

CONTROL DE GESTIÓN INSTALACIONES DEPORTIVAS DE ZARAGOZA

Pedro Compte Catalán

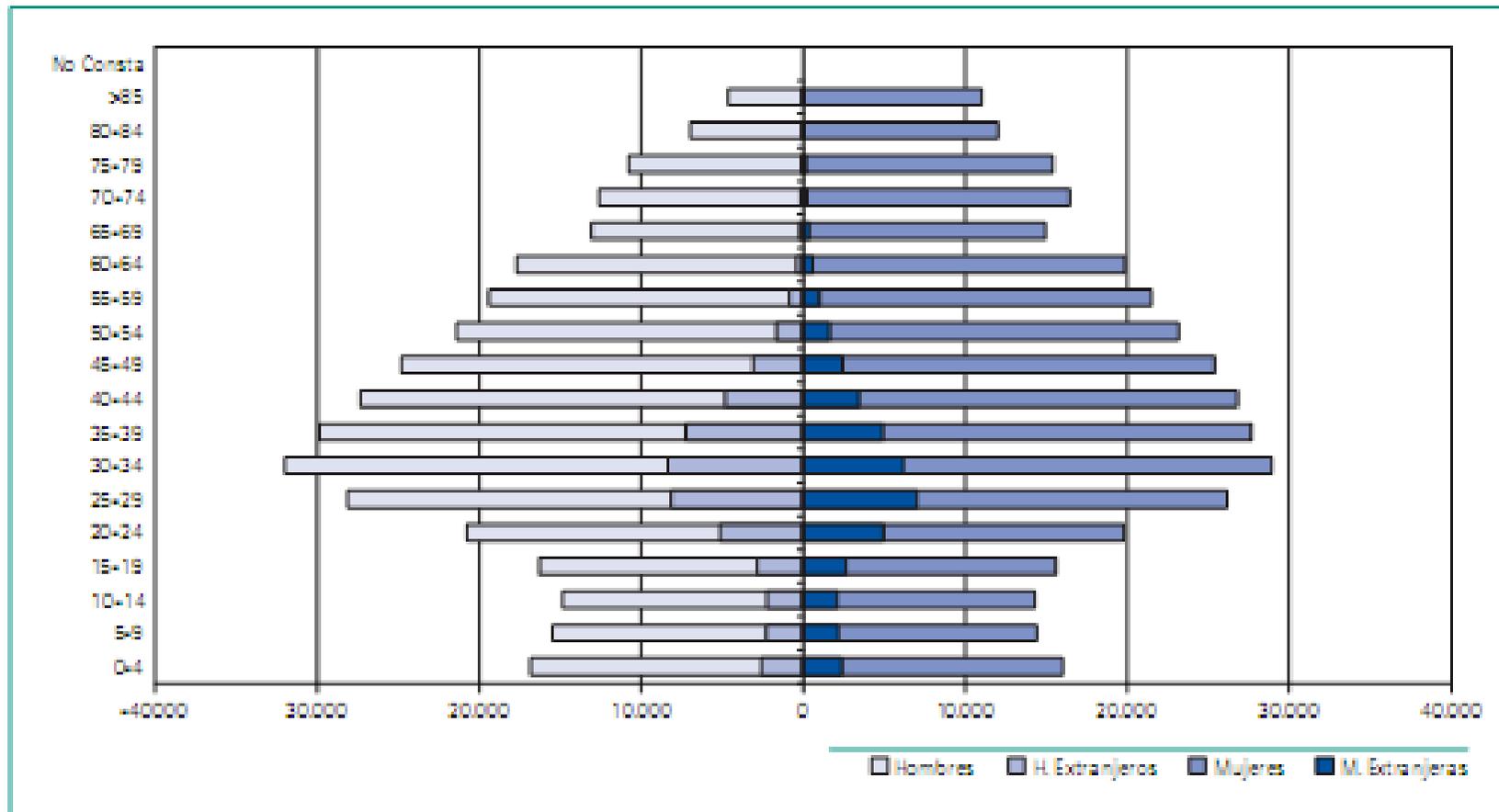
**Jefe servicio Instalaciones Deportivas
Ayuntamiento de Zaragoza**

DEMOGRAFIA

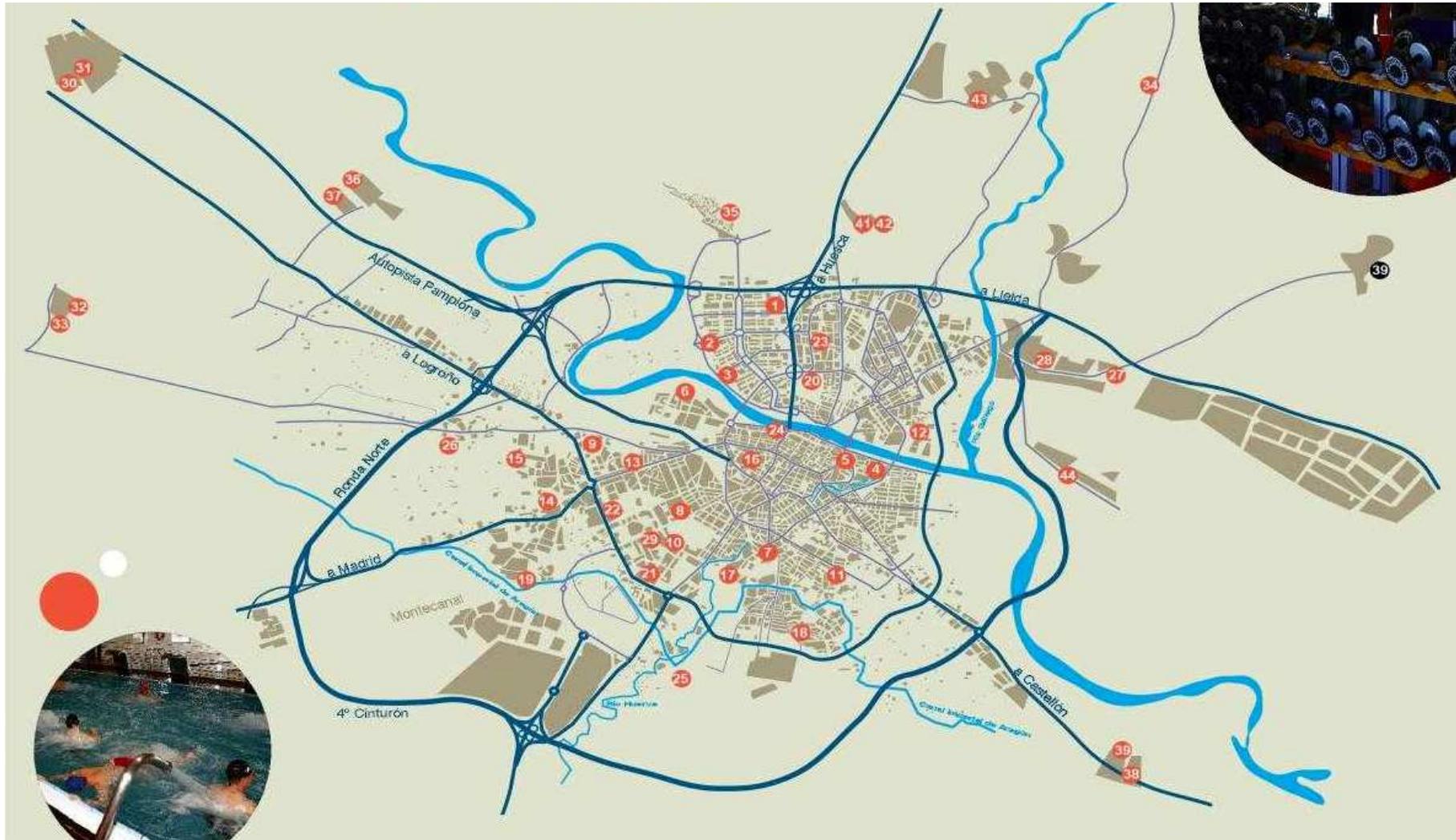
| | 2009 | 2008 |
|---|----------------|---------------|
| | 09 / 10 | 08 / 09 |
| DEMOGRAFIA | | |
| POBLACION ZARAGOZA | 693.086 | 682.283 |
| TASA CRECIMIENTO ANUAL | 1,6% | 2,3% |
| Mujeres | | 349.684 |
| Varones | | 332.599 |
| EXTRANJEROS | 92.491 | 92.491 |
| INDICE POBLACION EXTRANJERA | 13,34% | 13,56% |
| POBLACION =< 14 años | 92.141 | 92.140 |
| INDICE INFANCIA (0-14 AÑOS) | 13,3% | 13,5% |
| POBLACION 15 -19 AÑOS | 31.868 | 31.868 |
| INDICE ADOLESCENCIA | 4,6% | 4,7% |
| POBLACION 20-29 AÑOS | 92.822 | 92.822 |
| INDICE JUVENTUD | 13,4% | 13,6% |
| POBLACION > 64 AÑOS | | 91.746 |
| INDICE TERCERA EDAD > 64 AÑOS | | 13,4% |

