios y condiciones	<input type="checkbox"/> Procedimientos de servicio
<input type="checkbox"/> Puntos de venta	
<input type="checkbox"/> Comunicación	<input type="checkbox"/> Comunicación de uso. Imagen

PERSPECTIVA CLIENTES



4.- Indicadores perspectiva clientes :

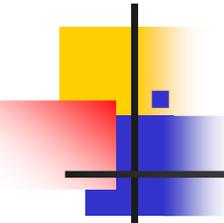
Resultados - Centrales (comunes a todas las organizaciones)

- *Cuota de mercado (general , por segmentos , por servicios, por tipo clientela ,...)*
- *Incremento clientes*
- *Retención de clientes*
- *Satisfacción clientes*
- *Rentabilidad de los clientes*

Indicadores inductores = Propuesta de Valor = Mkmx

- *Atributos de producto o servicio (precio, calidad, funcionalidad, tiempo de respuesta,.....)*
- *Relaciones con los clientes*
- *Imagen y reputación*

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

- 
- **PROCESOS DE INNOVACIÓN // PROYECTOS:** *investigación básica, aplicada, desarrollo de productos y actividades de Marketing.*
 - *Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios*
 - *Diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios*
 - *Comercializar los nuevos productos y servicios*

 - **PROCESOS OPERATIVOS :** *estandarizar.*
 - *Proveedores: rebajar coste, incrementar utilidades*
 - *Producción de los servicios y bienes: rebajar costes y mejorar procesos. Centrarse en procesos que contribuyen a estrategia*

 - **PROCESOS DE RELACIONES CON CLIENTES:** *garantías, devolución o cambio, información , reclamaciones, atención post venta..*
 - *Seleccionar clientes mediante proposición de valor*
 - *Hacer clientes*
 - *Fidelizar : aumentar ingresos por clientes*

 - **PROCESOS REGULADORES Y SOCIALES**
 - *Medioambiente, PRL , comunidad*

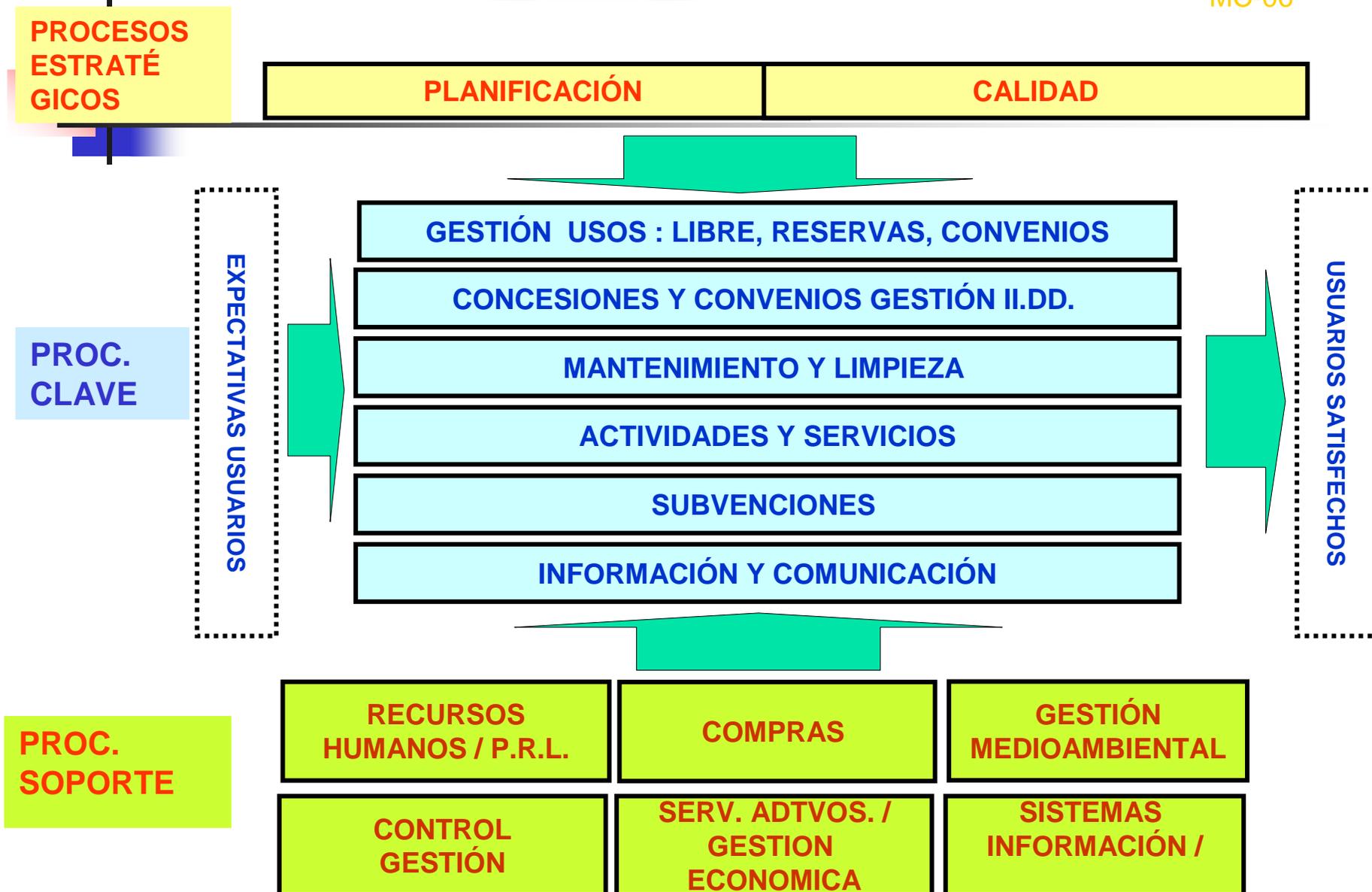
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

- **IDENTIFICAR LOS PROCESOS ALINEADOS CON LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS**

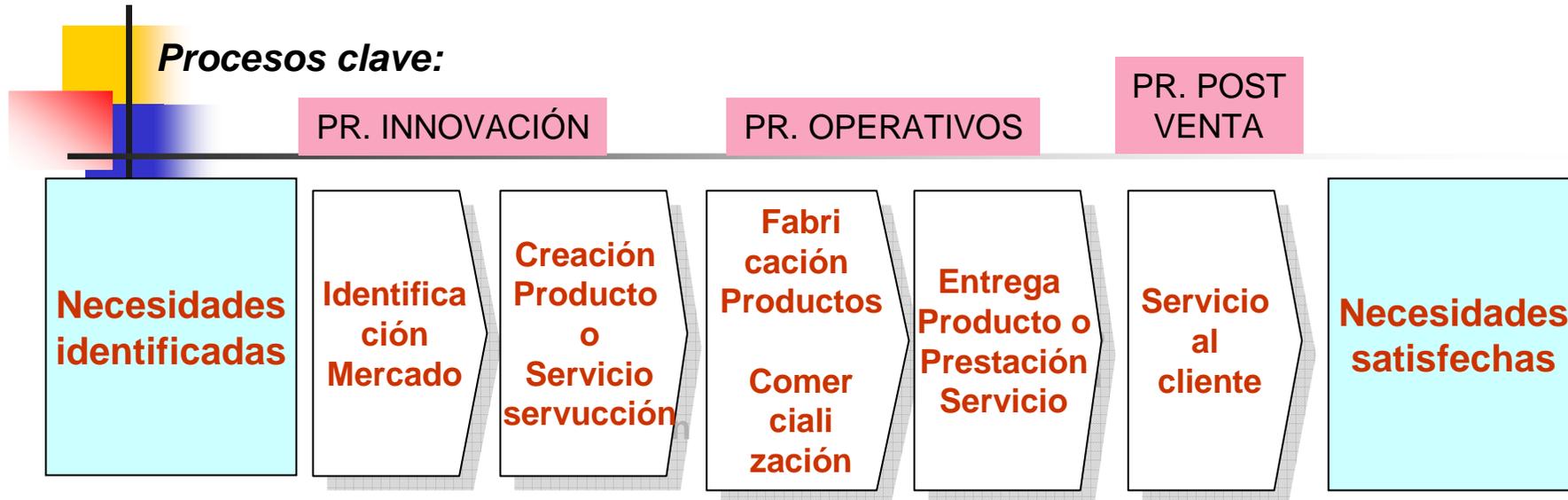
CICLO PRODUCTO	CICLO P/M BOSTON	ESTRATEGIAS ANSOFF	ESTRATEGIAS PORTER		PROCESOS
CRECIMIENTO	PROD. ESTRELLA	DESARROLLO DIVERSIFICAC.	DIFERENCIACIÓN	→	INNOVACIÓN
SOSTENIMIENTO	PROD. PERRO-VACA	PENETRACION EXTENSIÓN	EXCELENCIA OPERATIVA	→	OPERATIVOS
COSECHA	PROD. NIÑO	PENETRACIÓN	ENFOQUE	→	POST VENTA

- *Los OBJETIVOS SOBRE PROCESOS HAN DE SER COHERENTES CON LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVA Y DE LAS PERSPECTIVAS DE CLIENTES Y FINANCIERA.*
- *En un esquema ideal , **habría objetivos estratégicos para cada uno de los tipos de procesos***
- **INDICADORES DE LOS PROCESOS**
 - **PR INNOVACIÓN**
 - **PR OPERATIVOS : Tiempo , calidad y coste**
 - **PR POST VENTA- Relaciones con clientes**

MAPA PROCESOS GENERALES S.I.D.



CADENA DE VALOR DE LOS PROCESOS INTERNOS



Procesos de soporte:

Fuente : adaptado de Kaplan y Norton

Sistemas Información

Contabilidad y finanzas

Servicios administrativos

Administración Recursos Humanos

Compras

Administración de los servicios legales

Procesos estratégicos

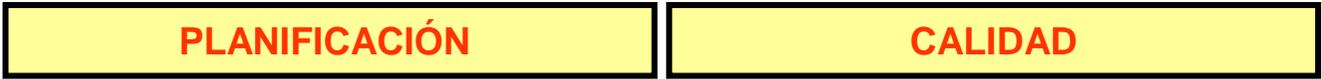
Mejora continua

Administración de Relaciones Externas

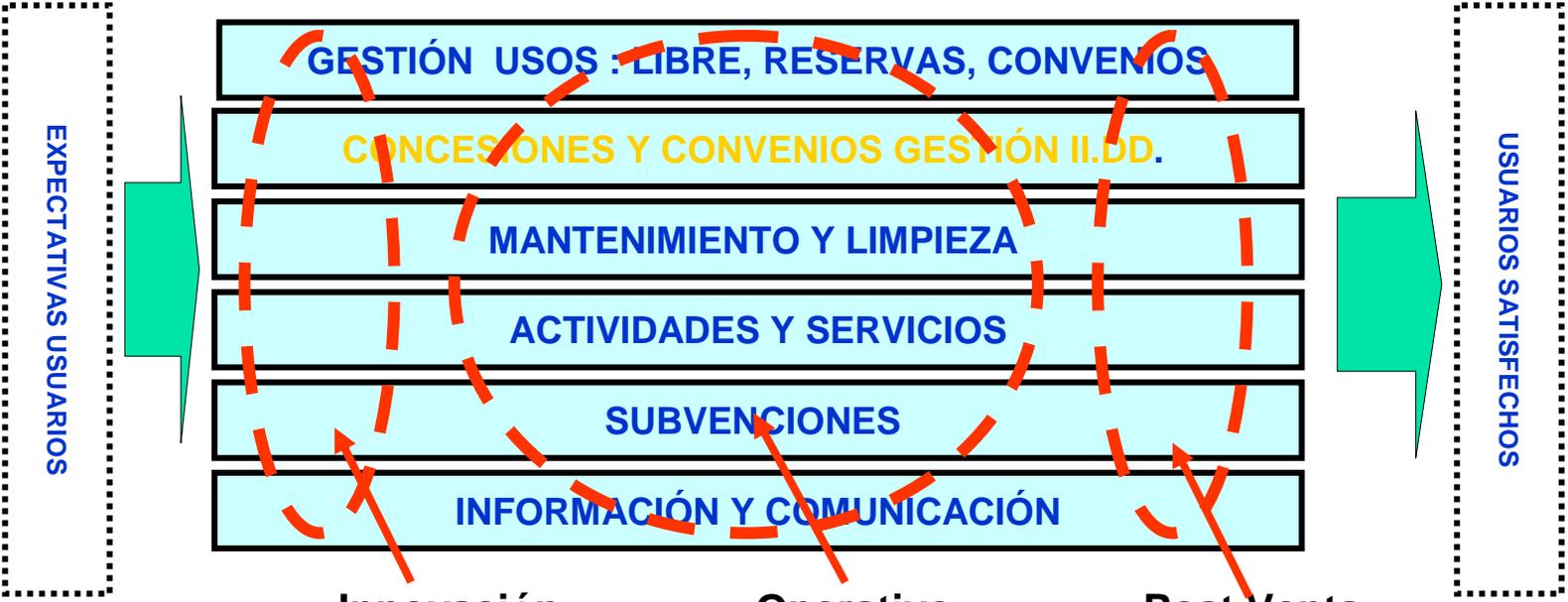
Planificación

MAPA PROCESOS GENERALES S.I.D.

**PROCESOS
 ESTRATÉGICOS**



**PROC.
 CLAVE**

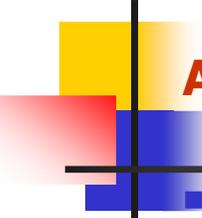


Innovación Operativo Post Venta

**PROC.
 SOPORTE**



PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



ACTIVOS INTANGIBLES: CAPACIDADES ESTRATÉGICAS

- ***Capacidades empleados :***
 - satisfacción, retención, productividad, motivación
 - Conocimientos , formación

- ***Capacidades sistemas de información:***
 - acceso información, tecnología
 - sistemas de información para la dirección ,
 - gestión del conocimiento ,
 - sistemas de sugerencias

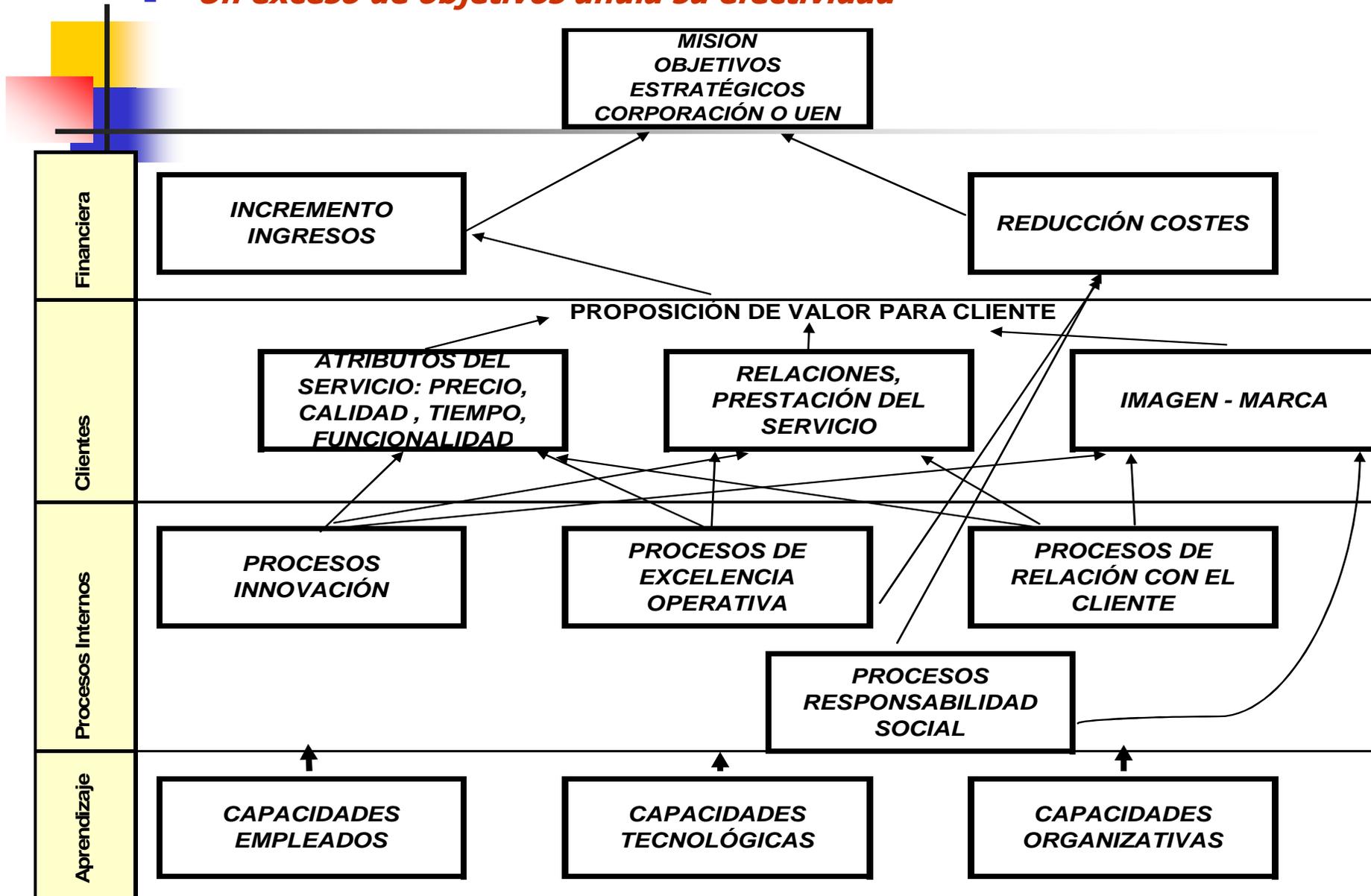
- ***Modelo organizativo:***
 - Cultura
 - liderazgo,
 - coordinación formal,
 - alineamiento de objetivos e incentivos

INDICADORES CLAVE

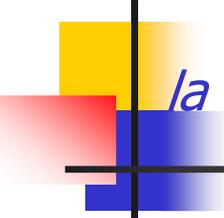
- ***Satisfacción :***
- ***Productividad:***
- ***Retención:***

MAPA ESTRATÉGICO C.M.I.

- *Representación gráfica relaciones causa – efecto 4 perspectivas*
- *Un exceso de objetivos anula su efectividad*



INDICADORES Y METAS . TIPOS



Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad

UNE 66175 de 2003 Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la implantación de indicadores

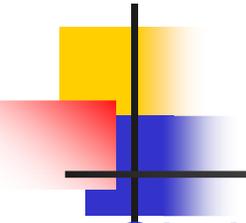
- **RESULTADOS** : miden grado de obtención de los resultados : elementos objetivos posteriores a la acción.
 - Perspectiva financiera
 - Perspectiva clientes
- **INDUCTORES** : miden acciones que se realizarán para conseguir los objetivos . Indicadores de causa.
Proyección a futuro
 - Perspectiva procesos internos
 - Perspectiva aprendizaje y crecimiento

	Objetivo Estratégico	Indicadores de Resultado	Indicadores Inductores
FINANZAS		Indicadores de Resultado	
CLIENTES		Indicadores de Resultado	
PROCESOS			Indicadores Inductores
RR.HH.			Indicadores Inductores

Los **indicadores de resultados** son comunes a muchas **organizaciones** puesto que miden aspectos comunes de la estrategia : **Benchmarking**

Indicadores de resultados predominantes en perspectivas finanzas y clientes.

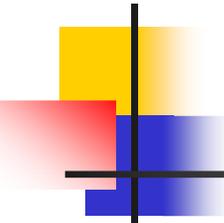
Indicadores inductores predominantes en perspectivas de procesos y de aprendizaje y crecimiento.



INDICADORES : CARACTERISTICAS

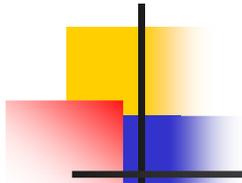
- A) Simbolizan una **actividad importante o crítica**;
- B) Fieles y **representativos** del criterio a medir;
- C) Resultados **cuantificables**;
- D) El **beneficio** que se obtiene **supera la inversión** de capturar y tratar los datos;
- E) **Comparables en el tiempo**. Utilidad = capacidad para marcar **tendencias**;
- F) Ser **fiables** : confianza sobre la validez de las sucesivas medidas;
- G) Ser **fáciles de establecer, mantener y utilizar**;
- H) Ser compatibles con los otros indicadores del sistema , permitir la **comparación y el análisis**.

REPRESENTACIÓN INDICADORES. FICHA TIPO

- 
- *Nombre o denominación*
 - *Forma de cálculo. Sistema de medida utilizado e instrumentos en su caso.*
 - *Fuentes de información*
 - *Meta o referencia . Límites y tolerancias*
 - *Modo de presentación*
 - *Responsable actualización del indicador*
 - *Periodicidad de actualización*
 - *Objetivo estratégico al que se refiere el indicador. Codificación en relación al cuadro de mando integral.*
 - *Recursos necesarios*

METAS

- *Indicador de referencia*
- *Indicadores de resultados = metas pueden obtenerse del exterior . Referentes normativos o de benchmarking*
- *Indicadores inductores = construcción interna.*
- *Adecuar metas a la estrategia particular de cada entidad.*

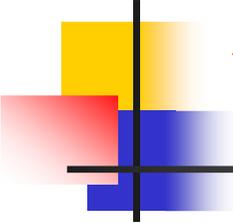


MATRIZ DE OBJETIVOS – INDICADORES – INICIATIVAS

Matriz del Cuadro de Mando

Plan Estratégico		Balanced Scorecard		Plan de Acción	
Tema Estratégico	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativa	Presup.
<i>Clientes</i>					
<i>Procesos internos</i>					
<i>Aprendizaje y crecimiento</i>					
<i>Financiera</i>					