DEMOGRAFIA

Población y Extranjeros por edad y sexo | A 01/01/2008



TERRITORIO



ORGANIZACION DEPORTE AYTO.



INSTALACIONES DEPORTIVAS

RED BASICA

- 44 CENTROS DEPORTIVOS MUNICIPALES (C.D.M. – P.D.M)
- 27 CAMPOS MUNICIPALES DE FUTBOL (C.M.F.)
- 360 INSTALACIONES DEPORTIVAS PRIMARIAS – USO LIBRE (I.D.L)

RED SECUNDARIA

- INSTALACIONES SECUNDARIAS : Campo Muncipal Rugby, Patinódromo La Bozada, Instalaciones Expo,...

RED ESPECIALIZADA

- INSTALACIONES SINGULARES : Pab. Principe Felipe, Palacio Deportes, CMF Romareda

COMPETENCIAS

INSTALACIONES DEPORTIVAS

- PRINCIPE FELIPE Y PALACIO DEPORTES
- INSTALACIONES DEPORTIVAS PRIMARIAS (POTREROS Y SIMILARES)
- CAMPOS MUNICIPALES DE FUTBOL. GESTION INDIRECTA
- INSTALACIONES FEDERATIVAS . GESTION INDIRECTA

CENTROS Y PABELLONES DEPORTIVOS MUNICIPALES

- Programaciòn usos deportivos regulares: reserva temporada
- Programaciòn actividades sociales y culturales
- Desarrollo servicios Fitness y Salud
- Actividades de animaciòn deportiva
- Direcciòn , control, vigilancia funcionamiento
- Conservaciòn y mantenimiento(Contrata general)
- Ingresos, estadística , adaptaciòn a normativas legales
- Contratos tracto sucesivo servicios y suministros centralizados
- Concesiones bares y otros servicios
- Planificaciòn y ejecuciòn nuevos C.D.M. o P.D.M.
- Reglamentaciòn general de uso , tasas y servicios complementarios
- Gestìon del personal

PROMOCION DEPORTIVA

- Programa “ Entra en Acciòn “
- Eventos deportivos
- Subvenciones

| | S. INST. DEPORTV | S. DISTRITOS | ZARAGZ. DEPORTE | JM. Y J.V. |
|--|------------------|--------------|-----------------|------------|
| | | | XXXXXXXX | |
| | X | | | XXXXXXXX |
| | XXXXXXXX | | | |
| | XXXXXXXX | | | |
| | XXXXXXXX | | | |
| | XXXXXXXX | XXXXXXXX | | |
| | XXXXXXXX | | | |
| | XXXXXXXX | XXXXXXXX | | XXX |
| | XXXXXXXX | | | XXX |
| | XXXXXXXX | | | |
| | XXXXXXXX | XXXXXXXX | | |
| | XXXXXXXX | XXXXXXXX | | XX |
| | XXXXXXXX | XXXXXXXX | | |
| | | | XXXXXXXX | |
| | | | XXXXXXXX | XX |
| | | | XXXXXXXX | XX |

SERVICIO INSTALACIONES DEPORTIVAS

MISION :

Promover y gestionar instalaciones deportivas públicas y servicios complementarios que faciliten las prácticas físico recreativas de los zaragozanos en todas sus dimensiones.

VISION :

*Mejorar continuamente , logrando ser el principal promotor de **instalaciones deportivas** en el campo de la **educación física** , la **iniciación deportiva** , la **recreación deportiva** y el **Deporte - Salud** para una mayoría significativa de los zaragozanos*

VALORES :

- **Orientación al ciudadano** : comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder sus expectativas.
- **Participación de los ciudadanos y empleados: ciudad de todos y para todos** .El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- **Liderazgo para impulsar el sistema deportivo local en su ámbito**
- **Orientación a Objetivos y Resultados**: identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado. Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionados se gestionan como un proceso.
- **Cultura de transparencia y accesibilidad**: las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información, accesibles tanto dentro de la organización como a la comunidad y sus representantes.
- **Cultura de colaboración y coordinación**: una organización y sus grupos de interés son interdependientes y unas relaciones mutuamente beneficiosas intensifican la capacidad de ambos para crear valor.
- **Responsabilidad y Conciencia de Costes**

ESPACIOS DEPORTIVOS EN CDM

| PISTAS AIRE LIBRE | | | | | | | | | |
|-------------------|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| TN | FS | BC | PD | PDC | HCK | FRT | FRC | ROC | VPL |
| 39 | 25 | 8 | 9 | 8 | 1 | 11 | 2 | 3 | 2 |

| SAL GIM | SAL FTNS | |
|---------|----------|-------|
| | | M2 |
| 20 | 4 | 4.979 |

| PAB | U/H |
|-----|-----|
| | |
| 30 | 73 |

| PISCINAS AIRE LIBRE | | |
|---------------------|----------|-----------|
| VASOS | M2 VASOS | M2 CESPDP |
| 62 | 19.329 | 104.601 |

| SPA | PCU | | | JCZ |
|-----|------|------|------|-------|
| M2 | V 25 | V 18 | V 12 | M2 |
| 766 | 30 | 12 | 8 | 3.139 |
| | | | | 1 |

CONTROL y PIRAMIDE DE GESTION

| NIVEL | UNIDADES | FUNCION | INFORMACION | MEDIOS | CONTROL |
|-------------------------------|--|--|---|--|-------------------------|
| ESTRATÉGICO | DIRECCION : TECNOESTRUCTURA AREAS MUNICIPALES. DIRECCIONES GENERALES, | DEFINE OBJETIVOS Y RECURSOS . ESTABLECE PROGRAMAS | HACIA EL EXTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN (ENTORNO , COYUNTURA) INTERIOR : EVALUACION POR EXCEPCION Y TENDENCIAS FUTURO | CUADROS DE MANDO INFORMES EVALUACIONES ENTORNO | DE GESTION GLOBAL |
| MANDOS SUPERIORES | JEFES SERVICIO, GERENTES | DESARROLLAR PROGRAMAS : ACTIVIDADES, MEDIOS, PLAZOS NORMALIZAR ESTABLECER OBJETIVOS Y PLANES A CORTO | ANALISIS DE RESULTADOS PROPIOS HACIA LÍNEA OPERATIVA | CUADROS DE MANDO INFORMES ACTIVIDAD INTERNA Y DEL SECTOR PROCEDIMIENTOS E INSTRUCCIONES | DE GESTION FUNCIONAL |
| MANDOS INTERMEDIOS | JEFES SECCION, UNIDADES GESTION, JEFES DE CENTRO | USAR RECURSOS PARA REALIZAR TAREAS SEGÚN NORMAS . | INFORMACION SOBRE PROCESOS SUPERVISADOS | INDICADORES DE PROCESOS / CENTROS DE ACTIVIDAD | OPERACIONAL |
| PERSONAL BASE | PERSONAL BASE DE PRESTACION | REALIZAR PROCESOS FISICOS REGISTRAR TRANSACCIONES PRESTACION | INSTRUCCIONES PARA APLICAR DECISIONES PROGRAMADAS | INSTRUCCIONES, CIRCULARES Y ORDENES DE TRABAJO REGISTROS BASICOS | DE TAREAS |

INDICADOR

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

CUADRO DE MANDO

Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que 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.

La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización

INDICADORES : CARACTERISTICAS

- *Simbolizan una actividad importante o crítica;*
- b) *Tienen una relación lo más directa posible sobre el concepto valorado con objeto de ser fieles y representativos del criterio a medir;*
- c) *Los resultados de los indicadores son cuantificables, y sus valores se expresan normalmente a través de un dato numérico o de un valor de clasificación;*
- d) *El beneficio que se obtiene del uso de los indicadores supera la inversión de capturar y tratar los datos necesarios para su desarrollo;*
- e) *Ser comparables en el tiempo, y por tanto representar la evolución del concepto valorado. De hecho, la utilidad de los indicadores se puede valorar por su capacidad para marcar tendencias;*
- f) *Ser fiables : proporcionar confianza a los usuarios 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.*

INDICADORES : REQUISITOS

- 1) *referirse a procesos importantes o críticos.*
- 2) *representar fielmente el objetivo a medir mediante una relación directa.*
- 3) *ser cuantificables a través de datos numéricos o un valor de clasificación.*
- 4) *ser rentables, superando el beneficio de su uso al coste de obtención.*
- 5) *poder definir la evolución en el tiempo del objetivo siendo comparables en el tiempo.*
- 6) *ser fiables para dar confianza a los usuarios sobre su validez . Ser fáciles de mantener y utilizar.*
- 7) *no interferir con otros indicadores siendo compatible con ellos.*
- 8) *permitir a la dirección conocer la información en tiempo real.*

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

CICLO VIDA INDICADORES Y C. MANDO

DISEÑO

SELECCION

ESPECIFICACION (forma cálculo , fuentes información, forma presentación)

UMBRALES Y OBJETIVOS

RESPONSABILIDADES

ARBOL CUADROS DE MANDO

IMPLANTACION

FORMACION

COMUNICACION Y MOTIVACION

VALIDACION INDICADORES Y CUADROS DE MANDO

REVISION

SELECCIONAR INDICADORES DEPORTES

NORMAS LEGALES

ADMON. ESTADO

F.E.M.P.

BENCHMARKING

GESTION PUBLICA

SISTEMA GESTION S.I.D.



MARCO LEGAL INDICADORES ADMON PUBLICA

Constitución Española de 1978 , artículos 31.2 y 103.1 . Se citan explícitamente los principios de racionalidad, eficacia, eficiencia .

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).

Ley 57/2003 de 16 de diciembre de Medidas para la modernización del gobierno local (BOE 17-12-2003) : 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”.

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 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.**

SELECCIONAR INDICADORES DEPORTES

NORMAS LEGALES

ADMON. ESTADO

F.E.M.P.

BENCHMARKING

GESTION PUBLICA

SISTEMA GESTION S.I.D.



M.A.P. BAROMETRO CALIDAD DE VIDA



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

El Barómetro sobre la calidad de vida contiene 358 indicadores agrupados en los siguientes dominios:

- Aspectos económicos.*
- Aspectos sociales.*
- Cultura y entretenimiento.*
- Demografía.*
- Instrucción y educación.*
- Medio ambiente.*
- Participación ciudadana.*
- Sociedad de la información.*
- Transporte de viajeros.*

NO EXISTE NINGUN INDICADOR DEPORTIVO

SELECCIONAR INDICADORES DEPORTES

NORMAS LEGALES

ADMON. ESTADO

F.E.M.P.

BENCHMARKING

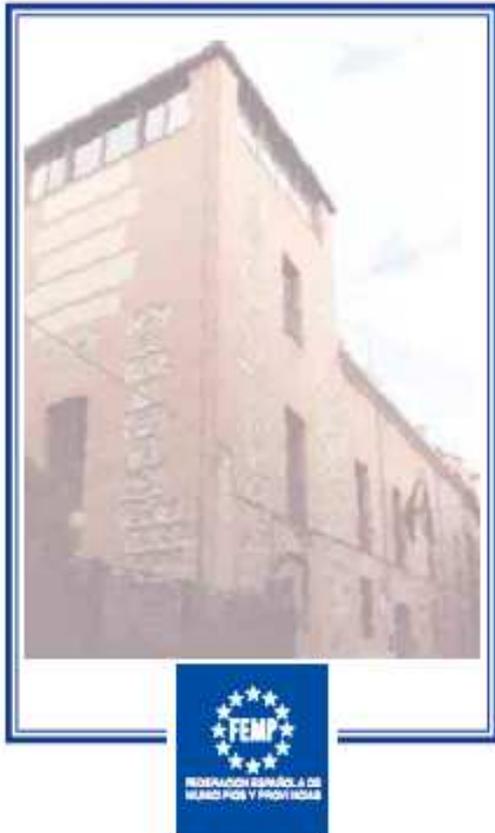
GESTION PUBLICA

SISTEMA GESTION S.I.D.



FEMP

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



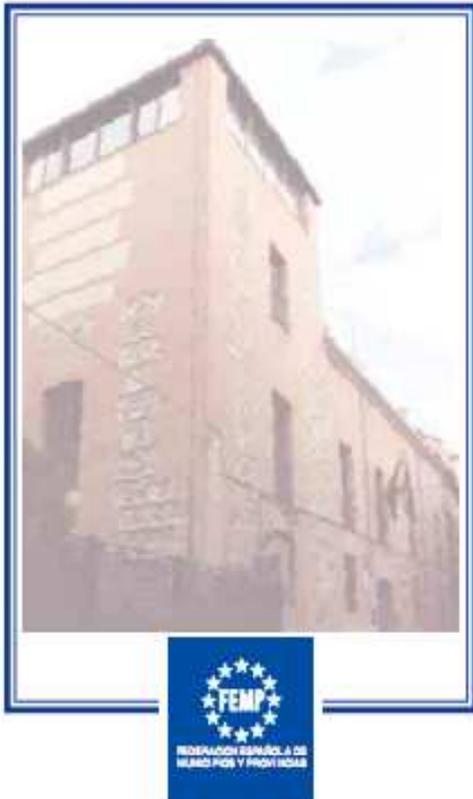
*11 Ayuntamientos y 9 Universidades .
Convenio con Universidad Pública Navarra.*

Metodología cálculo costes servicios deportivos municipales

- **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. | <p><i>Numerador:</i> Número total anual de usos de las instalaciones deportivas.</p> <p><i>Denominador:</i> Total población</p> <p><i>Fuente:</i> Padrón Municipal.</p> |
| <p>Nota aclaratoria: Entendemos por usuarios tanto los abonados como cualquier otro tipo de usuario, tales como los equipos deportivos, escolares, universitarios o colectivos especiales.</p> | |

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

GESTION PUBLICA

SISTEMA GESTION S.I.D.



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:



CERCLES COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL DIBA

ENCARGO POLITICO / ESTRATEGICO

% practicantes sobre el total de habitantes

Usos por espacio deportivo

Plazas disponibles por cada 100 habitantes

Metros cuadrados de espacio deportivo por habitante

USUARIO / CLIENTE

Sugerencias por cada 100 habitantes

Horas de apertura por semana de cada tipo de espacio deportivo

VALORES ORGANIZATIVOS / RECURSOS HUMANOS

Satisfacción general de los empleados en el lugar de trabajo

% de días de baja laboral sobre el total de días laborables

% de empleados asistentes a cursos sobre el total de empleados

Horas anuales de formación por empleado asistente a cursos

ECONOMICA

Déficit o superavit del servicio por habitante

Gasto corriente por uso

Gasto corriente por practicante

% de autofinanciación por tasas y precios públicos sobre gastos corrientes

Gasto corriente por hora disponible por espacio deportivo

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.