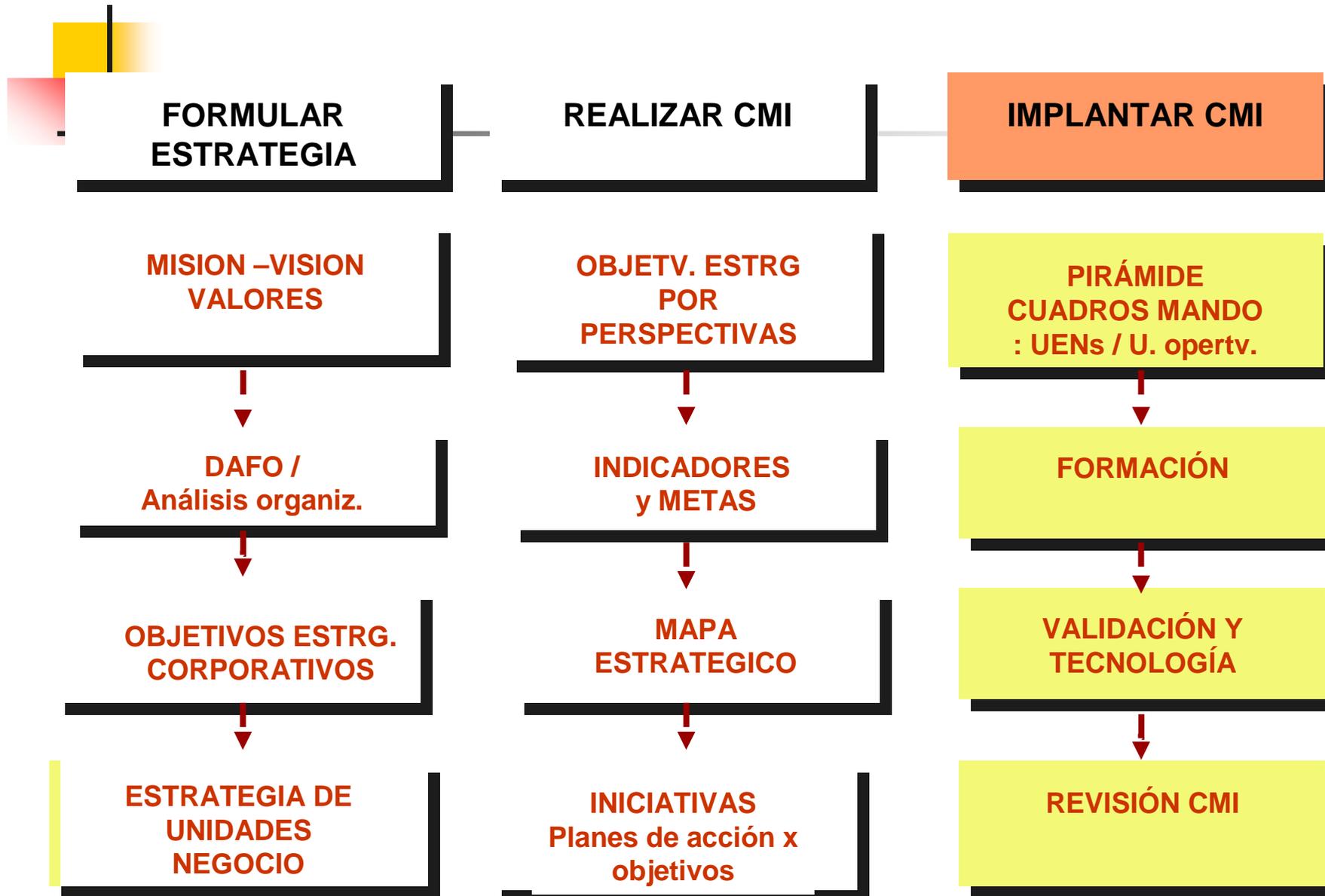
INICIATIVAS



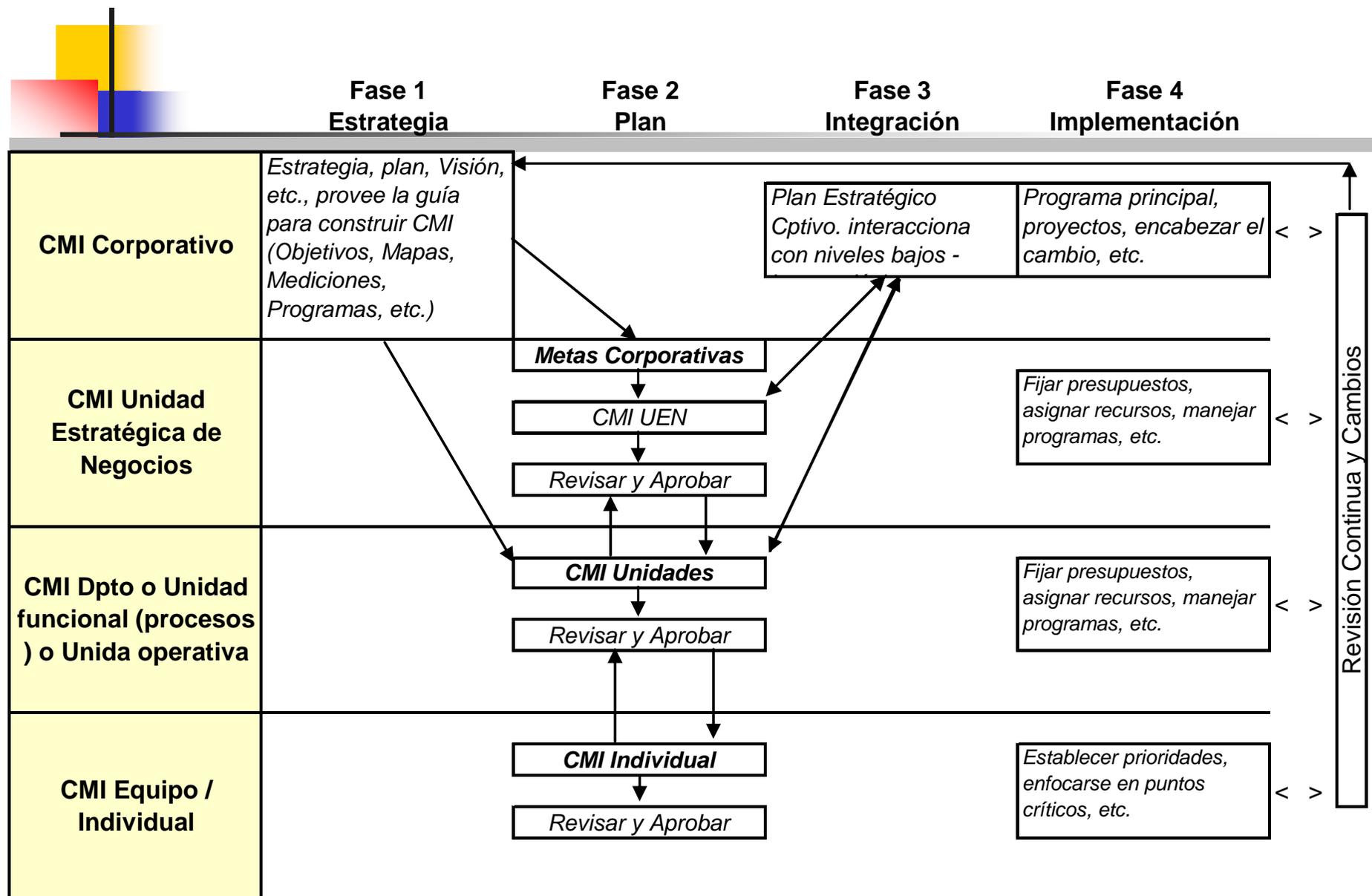
Programas , actividades y proyectos para alcanzar las metas fijadas.

- *En toda organización se acumulan iniciativas : ISO, EFQM, Empowerment, Gestión de la Calidad , Benchmarking.....**compitiendo por los recursos***
- ***Seleccionar*** *aquellas que tienen un **componente estratégico claro**, diferente de las necesarias para el funcionamiento ordinario*
- *Agrupación de iniciativas en **proyectos estratégicos***
- ***Seleccionar proyectos estratégicos : criterios***
 - *Vinculación con la estrategia , relación causa – efectos*
 - *Coste y recursos necesarios*
 - *Tiempo de ejecución*
 - *Dependencia con otras iniciativas o proyectos*

REALIZAR EL C.M.I.



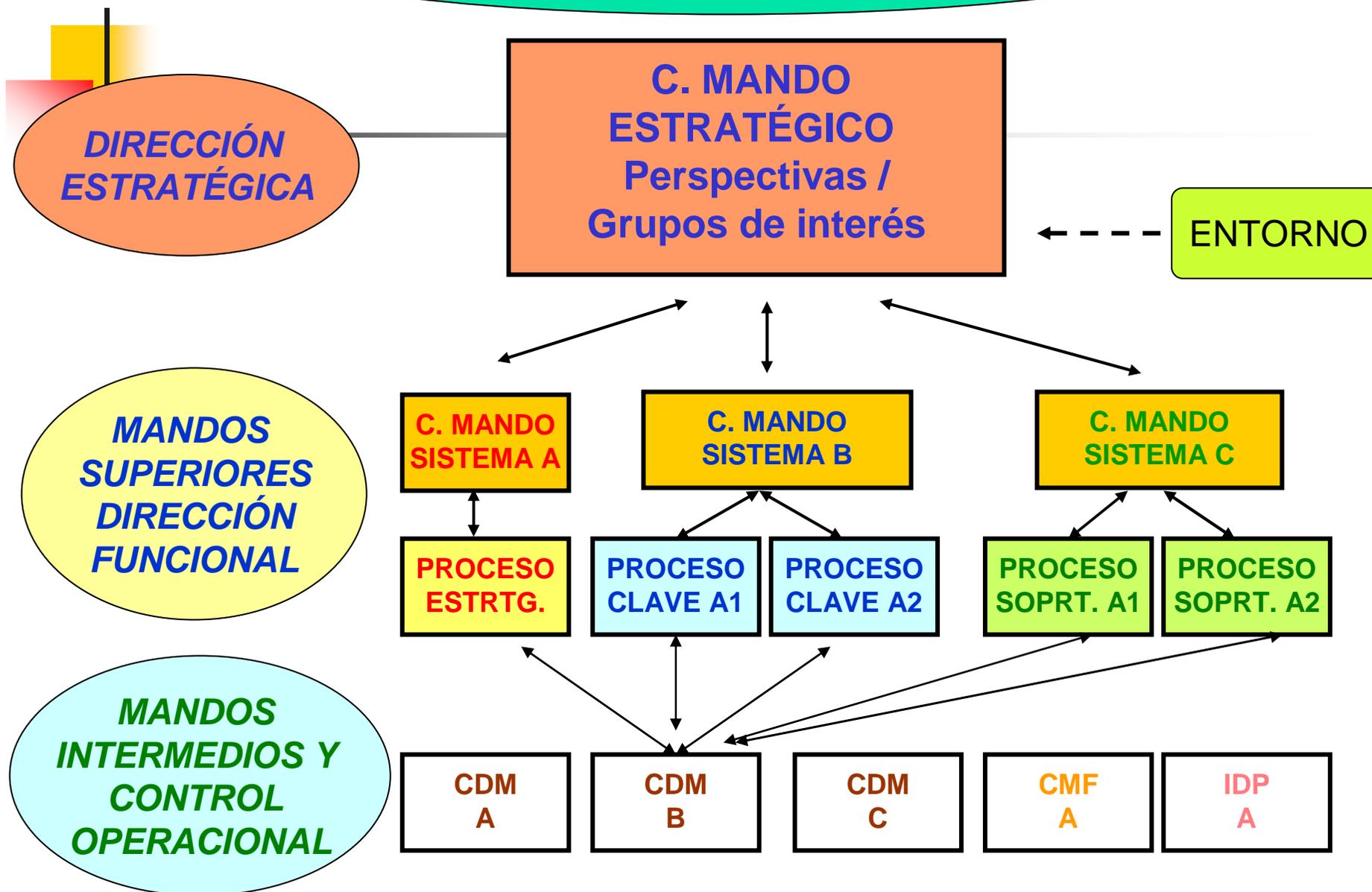
PIRAMIDE CUADROS DE MANDO.

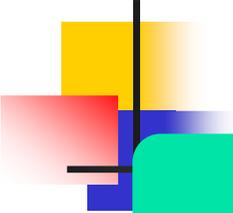


PIRÁMIDE DE GESTIÓN



PIRÁMIDE CUADROS DE MANDO S.I.D.





INDICADORES Y CUADROS DE MANDO EN EL DEPORTE MUNICIPAL

CONTROL ESTRATÉGICO DE GESTION

C.M.I. ADAPTACION AL SECTOR PUBLICO

INDICADORES DEL DEPORTE MUNICIPAL

CONSIDERACIONES FINALES

C.M.I. y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

1.

Misión define a la Administración Pública.

- **La Misión está legalmente establecida** en muchos casos
- **Procurar el Bienestar de la Comunidad.** Su éxito radica en **eficacia y eficiencia en la satisfacción de las necesidades de los usuarios y de la Comunidad : Impacto en la vida del ciudadano**
- **Restricción presupuestaria : equilibrio y no endeudamiento**

2.

La Misión es desarrollada por los Programas Políticos : Estrategia parte de dichos programas. **Objetivos políticos de cada equipo de gobierno**

- **Enfoque estratégico : Dimensión sector público y papel subsidiario-regulador-planificador en cada sector**

3.

La perspectiva de los clientes debe ser la dominante . Se transforma en Comunidad y puede diversificarse

- **Clientes o usuarios directos** de los servicios prestados
- **Stackeholders externos a la gestión:** Grupos de interés que evalúan resultados. **Clientes – usuarios indirectos**
- **Gobernabilidad o ámbito político** como perspectiva propia.

C.M.I. y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

4.

Perspectiva financiera :

- **Medio para generar valor en el futuro .** *Objetivos reducción y eficiencia en costes , así como de recaudación , para hacer sostenible la prestación de servicios ante los proveedores de recursos económicos.*
- **Restricción** *por sujetar posibilidades de actuación de las otras perspectivas , que han de partir del presupuesto aprobado*
- **Accionista = proveedor de recursos financieros**

5. Perspectiva de los procesos : *énfasis en la racionalización – mejora de los procesos : eficiencia, racionalidad, economía, excelencia.*

- *Inclusión del **aspecto medioambiental** : reducción impactos negativos*
- *Sujección a **normas procedimentales por principio legalidad.***

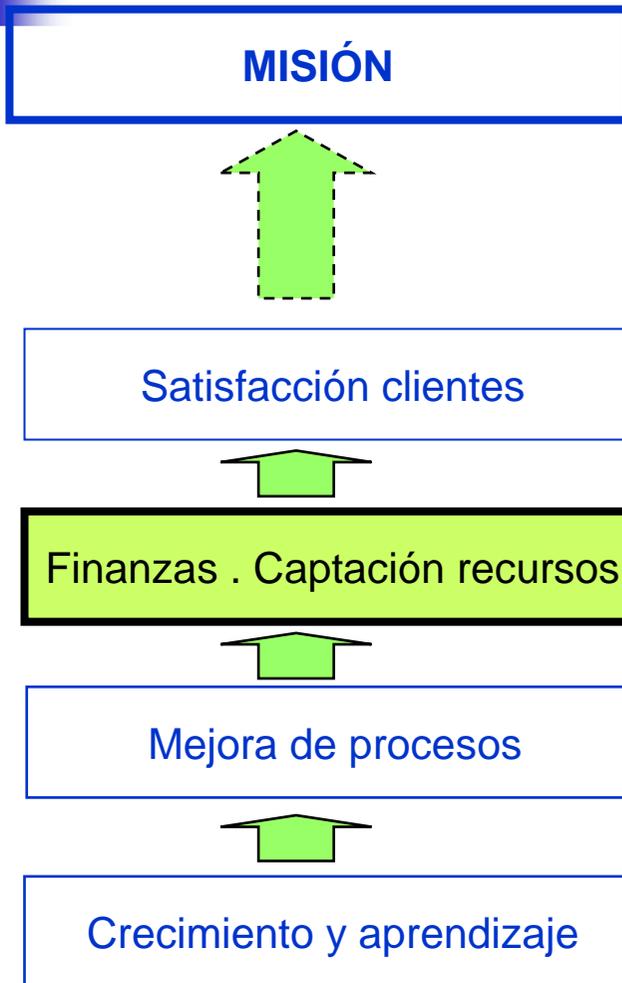
6. Lógica del sistema es antes FINES – MEDIOS que CAUSAS – EFECTO.