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

SELECCIONAR INDICADORES DEPORTES

NORMAS LEGALES

ADMON. ESTADO

F.E.M.P.

BENCHMARKING

GESTION PUBLICA

SISTEMA GESTION S.I.D.



INDICADORES – CUADRO MANDO Y GESTION PUBLICA

MODELO CUADRO MANDO INTEGRAL

ENFOQUE GRUPOS DE INTERES (STACKHOLDERS)

**MODELO MIXTO : PERSPECTIVAS DE LA ORGANIZACION
PUBLICA LOCAL.**

TEORIA CMI Y GESTION PUBLICA

Balance Scorecard Norton y Kaplan : 4 perspectivas



TEORIA CMI Y GESTION PUBLICA

Balance Scorecard Norton y Kaplan : 4 perspectivas

ACCIONISTA
FINANCIERA

CLIENTES

*VISION,
MISION Y
ESTRATEGIA*

PROCESOS

- Objetivos
- Factores clave
- Actividades
- Indicadores

INNOVACION Y
APRENDIZAJE

CUADRO MANDO INTEGRAL

- ❑ *Visión integral de la empresa organizada en cuatro perspectivas*
- ❑ *Perspectivas vinculadas entre sí por relaciones de causa efecto :
Del corto plazo - medios (perspectivas procesos, aprendizaje e
innovación) al medio plazo – fines (clientes y accionistas – financiero)*
- ❑ *El C.M.I. es un instrumento para el despliegue en cascada de la
estrategia previamente definida*
- ❑ *Modelo empresarial **prima** perspectiva financiera*
- ❑ *El número y tipo de perspectivas debería adaptarse **al sector de la
empresa y a su estrategia***

GRUPOS INTERES Y C.M.I.

Teoría de los stakeholders o grupos de interés vinculados a la organización.

- *Accionistas*
- *Clientes*
- *Proveedores*
- *Financieros*
- *Inversores*
- *Empleados – Sindicatos*
- *Empleados – Directivos*
- *Grupos políticos*
- *Sociedad*
- *Gobierno*

Los intereses de cada grupo son clave para la formulación de estrategias y su satisfacción genera la secuencia de análisis

➡ *factor clave // objetivos // acciones // indicadores*

GRUPOS DE INTERÉS Y PERSPECTIVAS C.M.I. EMPRESA COMERCIAL

ACCIONISTA FINANCIERA

- Accionistas
- Inversores
- Financieros

CLIENTES

- Usuarios
- Sociedad
- Grupos políticos
- Gobierno

PROCESOS

- Proveedores
- Sindicatos

INNOVACION Y APRENDIZAJE

- Empleados - Directivos

C.M.I. Y GRUPOS DE INTERES EN ADMINISTRACION PUBLICA

1º Las organizaciones públicas o no lucrativas tienen finalidades diferentes a una empresa : *la perspectiva financiera no domina la jerarquía de acciones – resultados.*

2º La *perspectiva de los clientes* debe ser la *dominante* en el C.M.I. de una organización pública.

3º Cada organización tiene *diferentes grupos de interés e interdependencias con los mismos*

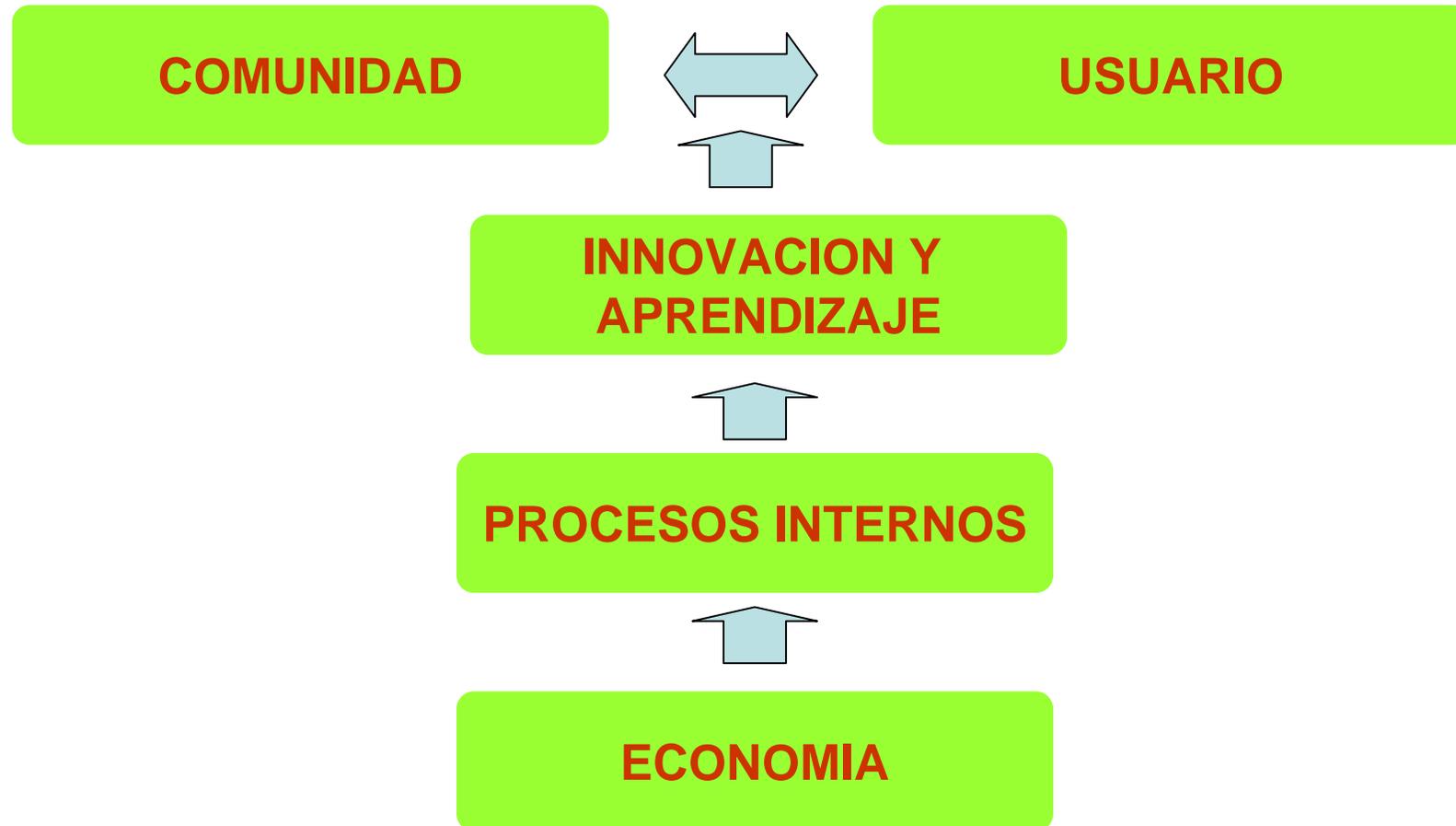
4º *Complejidad de la definición de dichos grupos.*

Cliente / Usuario directo / Votante / Comunidad / Medios comunicación

Empleados / Directivos o mandos intermedios / Sindicatos / Asoc. Profesionales /

Proveedores / adjudicatarios de la gestión indirecta de centros / Contratas de servicios...

PERSPECTIVAS C.M.I. SECTOR PUBLICO



RELACION GRUPOS DE INTERÉS // PERSPECTIVAS C.M.I. SECTOR PUBLICO



SISTEMA GESTION



SELECCIONAR INDICADORES DEPORTES

NORMAS LEGALES

ADMON. ESTADO

F.E.M.P.

BENCHMARKING

GESTION PUBLICA

**SISTEMA GESTION
S.I.D.**



CICLO VIDA INDICADORES Y C. MANDO

DISEÑO

SELECCION

ESPECIFICACION (forma cálculo , fuentes información, forma presentación)

UMBRALES Y OBJETIVOS

RESPONSABILIDADES

ARBOL CUADROS DE MANDO

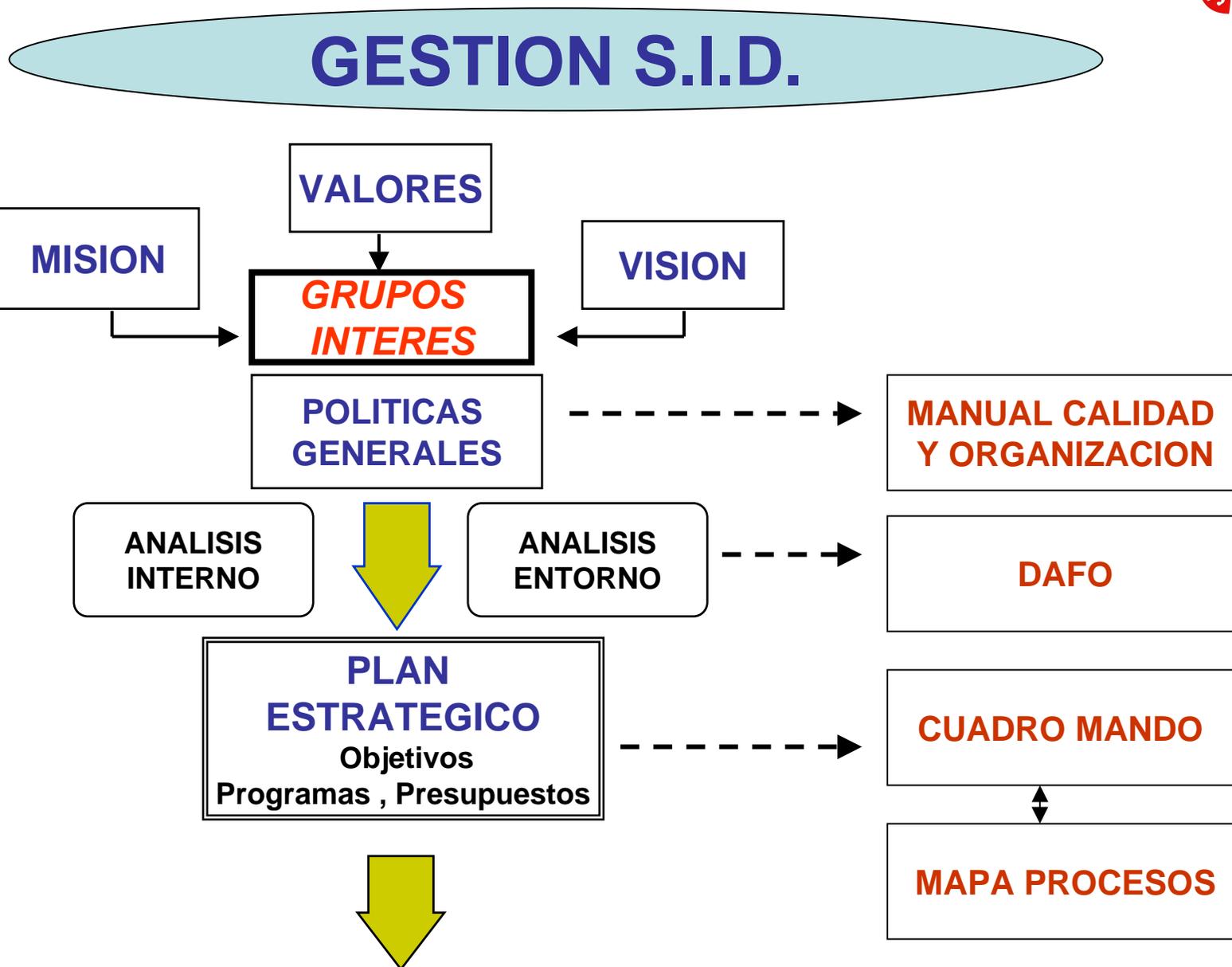
IMPLANTACION

FORMACION

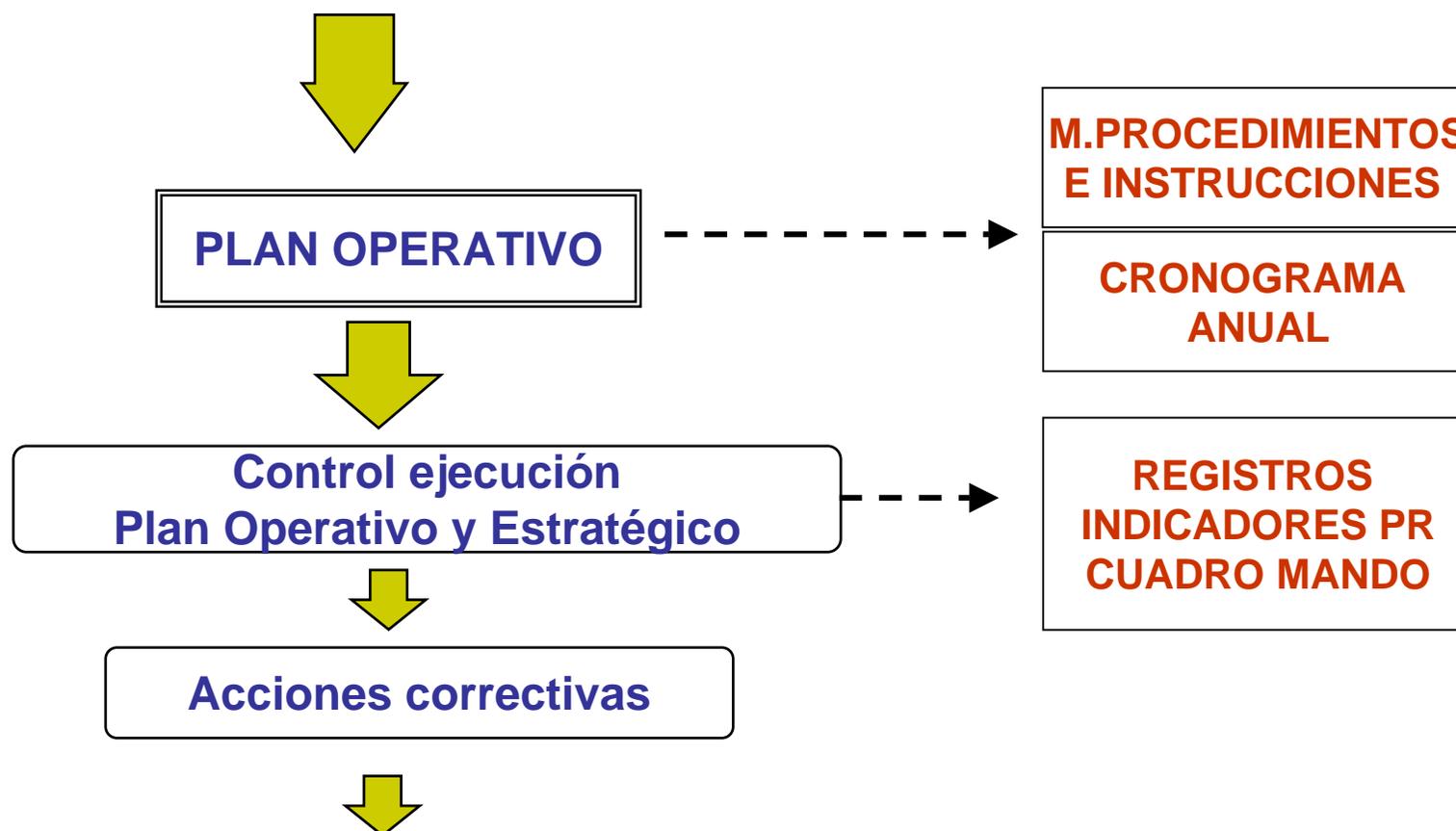
COMUNICACION Y MOTIVACION

VALIDACION INDICADORES Y CUADROS DE MANDO

REVISION



GESTION SID



| | | | |
|--|--|--|------------------------------|
|  AYUNTAMIENTO DE ZARAGOZA | | Documentación de MANUAL CALIDAD Y ORGANIZACION | |
| GRUPOS DE INTERES | | GRUPOS DE INTERES | |
| Código DEP MC-05 Código Servicio Cliente | Edición 01 Servicio Cliente | Fecha de edición 21/10/2005 | Hoja Página 1 de 1 |
| INSTALACIONES DEPORTIVAS | | | |

| | | |
|---|--|---|
| Elaborado por: Jefe Serv. Instalaciones Deportivas. Pedro Compta Catalán | Aprobado por: Concejal Delegado de Deportes Luis Pastor Lasmarías | Aprobado por: Dr. Area Juventud y Deportes Jorge Marqueta Escuer |
| fecha y firma: | Fecha y firma: | fecha y firma: |