- *Los resultados de las actuaciones en la perspectiva financiera (presupuesto) no son conocidos a priori y pueden ser distintos a los planificados.*

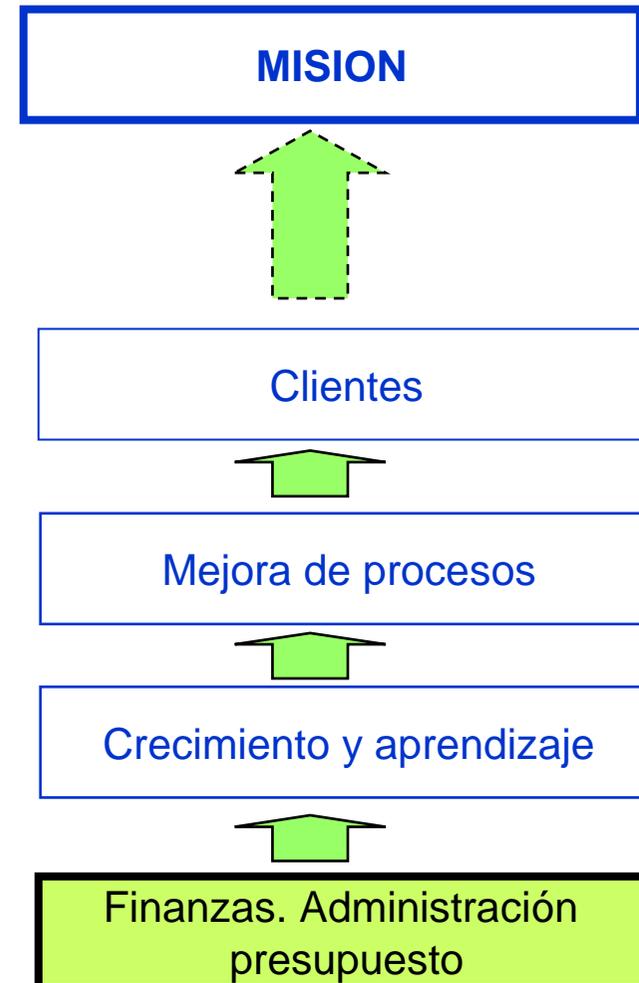
C.M.I. GENÉRICO . RELACIONES CAUSA – EFECTO PERSPECTIVAS



ISP con obtención de recursos propios

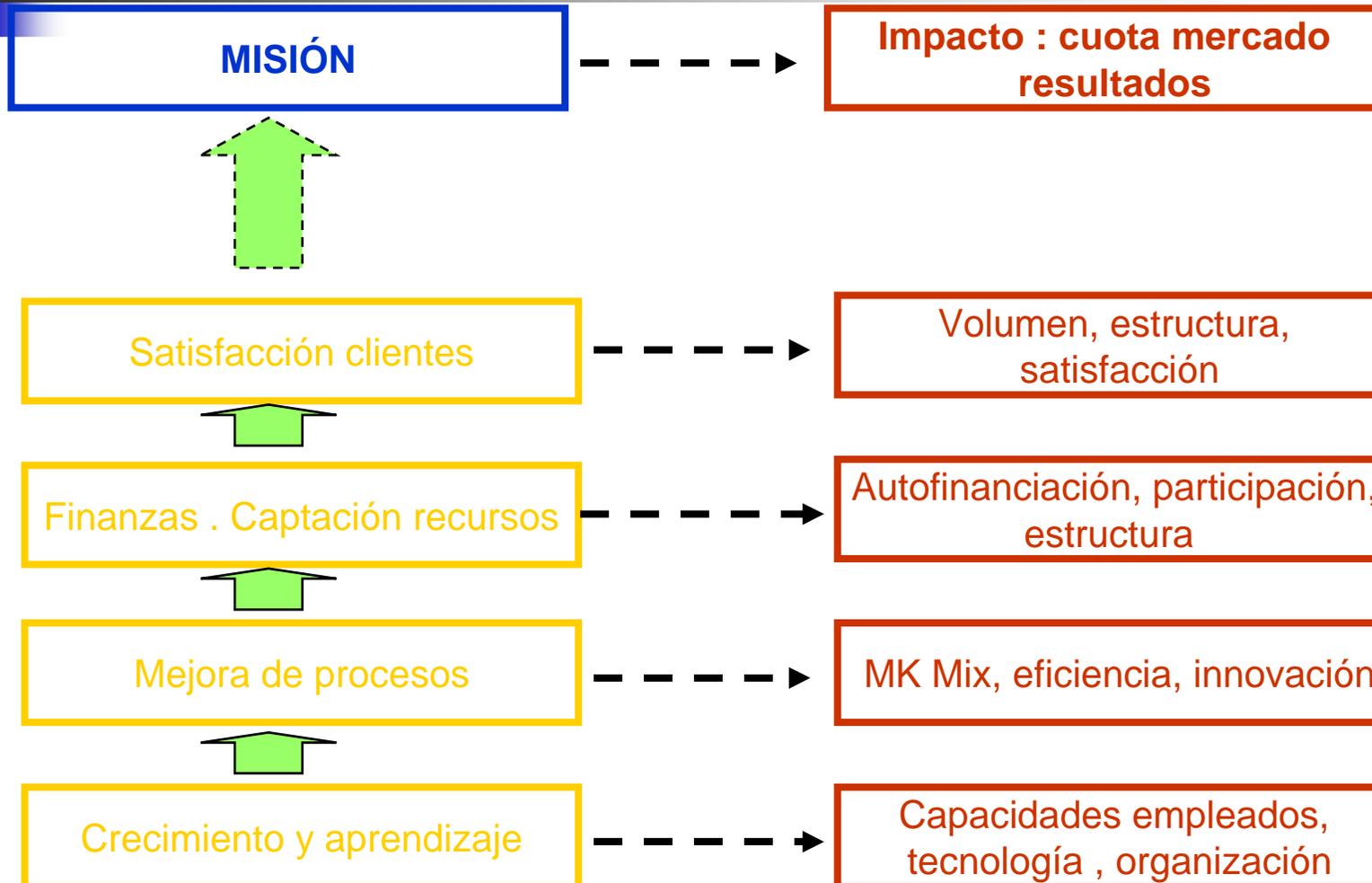


ISP sin obtención de recursos propios

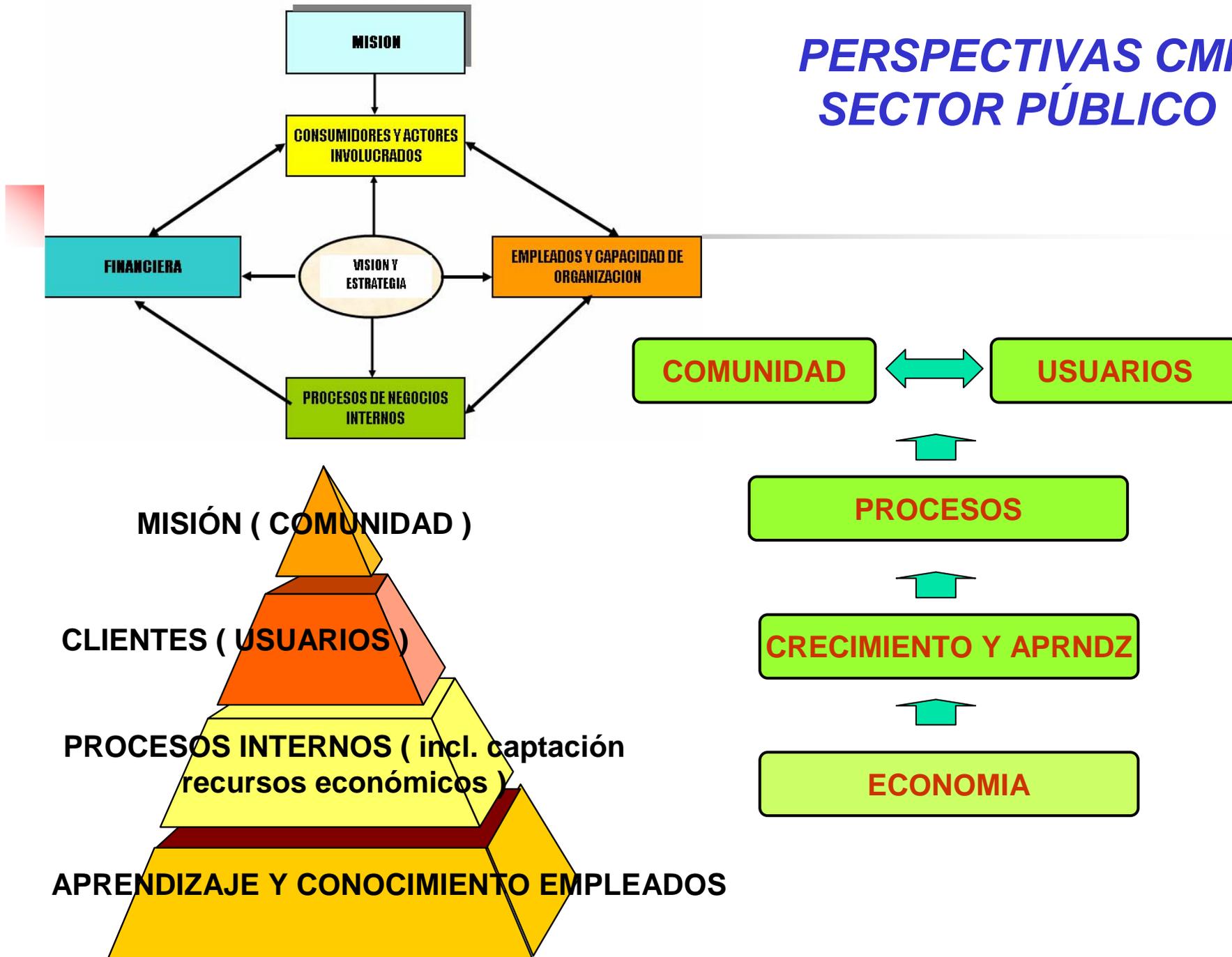


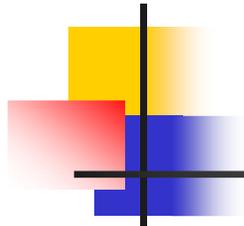
ISP con obtención de recursos propios

Objetivos



PERSPECTIVAS CMI SECTOR PÚBLICO





Perspectiva DEPORTIVA			
¿Qué resultados debemos conseguir para alcanzar nuestra misión?			
Áreas Claves	Objetivos	Indicador	Presupuesto

Perspectiva de los AFICIONADOS			
¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros aficionados para alcanzar nuestra misión?			
Áreas Claves	Objetivos	Indicador	Presupuesto

Perspectiva de APRENDIZAJE y CRECIMIENTO			
¿Cómo debe mejorar nuestra organización?			
Áreas Claves	Objetivos	Indicador	Presupuesto

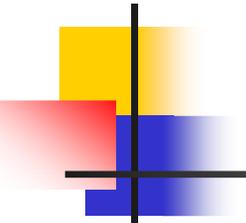
MISIÓN
VISIÓN
VALORES

Perspectiva FINANCIERA			
¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros financiadores para alcanzar nuestra misión?			
Áreas Claves	Objetivos	Indicador	Presupuesto

Perspectiva del CLIENTE			
¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros financiadores para alcanzar nuestra misión?			
Áreas Claves	Objetivos	Indicador	Presupuesto

Perspectiva del CIUDADANO			
¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros ciudadanos para alcanzar nuestra visión?			
Áreas Claves	Objetivos	Indicador	Presupuesto