La **Orientación al Ciudadano** del Sistema de Calidad a desarrollar en la gestión del servicio de Instalaciones Deportivas exige identificar :

- Los **grupos de interés** a los que afecta la actividad del servicio.
- Las **expectativas** de dichos grupos de interés, que se operativizan en **objetivos de gestión**.
- Los **requisitos de satisfacción** de dichas expectativas
- Los **indicadores de satisfacción** de las mismas.

El servicio de Instalaciones Deportivas tiene **tres grandes grupos de interés** en torno a su actividad:

- La **Comunidad o Entorno social** en el que actúa.
- Sus **Usuarios y clientes** directos, que pueden ser tanto **personas físicas**, como las **personas jurídicas** o entidades solicitantes y / o usuarias de espacios para actividades organizadas por las mismas.
- La **propia Organización** .

Entre tres grandes grupos de interés se desarrollan según el esquema siguiente:

GRUPOS DE INTERES DEL SID

COMUNIDAD / ENTORNO

- Equipo Gobierno Mpal.*
- Juntas Municipales y Vecinales*
- Asociacionismo ciudadano :*
 - Accesibilidad*
 - Medioambiental*
- Federaciones y entidades deportivas 2º nivel*

USUARIOS DIRECTOS

- Cursillistas*
- Abonados*
- Deportistas competición*
- Educación Física Escolar*
- Uso libre*

ORGANIZACIÓN

- Plantilla municipal*
- Directores y mandos intermedios*
- Plantillas externalizadas*
- Gestores gestión indirecta*
- Zaragoza Deporte Municipal S.A.*
- Proveedores*
- Económico – Financiero Ayto.*
- Responsables de los procesos*

INDICADORES ESTRATEGICOS

| COMUNIDAD | EXPECTATIVAS / OBJETIVOS | INDICADORES | DATO 2007 | DATO 2006 | DATO 2005 | DATO 2004 | DATO 2003 | DATO 2002 |
|---|---|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| EQUIPO GOBIERNO MPAL | Rentabilidad social | % Población Zaragoza que hace deporte = > 2 h/semana en CDM o CMF | 5,0% | 5,1% | 4,8% | 4,8% | 3,8% | 3,5% |
| | Práctica deportiva | Usos deportivos en Centros Deportivos Municipales CDM | 3.083.093 | 3.018.263 | 2.925.615 | 2.952.202 | 2.837.752 | 2.265.030 |
| | | Usos deportivos en Campos Municipales de Futbol CMF | 875.000 | 875.000 | 858.868 | 665.000 | 641.060 | 585.200 |
| | Ocupación instalaciones | Nº Centros Educativos con reserva uso temp. deportiva E.Fisica | 55 | 55 | 40 | 52 | 44 | 40 |
| | Incidencia asociativa | Nº Equipos federados temporada en CDM-PDM | 680 | 680 | 706 | 672 | 682 | 640 |
| | | Abonados CDM (Piscinas, Fitness) | 10.341 | 10.314 | 9.975 | 10.056 | 5.239 | 4.619 |
| | | Nº Equipos Clubes gestores en CMF | 275 | 275 | 263 | 250 | 241 | 220 |
| | Liderazgo provisión espacios deportivos ciudad | % Pabellones municipales red básica sobre total Zaragoza | 52,83% | 50,00% | 48,94% | 48,94% | 50,00% | 47,73% |
| | | % m2 lámina piscina cubierta uso público Zaragoza | 65,00% | 62,55% | 62,55% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| | | % m2 lámina piscina verano uso público Zaragoza | 59,2% | 59,2% | 58,2% | 59,2% | 61,9% | 0,0% |
| | | % campos futbol 11 Ayuntamiento sobre total C. Futbol Zaragoza | 53,4% | 52,6% | 51,8% | 50,0% | 50,0% | 50,0% |
| | | Nº campos municipales futbol 11 con cesped artificial | 10 | 8 | 3 | 1 | 0 | 0 |
| | Valoración pública positiva | % Población que valora Muy Bien o Bien actuación Deporte del Ayto. | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 49,6% | 0,0% |
| % población que manifiesta falta infraestructuras deportivas y piscinas | | | | 7,1% | | | 7,3% | |
| FEDERACIONES DEPORTIVAS | Satisfacción demanda reservas temporada | % Demanda uso temp. Deportiva satisfecha Dep. Federado | 0,00% | 90,00% | 95,00% | 92,60% | 90,26% | 84,44% |
| J. MPALES Y VECINALES | Participación en planificación y programación | % participación J Mpaes. en realización calendarios uso temp. Deportiva | 0,0% | 47,0% | 47,9% | 24,0% | ---- | ---- |
| GRUPOS CIUDADANOS | Accesibilidad discapacitados | CDM pisc. verano adaptados vestuarios y acceso | 4 | 4 | 3 | 1 | 0 | 0 |
| | Sostenibilidad medioambiental | M3 agua consumida / nº usos CDM | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | | M3 agua renovada piscinas / nº usos piscinas | 0,00 | 0,31 | 0,26 | 0,29 | 0,26 | 0,29 |
| | | Consumo Kw h. anuales CMF / Unidad espacio ofertado | | | | | | |

INDICADORES ESTRATEGICOS

GRUPO INTERÉS : USUARIOS DIRECTOS

| EXPECTATIVAS / OBJETIVOS | INDICADORES | DATO 2007 | DATO 2006 | DATO 2005 | DATO 2004 | DATO 2003 | DATO 2002 |
|---------------------------------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Satisfacción experiencia de uso | Satisfacción usuarios piscinas verano b. rurales (de 0 a 10) | 0,00 | 7,94 | 7,78 | 0 | 0 | 0 |
| | Satisfacción usuarios piscinas verano b. urbanos (de 0 a 10) | 0 | 7,99 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Satisfacción usuarios piscinas cubiertas (de 1 a 5) | 0 | 4,25 | 4,18 | 0 | 0 | 0 |
| | Satisfacción abonados Area Fitness y Salud (de 1 a 5) | 0 | 4,27 | 4,27 | 0 | 0 | 0 |
| | Nº Hechos reclamados por 10.000 usos CDM | 0,00 | 1,50 | 1,45 | 2,16 | 2,22 | 2,26 |