STAKEHOLDERS O GRUPOS DE INTERES

- 
- *Clientes*
 - *Accionistas*
 - *Proveedores*
 - *Financieros*
 - *Inversores*
 - *Empleados – Sindicatos*
 - *Empleados – Directivos*
 - *Grupos políticos*
 - *Grupos sectoriales : medioambientales, corporativo – profesionales, vecinales, de igualdad de género, ...*
 - *Equipo de Gobierno*

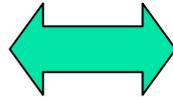
Los intereses o expectativas de cada grupo son clave para la formulación de las estrategias de la organización

Asignar-identificar stakeholders dentro de las perspectivas y plantear objetivos-indicadores-iniciativas para satisfacer sus expectativas

MODELO MIXTO C.M.I. PÚBLICO Y G. INTERÉS

COMUNIDAD

- Grupos políticos
- Equipo Gobierno
- Medios comunicación
- Grupos sectoriales



USUARIO

- Usuarios directos
- Usuarios indirectos

PROCESOS

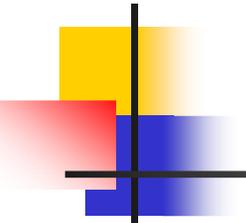
- Proveedores

**RR.HH. APRENDIZAJE
Y CONOCIMIENTO**

- Empleados puestos base
- Mandos intermedios
- Sindicatos

ECONOMIA

- Area Económica Ayto.
- Patrocinadores



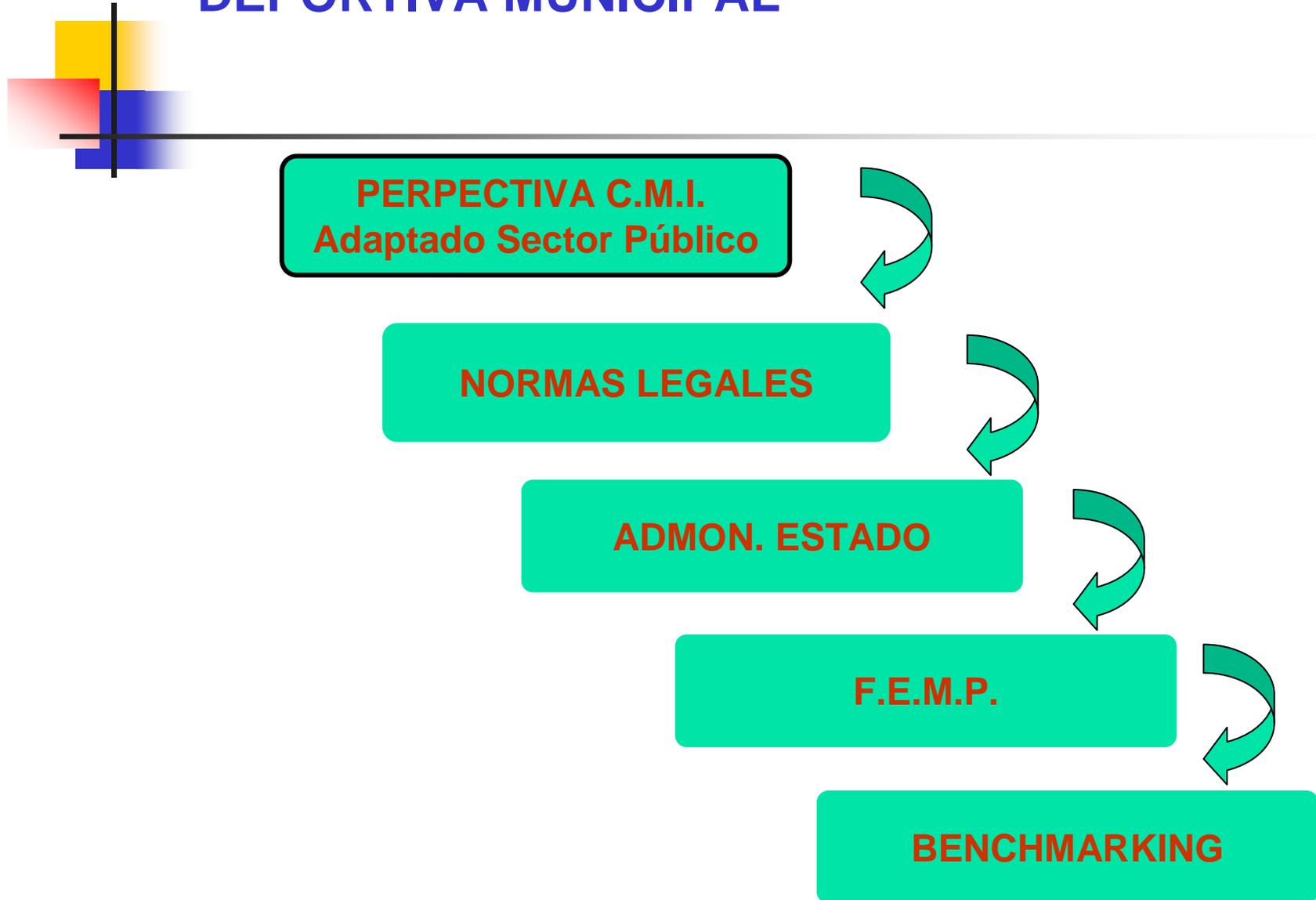
INDICADORES Y CUADROS DE MANDO EN EL DEPORTE MUNICIPAL

CONTROL ESTRATÉGICO DE GESTION

INDICADORES Y C.M.I. EN EL SECTOR PUBLICO

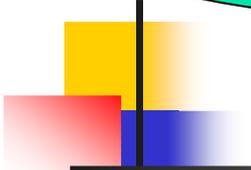
INDICADORES DEL DEPORTE MUNICIPAL

INDICADORES Y METAS GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL



CONTROL EN ISO 9001:2000 y ciclo PDCA





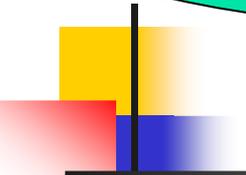
MARCO LEGAL INDICADORES ADMON PUBLICA

Constitución Española de 1978 , art. 31.2 y 103.1 . principios de *asignación equitativa de los recursos públicos , eficiencia y economía en su programación y principios de eficacia* .

Disposición adicional novena de la Ley 7/1985, modificada por la Ley 57/2003:
“Con la finalidad de conocer y analizar la evolución de la calidad de vida, a través del *seguimiento de indicadores que se determinen reglamentariamente, el Gobierno creará un Observatorio Urbano, dependiente del Ministerio de Administraciones Públicas*”.

La Ley 18/2001 de 12 de diciembre, General de Estabilidad Presupuestaria (BOE 13-12-2001) y Ley 47/2003 de 26 de noviembre, General Presupuestaria (BOE 27-11-2003).
Art. 120.

Ley 57/2003 de 16 de diciembre de Medidas para la modernización del gobierno local (BOE 17-12-2003) : art. 133, *se establece la exigencia del seguimiento de costes de los servicios y el que “...la asignación de recursos, con arreglo a los principios de eficacia y eficiencia, se hará en función de la definición y cumplimiento de objetivos*”.



MARCO LEGAL INDICADORES ADMON PUBLICA

R.D. Legislativo 2/2004 de 5 de marzo , se aprueba Texto Refundido Ley Reguladora de Haciendas Locales , art. 211 : *los municipios de más de 50.000 habitantes y otras entidades locales de ámbito superior han de acompañar a su contabilidad general*

- a) *Memoria justificativa del coste y rendimiento de los servicios públicos*
- b) *Memoria demostrativa del grado en que se han completado los objetivos programados con indicación de los objetivos previstos y de los objetivos alcanzados con su coste.*

La Orden EHA/4041/2004 de 23 de noviembre (BOE 9-12-2004) sobre Instrucción del modelo normal de contabilidad local: *Todos los municipios de más de 50.000 habitantes deben incluir en la memoria de gestión los indicadores de gestión que permitan evaluar la economía, la eficacia y la eficiencia en la prestación de servicios de los ayuntamientos, al menos de los financiados con tasas o precios públicos.*

INDICADORES GESTIÓN ADMON PUBLICA

ESPAÑA

No existe normativa que normalice definición, implantación y explotación de indicadores administración local

- ✓ **AECA (1996)**
- ✓ **SINIGAL . Sistema Normalizado de Indicadores de Gestión Aplicable a la Administración Local . Andalucía**
- ✓ **FUNDACIÓN PI y SUNYER**
- ✓ **PROYECTO COSTES – INDICADORES FEMP**
- ✓ **DIPUTACIÓN BARCELONA. CERCLES COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL**
- ✓ **DIPUTACIÓN BADAJOZ**
- ✓ **BARÓMETRO CALIDAD DE VIDA MUNICIPIOS GRAN POBLACIÓN .MAP**

Ambito Anglosajón:

EE.UU. Governmental Accounting Standars Board (GASB). Services Efforts and Accomplishments

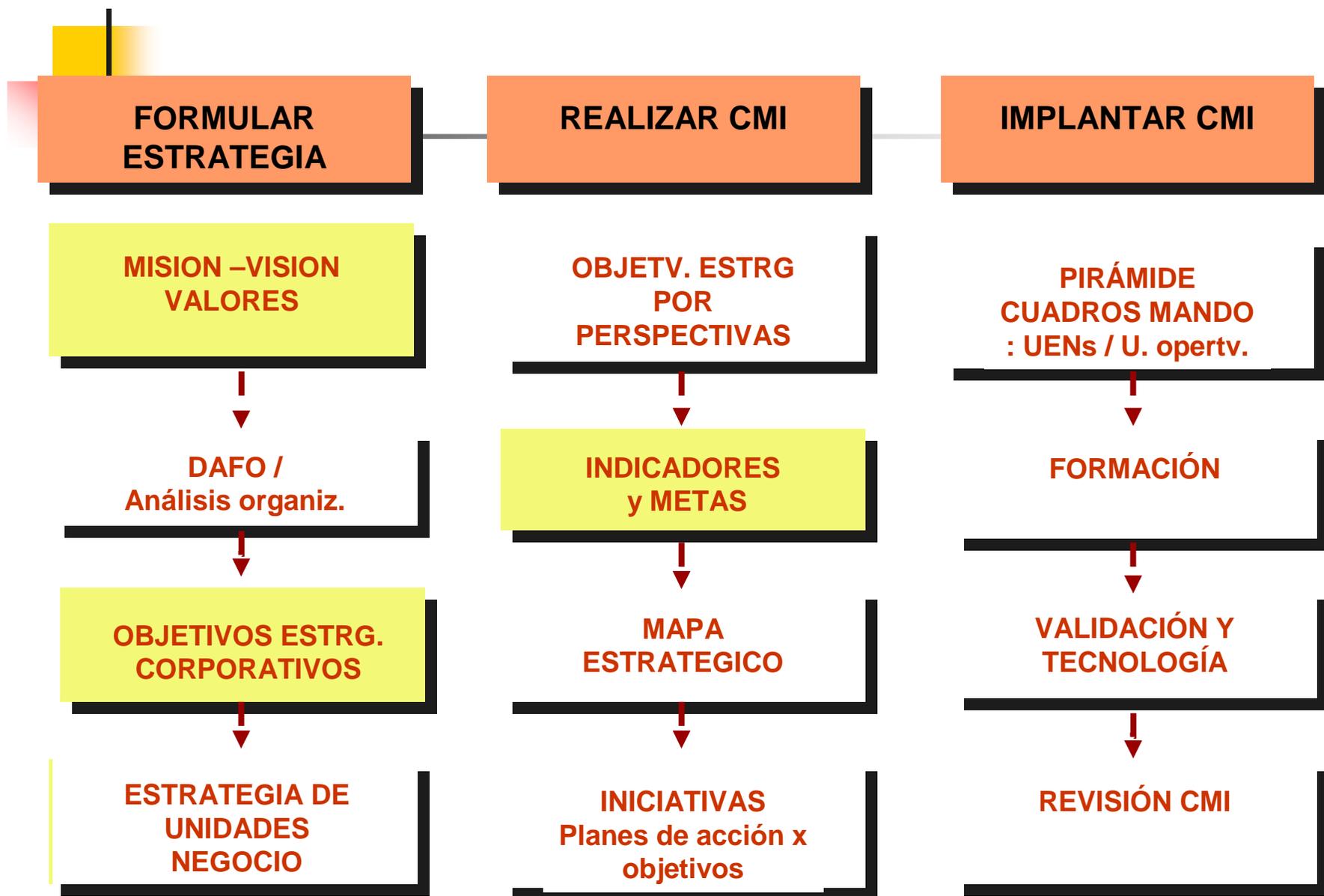
Reino Unido : Audit Commission . Best Value. The Performance indicators

Australia : Steering Committee for the Review of Commonwealth / State Service Provision . Report on government services

Alemania : Bertelsmant Foundation . Intermunicipal comparative performance measurement

Programa Urban Audit . Comisión Europea . 250 indicadores .

C.M.I. Y DEPORTE LOCAL . TEMAS A TRATAR



ESTRATEGIA

- **MISION DEPORTE LOCAL** : para qué existimos ?
 - Cartas Europeas del Deporte
 - Salud
 - Relación social
 - Hábitos compensatorios
 - Deporte " derecho ciudadano "
 - Constitución 1978 (art. 43.3), L.R.B.R.L.1985, Ley Deporte 1990, Leyes autonómicas

- **VISION DEPORTE LOCAL** :
Alternativa óptima de ocio activo , con una relación medida con el deporte escolar, el deporte federado y el deporte profesional

- **VALORES** : En qué creemos, como queremos hacer las cosas
 - *Orientación al ciudadano : de un modelo garantista a un modelo de satisfacción de las necesidades*
 - *Participación de los ciudadanos y empleados: ciudad de todos y para todos : conocimiento acumulado, ponerlo en valor*
 - *Liderazgo para impulsar el sistema deportivo local en su ámbito*
 - *Orientación a Objetivos y Resultados*
 - *Cultura de colaboración y coordinación: colaboración público – privado y outsourcing*
 - *Responsabilidad y Conciencia de Costes*

SERVICIO INSTALACIONES DEPORTIVAS POLITICAS (I) : (2007)

Desarrollar un papel activo en la provisión de instalaciones deportivas, con criterio de planificación territorial, actuando con preferencia allí donde existan déficits de oferta en el territorio

Asegurar prestaciones deportivas básicas mediante la promoción de instalaciones de titularidad pública municipal . Prestaciones básicas serán los espacios deportivos necesarios para :

- Una Educación Física curricular con medios de calidad
- La iniciación deportiva extraescolar de niños y jóvenes: deportes de equipo y el aprendizaje de la natación
- El mantenimiento físico básico de adultos: espacios para gimnasia de mantenimiento , mantenimiento en el medio acuático.
- La recreación deportiva: piscinas de verano, instalaciones deportivas primarias o elementales

Desarrollar líneas de actuación sectorizadas por tipologías de instalaciones :

Red Básica

- Centros Deportivos Municipales (**CDM - PDM**)
- Campos Municipales de Fútbol (**CMF**)
- Instalaciones Deportivas Primarias (**IMP**)

Red secundaria

- Instalaciones Federativas o Especializadas :Campo M. Rugby, Patinódromo Bozada ,

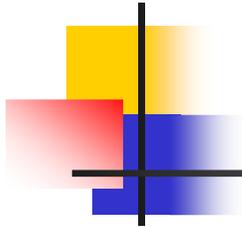
SERVICIO INSTALACIONES DEPORTIVAS

POLITICAS (II) : (2007)



- Colaborar y complementarse con Zaragoza Deporte Municipal y los Servicios Sociales y de Juventud para la consecución de la misión común** de estas organizaciones administrativas del Ayuntamiento de Zaragoza, desarrollando **acciones positivas de integración** de colectivos en la actividad deportiva
- Diversificar los modelos y agentes de gestión de las instalaciones deportivas, priorizando la colaboración con el tejido federativo y asociativo no comercial.**
- Ampliar la oferta de espacios deportivos y servicios complementarios en el ámbito del Deporte - Salud : servicios de Fitness y Welleness**
- Desarrollar en el conjunto de la organización un modelo de Gestión Integrada de la Calidad , la Prevención de Riesgos Laborales, la Gestión Medioambiental y la Responsabilidad Social Corporativa**

FORMULAR ESTRATEGIA IV



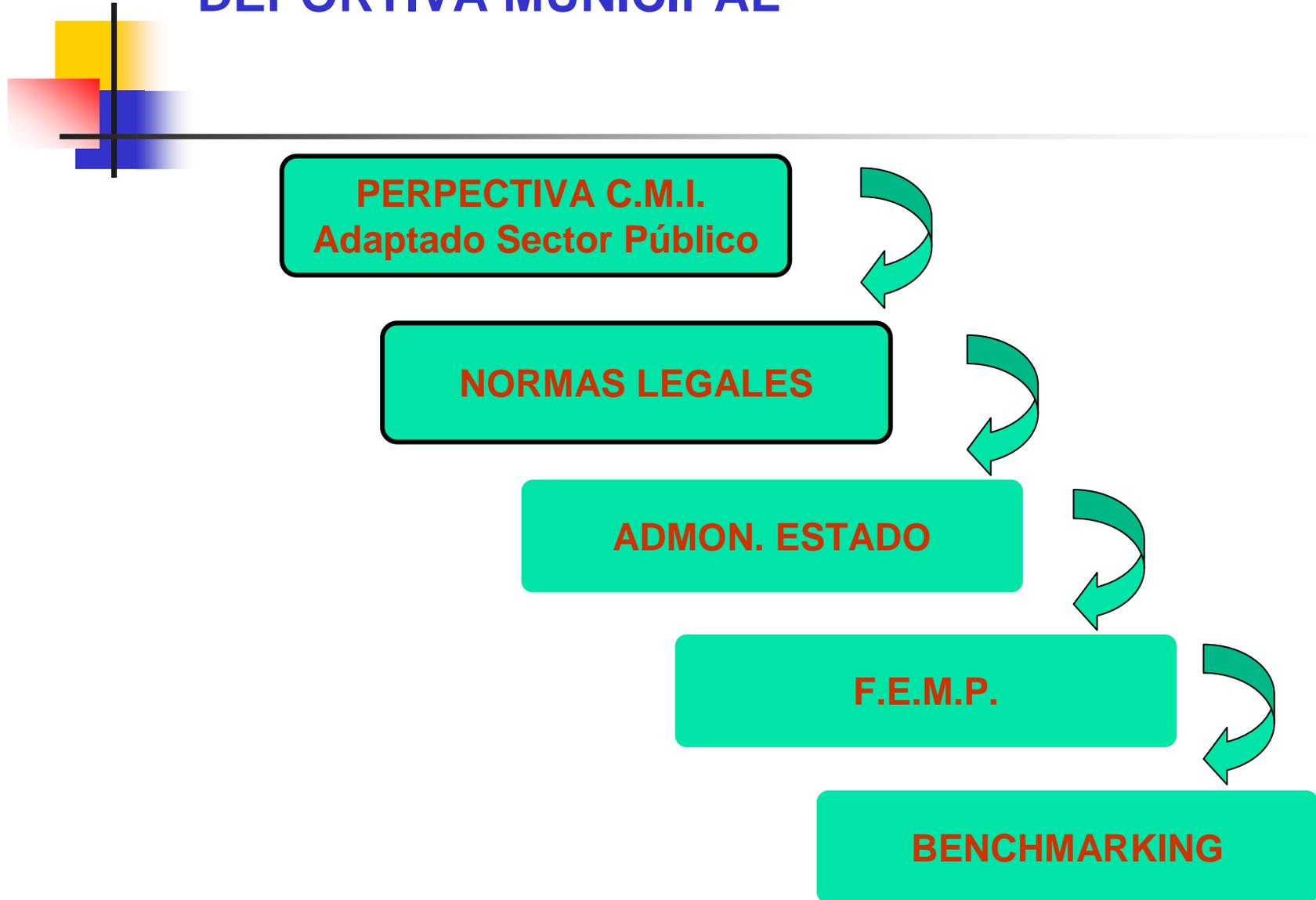
- ***PARTICIPACIÓN DE MERCADO. Estrategia corporativa***
 - *¿En qué mercados o sectores vamos a participar ?*
- ***POSICIONAMIENTO. Estrategia competitiva***
 - *¿De qué forma vamos a participar en esos mercados o sectores ?*
- ***RENTABILIDAD***
 - *¿Cuánto y cuando esperamos ganar ?*
- ***ESTRATEGIA OPERATIVA***
 - *¿Qué funciones o áreas tienen mayor importancia para la consecución de la estrategia ?*

□ *La estrategia básica de una empresa u organización se deriva de elecciones en éstos campos.*

□ *Los objetivos de sus perspectivas o unidades operativas se derivan de los anteriores*

□ *Pueden existir distintas estrategias básicas si una organización tiene distintas divisiones operativas o unidades estratégicas de negocio (UENs), o si opera en sectores diferentes*

INDICADORES Y METAS GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL



M.A.P. BAROMETRO CALIDAD DE VIDA



**Municipios de Gran Población . 25 municipios en 2008, 15 más en 2009.
Programa Urban Audit Unión Europea. 358 indicadores agrupados**

1. *Aspectos económicos.*
2. *Aspectos sociales.*
3. *Cultura y entretenimiento.*
4. *Demografía.*
5. *Instrucción y educación.*
6. *Medio ambiente.*
7. *Participación ciudadana.*
8. *Sociedad de la información.*
9. *Transporte de viajeros.*

¿¿¿ INDICADORES DEPORTIVOS ???

**6.5. Uso del suelo : m2 per cápita para usos recreativos,
deportivos y de ocio**

C.S.D. PLAN INTEGRAL AFD 2009



<i>Indicador</i>	<i>2020</i>	<i>Situación actual de referencia</i>	<i>Fuente</i>
Práctica deportiva de los Españoles (15-75 años)	50%	37%	Habitos deportivos de los Españoles 2005. CSD-CIS.
Diferencia máxima de práctica entre hombres y mujeres	5 puntos	15 puntos	Habitos deportivos de los Españoles 2005. CSD-CIS.
Porcentaje de Población sedentaria (16 y + años)	35%	58,40%	Dato de 2003. Encuesta nacional de Salud 2006
Nivel de Obesidad y sobrepeso infantil (niños y niñas de 13 años)	19%	38%	Organización Mundial de la Salud
Actividad Física de la población escolar (6-16 años)			
1 hora diaria, 5 días a la semana	50%		No hay datos en el ámbito estatal
1 hora diaria, 3 días a la semana	50%		
Práctica deportiva en personas mayores (+ de 65 años)	30%	17%	Habitos deportivos de los Españoles 2005. CSD-CIS.
Instalaciones deportivas accesibles para discapacitados	90%	68,5%	Censo nacional de Instalaciones deportivas. CSD 2005
Instalaciones deportivas con vestuarios adaptados	50%	18,5%	Censo nacional de Instalaciones deportivas. CSD 2005
Grandes empresas (100 de mayor facturación) con Planes de promoción deportiva asociada a la salud para sus empleados	50%		Elaboración propia
Porcentaje de licencias femeninas en Federaciones españolas	35%	18%	Datos de licencias de FFEE del CSD
Porcentaje de mujeres sobre el personal directivo y técnico de federaciones deportivas	20%	10% (dirección) y 12% (p.técnico)	Comisión "Mujer y Deporte" 2006

C.S.D. PLAN INTEGRAL AFD 2010

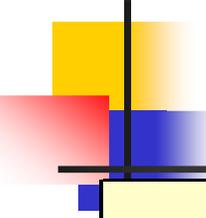
A+
D

- Una práctica deportiva general de la población cercana al 50%, partiendo de la situación actual del 39,9% para los mayores de 15 años que señala la Encuesta de Hábitos deportivos de los españoles de 2010.
- Una disminución de la diferencia de prácticas entre hombre y mujer de los 17,9 puntos porcentuales actuales a unos porcentajes entre el 8% y el 5%.
- Una reducción del porcentaje de población sedentaria hasta un nivel estimado del 35% del conjunto de la población.
- Un descenso en el nivel de obesidad infantil y sobrepeso hasta el 20%, partiendo de los niveles elevados actuales del 38%.
- Un nivel de práctica deportiva en edad escolar de 1 hora diaria durante 5 días a la semana para la mitad de la población y 1 hora diaria durante al menos 3 días para el otro 50%.
- Una práctica de actividad física y deportiva del 30% para las personas mayores de 65 años, incrementando sustancialmente el actual nivel de 18,8%.
- El 90% de las instalaciones deportivas accesibles para las personas con discapacidad, a partir del 68% que señala el Censo Nacional de Instalaciones Deportivas de 2005, y el 50% de las mismas con vestuarios adaptados.
- Al menos un 50% de las cien empresas más grandes del país con planes de promoción deportiva asociada a la salud para sus empleados.
- Un porcentaje de licencias federadas femeninas del 35% de las totales, partiendo del 18% actual.
- Un porcentaje del 20% de mujeres sobre el personal técnico y directivo de las federaciones deportivas españolas, partiendo de los actuales 12% y 10% respectivamente.