INDICADORES ESTRATEGICOS

| ORGANIZACIÓN | EXPECTATIVAS / OBJETIVOS | INDICADORES | DATO 2007 | DATO 2006 | DATO 2005 | DATO 2004 | DATO 2003 | DATO 2002 |
|---|------------------------------------|---|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| PUESTOS BASE PLANTILLA | Estabilidad organizativa | % plantilla real p. base sobre necesario SID | 0,0% | 101,5% | 102,5% | 99,2% | 89,9% | 96,0% |
| | Estabilidad laboral | % interinos puestos base SID | 0,0% | 47,9% | 27,9% | 26,2% | 19,7% | --- |
| | Capacitación desempeño | % horas reciclaje sobre total horas plantilla SID+DST | 0,00% | 1,13% | 0,83% | 1,06% | 0,87% | 0,88% |
| MANDOS INTERMEDIOS | Estabilidad laboral | % interinos puestos dirección SID | 0,0% | 10,0% | 22,5% | 26,2% | 48,8% | 55,9% |
| | Status y retribución | % singularización puestos dirección SID | 0,0% | 50,0% | 33,3% | 33,3% | 30,8% | 26,3% |
| | Participación en la gestión | % Plantilla que participa en Grupos Mejora | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| PLANTILLAS EXTERNALIZD. | Reconocimiento | | | | | | | |
| | Formación - información | % horas reciclaje plantillas extern. Sobre horas contratación | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| GESTORES GESTION INDIRECTA ZARAGOZA DEPORTE S.A. | Apoyo técnico | | | | | | | |
| PROVEEDORES | | | | | | | | |
| ESTRUCTURA ECONOMICO - FINANCI | EXPECTATIVAS / OBJETIVOS | INDICADORES | DATO 2007 | DATO 2006 | DATO 2005 | DATO 2004 | DATO 2003 | DATO 2002 |
| AREA ECONOMIA Y HACIENDA AYTO. | Contener el déficit de explotación | % Autofinanciación costes operativos CDM | 18,98% | 18,70% | 19,29% | 20,21% | 22,61% | 18,53% |
| | | Coste € por uso CDM | 5,00 | 5,00 | 6,10 | 5,45 | 4,97 | 5,48 |
| | | % coste plantilla mpal sobre costes operativos CDM | 40,1% | 42,5% | 41,5% | 43,1% | 40,1% | 42,0% |
| | | Ingresos facturados CDM (Miles €) | 4.150 | 3.712 | 3.443 | 3.252 | 3.192 | 2.298 |
| | | Importe exenciones y minoraciones (Miles €) | 0 | 0 | 462 | 460 | 368 | 320 |
| | | Conciencia y control de costes | Costes operativos CDM (Miles €) | 21.860 | 19.849 | 17.846 | 16.088 | 14.116 |

INDICADORES ESTRATEGICOS

| CONTROL SISTEMAS DE PROCESOS | EXPECTATIVAS / OBJETIVOS | INDICADORES | DATO 2007 | DATO 2006 | DATO 2005 | DATO 2004 | DATO 2003 | DATO 2002 |
|--------------------------------|--|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| GEST. USOS | Máxima ocupación | Nº Solicitudes Reserva Uso temporada | 0 | 1.056 | 1.019 | 1.018 | 1.027 | 842 |
| | | Ratio reserva espacios en PDM de L-V | 0,0% | 70,0% | 72,2% | 70,3% | 67,9% | 70,8% |
| | | Ratio reserva PFS L-V | 0,0% | 28,0% | --- | 23,9% | --- | --- |
| MANTENIMIENTO | Disponibilidad operativa de los espacios deportivos | % Disponibilidad espacios CDM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SERV. COMPLEMENTARIOS | Crear nuevos servicios Salud - Wellness | Nº Abonados Areas Fitness y Salud | 3400 | 3400 | 3456 | 3356 | 0 | 0 |
| | Complementar oferta espacios | Media servicios complementarios por CDM piscinas verano | 3,8 | 4,0 | 3,4 | 2,7 | 2,2 | 2,2 |
| CONVENIOS Y CONCESIONES | Mantener carácter servicio público | % CMF con gestión indirecta regularizada | 10 | 10 | 6 | 6 | 5 | 4 |
| RECURSOS HUMANOS | Disponer de la plantilla necesaria | % horas extra sobre total plantilla teórica IN-06-03 | 0,00% | 0,04% | 0,11% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| | Capacitar para el desempeño | % horas reciclaje sobre total horas plantilla SID+DST | 0,00% | 1,13% | 0,83% | 1,06% | 0,87% | 0,88% |
| | Prevenir Riesgos Laborales | Nº accidentes laborales plantilla SID teórica con baja | 0 | 6 | 8 | 5 | 8 | 4 |
| | | Tasa por mil accidentes con baja plantilla SID | 0,0% | 30,5% | 46,2% | 28,1% | 44,7% | 29,0% |
| CALIDAD | Gestión orientada al cliente | % Hechos reclamados solución <= 3 meses | 0,00 | 20,00 | 17,18 | 10,17 | 14,12 | 15,29 |
| | | % Reclamaciones contestadas =< 15 dias | 0,00% | 85,00% | 88,52% | 86,31% | 70,69% | 0,00% |
| INFORMATIZACION | Gestión a partir de datos | CDM con gestión informatizada p. Venta | 11 | 8 | 9 | 5 | 0 | 0 |
| | | CDM con gestión informatizada reservas | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ADMINISTRACION-CONTABL. | Ejecución presupuestaria 100% | % ejecución presupuesto DEP | 0,0% | 96,7% | 99,0% | 92,6% | 93,7% | 71,0% |

CICLO VIDA INDICADORES Y C. MANDO

DISEÑO

SELECCION
ESPECIFICACION (forma cálculo , fuentes información,
forma presentación)
UMBRALES Y OBJETIVOS
RESPONSABILIDADES
ARBOL CUADROS DE MANDO