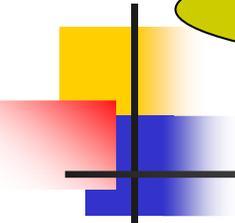
EJERCICIO PRÁCTICO

	Objetivo Estratégico	Indicadores de Resultado	Indicadores Inductores
COMUNIDAD	Impulsar la practica deportiva en el municipio		
	Facilitar el acceso de los ciudadanos a los espacios deportivos		
	Promover la cohesión social en el deporte		
	Facilitar el acceso de los ciudadanos a las actividades deportivas		
	Impulsar el uso de los espacios		
CLIENTES	Fomentar el uso de los espacios deportivos municipales		
	Ofrecer un servicio de calidad a los		
	Ofrecer un servicio accesible a los		

EJERCICIO PRÁCTICO



	Objetivo Estratégico	Indicadores de Resultado	Indicadores Inductores
ORGANIZACIÓN - RR.HH.	<p>Promover un clima laboral positivo</p> <p>Mejorar las habilidades de los empleados</p> <p>Promover la igualdad de género</p> <p>Gestionar el servicio con las diversas formas de gestión</p>		
ECONOMIA	<p>Disponer de los recursos adecuados</p> <p>Disponer de recursos adecuados para actividades</p> <p>Financiar adecuadamente el servicio</p> <p>Dar soporte a la promoción deportiva de las entidades</p>		



SELECCIONAR INDICADORES DEPORTES

NORMAS LEGALES

ADMON. ESTADO

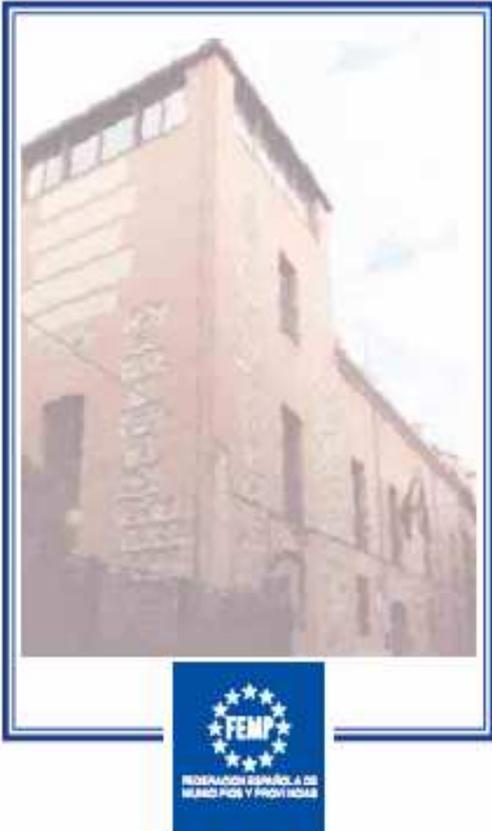
F.E.M.P.

BENCHMARKING



FEMP

Guía para la Implantación
de un sistema de costes
en la Administración Local



*11 Ayuntamientos y 9 Universidades .
Convenio con Universidad Pública Navarra.*

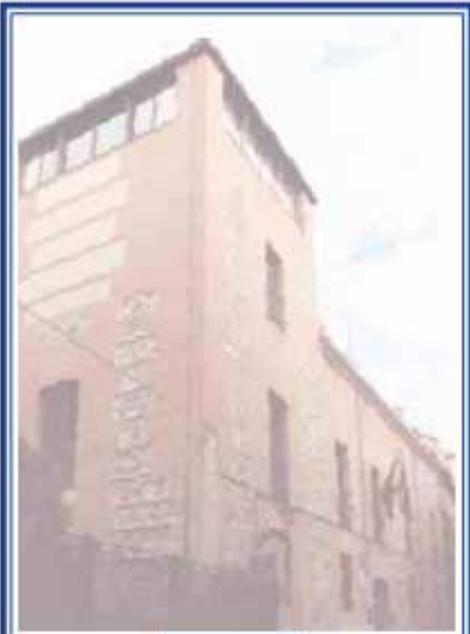
**Metodología cálculo costes servicios
deportivos municipales**

20 Indicadores de gestión :

- De actividad. (4)**
- Económicos. (8)**
 - De presupuesto (6)**
 - De costes (2)**
- De entorno. (8)**

FEMP

Guía para la Implantación
de un sistema de costes
en la Administración Local



- ALBACETE
- AVILÉS

- BARCELONA
- GIJON
- GIRONA
- MALAGA
- MADRID
- PAMPLONA
- SANT CUGAT DEL VALLÉS
- VALENCIA
- VITORIA GASTEIZ

**Coordinación de D. Carlos Prieto Martín
(Federación Española de Municipios y
Provincias) y D. Helio Robleda Cabezas
(Universidad Pública de Navarra),**

Fin del proceso en 2006

GUIA IMPLANTACION COSTES FEMP

INDICADORES DE ACTIVIDAD

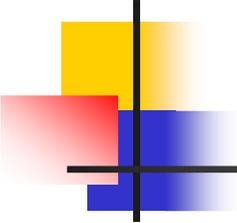
- 1 *Metros cuadrados de II.DD.MM por 1.000 habitantes.*
- 2 *Nº de usos año de las II.DD por habitante*
- 3 *% usuarios de la 3ª Edad de las II.DD.*
- 4 *% niños usuarios de las II.DD en programas de actividades deportivas*

INDICADORES ECONOMICOS. PRESUPUESTO

- 5 *Gasto corriente en deporte por habitante*
- 6 *Gasto de capital en deporte por habitante*
- 7 *% de gasto corriente en deporte*
- 8 *% de gasto de capital en deporte*
- 9 *% de cobertura del gasto corriente en deporte, con transferencias corrientes recibidas*
- 10 *% de cobertura del gasto corriente en deporte, con financiación de los usuarios*

INDICADORES ECONOMICOS. COSTES

- 11 *Coste del uso por espacio deportivo*
- 12 *Coste anual por usuario deportivo*



GUIA IMPLANTACION COSTES FEMP

INDICADORES DE ENTORNO

13 *Indice de infancia*

14 *Indice de adolescencia*

15 *Indice de juventud*

16 *% de personas mayores*

17 *Tasa de crecimiento anual de la población*

18 *Ingresos impositivos municipales por habitante.*

19 *Ahorro corriente*

20 *Déficit o superavit no financiero*

GUIA IMPLANTACION COSTES FEMP

INDICADOR N ° 2: Núm. de usos al año de las instalaciones deportivas por habitante

OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el grado de cobertura de la demanda de actividades deportivas del total de la población del municipio.	<i>Numerador:</i> Número total anual de usos de las instalaciones deportivas. <i>Denominador:</i> Total población <i>Fuente:</i> Padrón Municipal.

Nota aclaratoria:

Entendemos por usuarios tanto los abonados como cualquier otro tipo de usuario, tales como los equipos deportivos, escolares, universitarios o colectivos especiales.

VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:

INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
2: Número de usos de las instalaciones deportivas por habitante.	5: Gasto corriente en deporte por habitante 6 : Gasto de capital en deporte por habitante.	11: Coste del uso por espacio deportivo.	13: Índice de infancia. 14: Índice de adolescencia. 15 : Índice de juventud. 16 :Porcentaje de personas mayores de 64 años.

SELECCIONAR INDICADORES DEPORTES

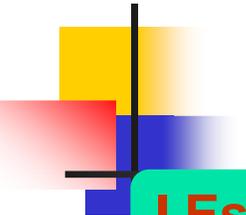
NORMAS LEGALES

ADMON. ESTADO

F.E.M.P.

BENCHMARKING





BENCHMARKING INDICADORES DEPORTE MUNICIPAL

**I Estudio Serv. Dep. Municipales Gran Canaria 2006.
Canarias 06 / Andalucía 02 / Castilla La Mancha 01**

CERCLES COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL DIBA

OBSERVATORIOS DEL DEPORTE

UNE 66182:2009 Guía evaluación integral gobierno municipal

MODELOS AYUNTAMIENTOS Y TECNICOS

I Estudio Serv. Dep. Municipales Gran Canaria 2006

Canarias 06 / Andalucía 02 / Castilla La Mancha 01

	CANARIAS 2006	ANDALUCÍA 2002	CASTILLA LA MANCHA 2001
▶ Habitantes/Trabajador propio jornada completa	2.411	2.872	1.926
▶ % Trabajadores ajenos/Total de trabajadores	49%	62%	58%
▶ Titulados superiores a cargo del servicio	78%	36%	39%
▶ Implantación del concepto de 'abonado'	29%	26%	31%
▶ Municipios con piscina cubierta	83%	36%	54%
▶ Municipios con dos o más pabellones	39%	43%	85%
▶ Gastos corrientes/Nº habitantes	31,89 euros	18,63 euros	25,27 euros
▶ % Tasas y otros ingresos	24,36%	19,50%	24,70%
▶ % Ingresos por transferencias corrientes	75,48%	79,50%	74,80%
▶ % Ingresos patrimoniales	0,16%	1,00%	0,50%
▶ Ingresos por tasas/Nº habitantes	12,15 euros	3,35 euros	6,33 euros
▶ Ingresos por transferencias corrientes/Nº habitantes	24,68 euros	13,68 euros	18,69 euros
▶ % Presupuesto deportes/Presupuesto ayuntamiento	4,40%	2,60%	4,27%
▶ % Unidades Deportivas de Gestión Directa/Total Unidad Deportiva	82%	71%	91%

LOS DATOS PROCEDEN DE LOS ESTUDIOS REALIZADOS POR JUAN CORREAL: EN CASTILLA LA MANCHA EN 2001 (MUNICIPIOS DE MÁS DE 15.000 HABITANTES), ANDALUCÍA EN 2002 (MUNICIPIOS DE MÁS DE 15.000 HABITANTES) Y GRAN CANARIA EN 2006 (TODOS LOS MUNICIPIOS DE LA ISLA, EL MENOR CON 1.320 HABITANTES).

CERCLES COMPARACIO INTERMUNICIPAL DIBA



Diputació
Barcelona
xarxa de municipis

Servei d'Esports
Servei de Programació

Cercles de Comparació Intermunicipals

Esports

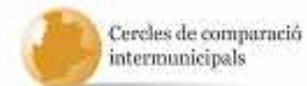
Anàlisi Resultats 2007

Desembre 2008

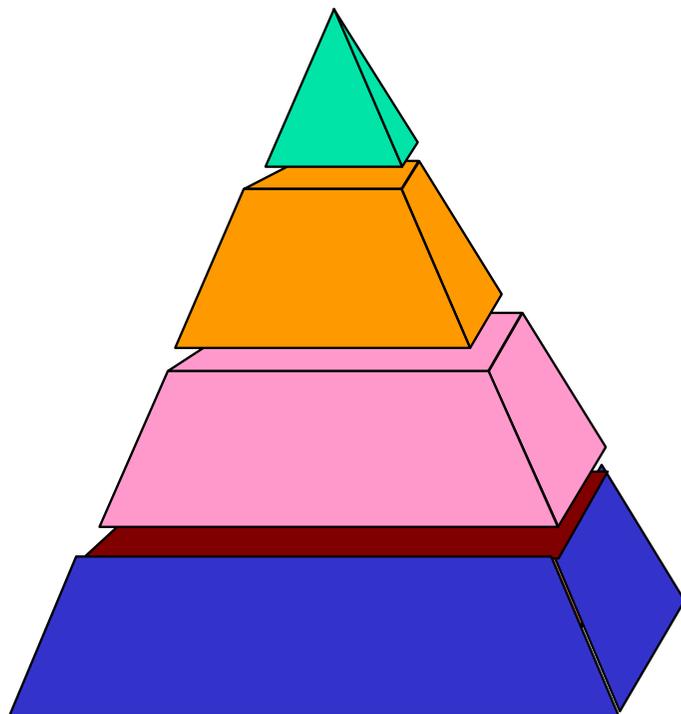
Empreses consultores:

itik
consultoria esport
i lleure

llOp
gestió de
l'esport



CERCLES COMPARACIO INTERMUNICIPAL DIBA



ENCARGO POLÍTICO ESTRATÉGICO.
13 indicadores

USUARIO / CLIENTE
4 indicadores

**VALORES ORGANIZATIVOS
RECURSOS HUMANOS.** 7 indicadores

ECONOMÍA 11 indicadores

49 municipios en 2009

CERCLES COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL DIBA

ENCARGO POLITICO / ESTRATEGICO

- 1 *% practicantes deportivos sobre el total de habitantes*
- 2 *% practicantes deportivos en centros escolares públicos sobre el total de*
- 3 *% mujeres practicantes sobre el total de practicantes*
- 4 *% de practicantes que reciben ayudas públicas sobre el total de practicantes*
- 5 *Plazas disponibles de actividades continuadas por cada 1.000 habitantes*
- 6 *Plazas disponibles de actividades continuadas de clubes por cada 1.000*
- 7 *Horas de actividades continuadas por cada 1.000 habitantes*
- 8 *Horas de actividades puntuales por cada 1.000 habitantes*
- 9 *Horas de actividades de formación por cada 1.000 habitantes*
- 10 *% practicantes deportivos por tipo de espacio deportivo sobre total de habitantes*
- 11 *Metros cuadrados de espacio deportivo por cada 1.000 habitantes*
- 12 *Número de usos anuales por m2 de espacio deportivo*
- 13 *Número de usos anuales por espacio deportivo*

USUARIO / CLIENTE

- 1 *% de población inscrita y/o abonada a servicios deportivos continuados municipales sobre el total de habitantes*
- 2 *% de población abonada a un complejo deportivo municipal sobre el total de*
- 3 *Sugerencias por cada 1.000 practicantes*
- 4 *Horas de apertura por semana de cada tipo de espacio deportivo*

CERCLES COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL DIBA

VALORES ORGANIZATIVOS / RECURSOS HUMANOS

- 1 Satisfacción general de los empleados*
- 2 % de días de baja laboral sobre el total de días laborables*
- 3 Sueldo bruto base de un monitor/a de deportes*
- 4 % de empleados asistentes a cursos sobre el total de empleados*
- 5 Horas anuales de formación por empleado asistente a cursos*
- 6 % de mujeres empleadas sobre el total de empleados/as*
- 7 % de gestión directa por cada tipología de espacio deportivo*

ECONOMICA

- 1 Gasto corriente en deportes (incluidas concesiones) por habitante*
% de gasto corriente en deportes (incluidas las concesiones) sobre el total de
- 2 gastos corrientes municipales*
- 3 % de inversión en deportes (incluidas concesiones) sobre el total de inversión*
- 4 Gasto corriente (incluidas concesiones) en deporte por practicante*
% de gasto corriente en reparación y mantenimiento sobre el total de gasto
- 5 corriente en deportes*
- 6 Gasto corriente en actividades por habitante*
- 7 % de gasto corriente en actividades sobre el total de gasto corriente en deportes*
- 8 Gasto corriente en actividades por cada hora de actividad*
- 9 % de autofinanciación por tasas y precios públicos sobre gastos corrientes*
- 10 % de autofinanciación por aportaciones de otras instituciones sobre gastos*
- 11 % de autofinanciación por parte del Ayuntamiento sobre gastos corrientes*

OBSERVATORIOS DEL DEPORTE

- *Kirolbegui .Observatorio del Deporte de Guipuzkoa*
- *Observatorio Andaluz del Deporte*
- *Observatori Catalá de l'sport*

Estudios práctica deportiva . Ampliaciones o sobre muestras sobre Estudios Manuel García Ferrando (CSIC – CSD 2010).

Indicadores de práctica deportiva de la población en general

UNE 66182:2009 Guía evaluación integral gobierno municipal

- 1.- *DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA UN BUEN GOBIERNO*
- 2.- *DESARROLLO ECONOMICO SOSTENIBLE*
- 3.- *DESARROLLO SOCIAL INCLUYENTE*
- 4.- *DESARROLLO AMBIENTAL SOSTENIBLE*

33 indicadores desglosados en 136 subindicadores

3.- DESARROLLO SOCIAL INCLUYENTE

3.2.- Municipio promotor del deporte y ocio

3.2.1.- Acciones para la promoción del deporte y el ocio

3.2.2.- Promoción del deporte y el ocio entre todos los sectores Poblacionales (grupos de edad)

3.2.3.- Infraestructura necesaria para la promoción del deporte y el Ocio.

3.2.4.- Coordinación y convenios con otras entidades para la promoción del deporte y el ocio.

MODELOS Y TECNICOS AYUNTAMIENTOS

- **RAFAEL CECILIO .**

- *INDICADORES DE BENCHMARKING*
- *CUADRO INTEGRAL DE MANDO*

- **BONI TERUELO**

Varios en “ Deporte , Gestión y Municipio . Aspectos clave “, EUDEL 2009. Capítulo 7, “ La financiación del deporte municipal “

- *Coste Medio Unitario CMU = (cap. I + cap. II) / N° total servicios prestados*
- *Ingreso Medio Unitario IMU = (cap. III + cap. V) / N° total servicios prestados*
- *Coste Medio Soportado CMS = Coste Medio Unitario – Ingreso Medio Unitario*
- *Autofinanciación Funcional AF = (cap. I + cap. II) / (cap. III + cap. V)*

CUADRO INTEGRAL DE MANDO

- El **CIM** lo componen 16 indicadores (3 económicos, 3 de recursos humanos, 6 de gestión deportiva, 1 de mantenimiento y 3 de calidad) que definen la organización desde **4 perspectivas: la económico financiera, los clientes, los procesos internos y las personas.**



INDICADORES DE COMPARACIÓN

1. ECONÓMICOS O DE RECURSOS.

- Presupuesto ordinario (sin inversiones)/habitante.
- % Autofinanciación operativa cap.III + cap.V / cap. I + cap II.
- Nº empleados/1000 habitantes.
- % Absentismo.

2. INSTALACIONES.

- m² de instalaciones deportivas/habitante.
- m² de lámina de agua cubierta/ 10.000 habitantes.
- Nº de pabellones / 10.000 habitantes.
- Nº de grandes campos / 10.000 habitantes.



INDICADORES DE COMPARACIÓN

3. GESTIÓN DEPORTIVA.

- N° abonados / 10.000 habitantes.
- N° alumnos actividades dirigidas / 10.000 habitantes.
- N° asociaciones deportivas /10.000 habitantes.
- N° deportistas federados / 10.000 habitantes.
- N° deportistas JJDDMM / 10.000 habitantes.
- % práctica deportiva.

4. PRECIOS O TASAS.

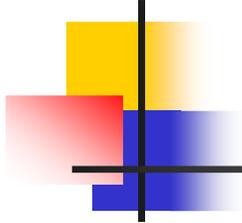
- Precio/mes Abono Deporte.
- Precio/mes curso natación niños 2 días/semana.
- Precio/mes curso natación adultos 2 días/semana.
- Precio/mes gimnasia mantenimiento 2 días/semana.
- Precio/mes aeróbic 2 días/semana.
- Precio/mes deporte de equipo 2 días/semana.
- Precio entrada piscinas.
- Precio pista tenis (1 hora sin luz).



INDICADORES DE COMPARACIÓN

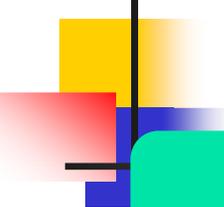
5. CALIDAD.

- Satisfacción 0-10 de los usuarios con los servicios o instalaciones.
- Satisfacción 0-10 de los empleados.
- Puntos Autoevaluación EFQM.



COMPARATIVA INDICADORES GESTIÓN DEPORTE MUNICIPAL

Perspectiva	INDICADORES	PROYECTO FEMP	CERCLES DIBA	CECA - PIY SUNYER	I.I.D. GRAN CANARIA	BONI TERUELO	RAFAEL CECILIO	II.DD. ZARAGOZA	PLAN AFD CSD 2009
COMUNIDAD - ENCARGO POLÍTICO ESTRATÉGICO	% Práctica deportiva sobre total habitantes								
	Metros cuadrados II.DD. Municipales por cada 1.000 habitantes								
	Número de usos anuales por espacio deportivo								
	% mujeres practicantes sobre el total de practicantes								
	Diferencia máxima de práctica entre hombres y mujeres								
	Plazas disponibles de actividades continuadas por cada 1.000 habitantes								
USUARIOS	% de población inscrita y/o abonada a servicios deportivos continuados municipales sobre el total de habitantes								
	Sugerencias/Reclamaciones por cada 1.000 practicantes								
	Satisfacción de los usuarios servicios deportivos municipales								



CMI PARA ENTIDADES DE DEPORTE MUNICIPAL

CONTROL ESTRATÉGICO DE GESTION

C.M.I. ADAPTACION AL SECTOR PUBLICO

INDICADORES DEL DEPORTE MUNICIPAL

CONSIDERACIONES FINALES

CONSIDERACIONES FINALES

***Normalizar los indicadores del Deporte Local :
hacia un Sistema Público del Deporte.***

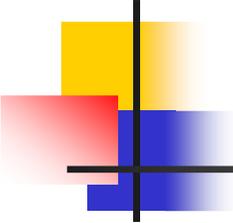
4 problemas metodológicos :

- ***Deporte Municipal o Deporte en el Municipio.***
- ***Indicadores área metropolitana / supralocales***
- ***Contabilizar la gestión indirecta***
- ***Aforos técnicos***

Singularidad del control de gestión en cada organización:

- ***Adaptarse al sistema de gestión.***
- ***Valor instrumental y estratégico de los cuadros de mando***

BIBLIOGRAFIA - REFERENCIAS



GENERAL CMI - BSC

Robert S. Kaplan y David P. Norton. “ El Cuadro de Mando Integral – The balance Scorecard” Harvard Bussines Press. Gestión 2000 , ed. Planeta, 3ª ed. revisada

UNE 66175 de 2003 Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la implantación de sistemas de indicadores

Altair Consultores “ El Cuadro de Mando Integral “ECO3 Colecciones Alfonso Fernández Hatre” Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral

“.. Centro para la Calidad en Asturias. IDEPA Asturias

<http://cuadrodemando.unizar.es/> Alfonso López Viñegla

BIBLIOGRAFIA - REFERENCIAS

CMI BSC ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Eunice L. Bastidas B. y Vicent Ripoll Feliu “ Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público “. Revista Compendium , pags. 23-41 Diciembre 2003

Mendoza Mayordomo , Javier “ La metodología ESADE de elaboración e implantación de indicadores de gestión en los servicios públicos “. Actas III Encuentro de Gestión de las AA.PP. De Aragón 1994. Universidad de Zaragoza .Págs 101 -146.

MAP - FEMP . “Sistemas de seguimiento, evaluación y mejora del servicio ofrecido al ciudadano por las administraciones locales: indicadores de actividad y cuadro de mando”. Guías de apoyo a la Calidad en la gestión pública local. Guía nº 9 . Madrid 2006

Sanchez Martorelli , Jesús “ El Balance Scorecard para organizaciones del Sector Público : Enfoques para la definición de arquitectura de perspectivas “ Revista Brújula Gerencial Octubre-Dcbre 2008

Agencia de evaluación de la calidad de los servicios públicos

<http://www.aeval.es>

Federación Española de Municipios y Provincias . Guías de apoyo a la calidad en la gestión local.

<http://www.femp.es>

BIBLIOGRAFIA - REFERENCIAS

CMI BSC DEPORTE MUNICIPAL

Antonio M. Lòpez Hernandez, Alfonso Lòpez Villegla y Armando Rodríguez Nieto “ El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica en entidades deportivas públicas y privadas “ Instituto Andaluz del Deporte . 2008

Antonio M. Lòpez Hernandez “ Aplicación del Balance Scorecard a los servicios públicos locales deportivos. El caso del Patronato Municipal de Deportes de Granada” Catedrático Dpto. Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de Granada

Jordi Viñas“ El Cuadro de Mando Integral y su implementación en una organización deportiva “. Ponencia Asociación Aragonesa de Gestores Deportivos . 23 junio 2009

Eugenio Del Puerto “ La implantación de un Cuadro de Mando Integral como instrumento de gestión de un Centro Deportivo “ GEDO Consultores.2003

Jordi Marín y Oscar García “ Indicadores para la gestión de las entidades deportivas “ ATLAS SPORT Consulting. 2ª Jornadas ACEDYR , 2007

Andrés Navarro Galera “ Indicadores y coste de los servicios deportivos de la Administración Pública “ Instituto Andaluz del Deporte , curso sobre Gestión económica del Deporte . Loja (Granada)2008

<http://www.diba.cat/esports/cercles.asp> DIPUTACIÓN BARCELONA .CIRCULOS COMPARACIÓN INTERMUNICIPAL



Gestión Integral de Medios e Instalaciones
Deportivas en Medianos y Grandes Municipios

Muchas gracias

*Pedro Compte Catalán
Jefe servicio Instalaciones Deportivas
Ayuntamiento de Zaragoza*

jefedeportes@zaragoza.es
www.zaragoza.es/deporte