IMPLANTACION

FORMACION
COMUNICACION Y MOTIVACION
VALIDACION INDICADORES Y CUADROS DE MANDO

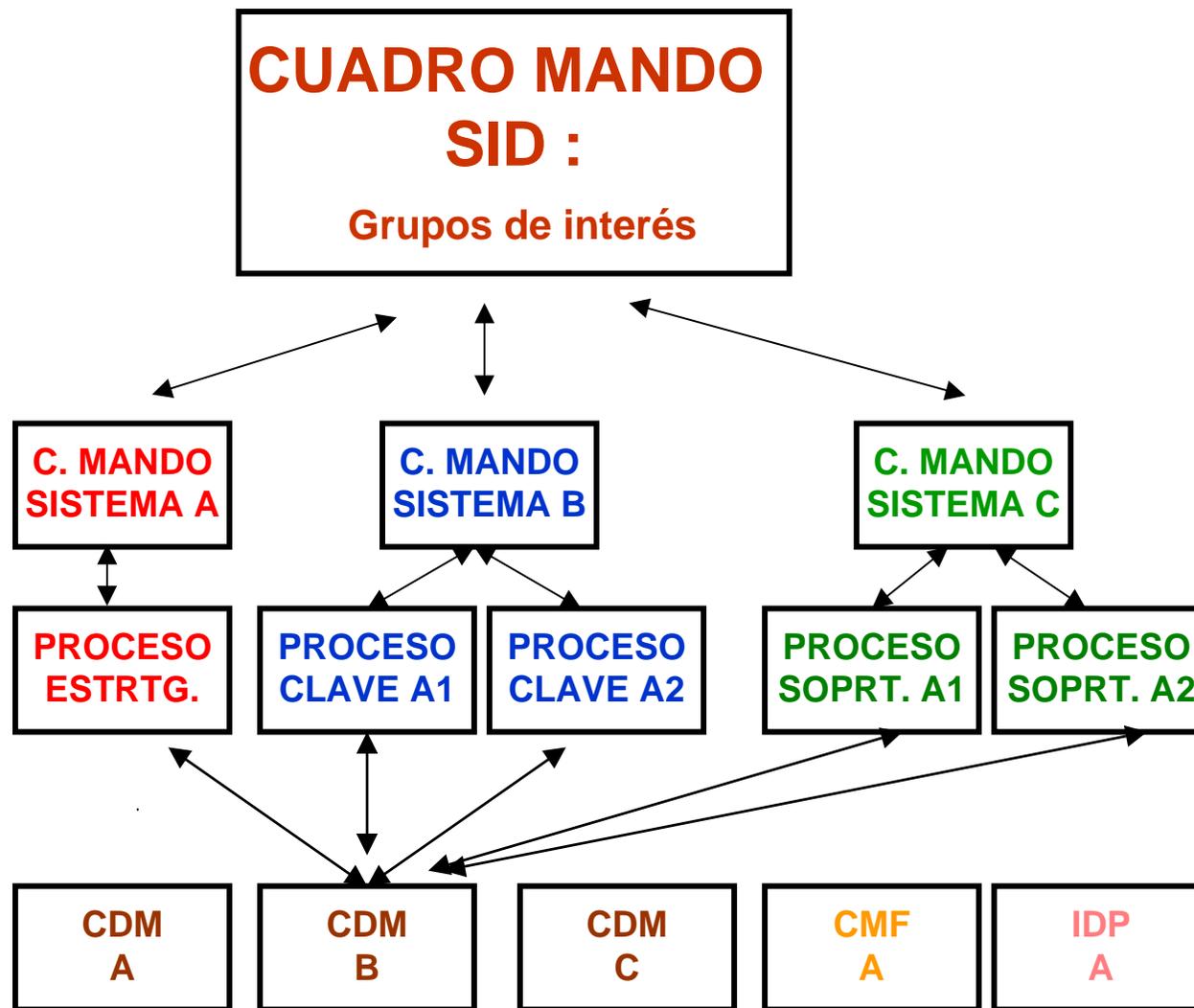
REVISION

ARBOL CUADROS DE MANDO

**CUADRO MANDO
ESTRATEGICO
/ DIRECCION**

**CUADROS MANDO
SISTEMAS Y PROCESOS
DIRECC.FUNCIONAL**

**CUADROS MANDO
NIVEL OPERATIVO
CDM , CMF, IDP, ...**



MAPA DE PROCESOS

**PROC.
ESTRATEGICOS**

| | |
|----------------------|----------------------------|
| PLANIFICACION | MEJORA CONTINUA |
|----------------------|----------------------------|

**PROCESOS
CLAVE**

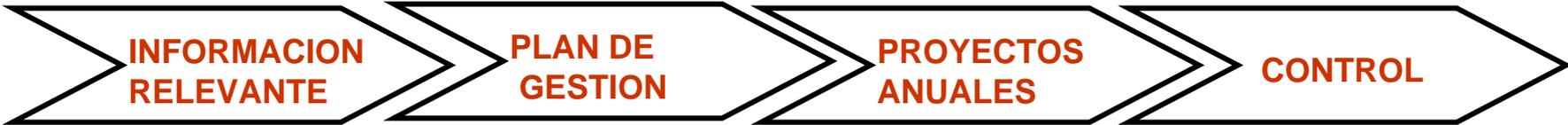
| | | |
|----------------------------------|--|---------------------|
| GESTION USOS | SERVICIOS | SUBVENCIONES |
| MANTENIMIENTO CENTROS | CONCESIONES Y CONV. GESTION | |

**PROCESOS
SOPORTE**

| | | |
|---|---|--|
| RECURSOS HUMANOS | PREVENCION RIESGOS LABORALES | GESTION MEDIOAMBIENTAL |
| SISTEMA INTEGRADO DE GESTION | ADMINISTRACION GESTION ECONOMICA | SIST. INFORMC. COMUNICACION PATRONICO |

PROCESOS ESTRATEGICOS

PLANIFICACION



- .- Investigaciones externas
- .- Encuestas satisfacción
- .- Actualización censo
- .- Investigaciones y estudios operativos.
- .- (DAFO)

- .- **Plan Estratégico Deporte Zaragoza**
- .- **Plan de Instalaciones**
 - CDM
 - CMF
 - ID Primarias
 - ID Federativas
- .- **Plan de actividades y servicios**

- .- Presupuesto anual
- .- Ordenanza Tasas
- .- Costes
- .- Plantillas Organigrama
- .- Plan Formación
- .- Nuevos Centros y grandes reformas.
- .- Nuevos servicios complementarios

- .- Cuadros de Mando
- .- Cronograma gestión anual: niveles Area / Dirección Técnica / Dirección C.D.M.
- .- Coordinación CDM

Sistemas
 (conjunto de procesos)



PROCESOS ESTRATEGICOS

MEJORA CONTINUA



- .- Investigaciones Externas**
- .- Satisfacción Usuarios**
- .- Satisfacción Empleados**
- .- Satisfacción proveedores**

- .- Reclamaciones y Sugerencias de usuarios**

-

- .- Cuadros de Mando**
- .- Memoria Anual**
- .- Informes y estudios**

*Sistemas
(conjunto de procesos)*

Procesos

CUADRO MANDO PR RECLAMACIONES

| RECLAMACIONES | OBJTV | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 |
|--|----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Nº Hechos reclamados por 10.000 usos CDM | < 4,00 | 2,11 | 1,99 | 2,36 | 1,94 | 1,77 |
| % Reclamaciones contestadas =< 15 dias | > 85 % | 91,96% | 89,26% | 85,76% | 86,92% | 89,90% |
| Hechos reclamados trato personal / 10.000 usos | < 0,20 | 0,13 | 0,19 | 0,13 | 0,14 | 0,05 |
| % Hechos reclamados solución <= 3 meses | = > 40 % | 40,78% | 36,07% | 31,77% | 25,03% | 30,58% |

| RESPNSB. | PERIOD. | OBSERVACIONES | FUENTE PROCESO - PROCEDIMIENTO | PRESENTACIÓN |
|----------|---------|---|---|--------------|
| TLEF | ANUAL | En informes reclamaciones temporada verano y temporada deportiva se detallan items de los indicadores | REGISTRO PR 10 PARA VERANO Y TEMPORADA INVIERNO | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

CUADRO MANDO RECLAMACIONES TEMPORADA VERANO

| RECLAMACIONES PISCINAS VERANO | OBJTV. | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 |
|---|----------|-----------|---------|---------|---------|-----------|
| Nº hojas de reclamaciones y sugerencias | | 299 | 235 | 246 | 203 | 160 |
| Nº hechos demandados | | 343 | 284 | 290 | 232 | 197 |
| Nº usos estimados SID + DST | | 1.083.761 | 922.153 | 901.645 | 999.663 | 1.006.474 |
| Nº usos estimados SID | | 873.380 | 769.195 | 759.806 | 839.706 | |
| Nº Hechos reclamados * 10.000/ nº usos | < 4,00 | 3,93 | 3,69 | 3,82 | 2,76 | 1,96 |
| % Correcta cumplimentación hojas recl/sugs | > 90 % | 94,65% | 94,47% | 84,96% | 85,71% | 80,11% |
| % Conformidad información hechos | > 95 % | 93,38% | 94,16% | 95,86% | 91,81% | 91,48% |
| Nº hechos demandados a causa de la normativa | | 69 | 51 | 34 | 29 | 74 |
| % hechos demandados a causa de la normativa | | 20,12% | 17,96% | 11,72% | 12,50% | 33,18% |
| Nº hechos demandados a causa del equipamiento | | 73 | 68 | 78 | 75 | 49 |
| % hechos reclamados por equipamiento | | 21,28% | 23,94% | 26,90% | 32,33% | 21,97% |
| Nº hechos reclamados por trato personal | | 20 | 36 | 20 | 19 | 12 |
| Hechos demandados por personal x 10.000 / total usos | < 0,20 | 0,23 | 0,47 | 0,26 | 0,23 | 0,12 |
| Nº hechos demandados por seguridad: robo, infraestructuras... | | 24 | 13 | 11 | 26 | 15 |
| Hechos demandados por seguridad x 10.000 / total usos | < 0,20 | 0,27 | 0,17 | 0,14 | 0,31 | 0,15 |
| Plazo medio empleado para contestar hoja de recl/sug. | < 15 | 9,24 | 9,77 | 9,7 | 7,83 | 8,83 |
| % reclamaciones contestadas en 15 días o menos | > 85 % | 91,77% | 86,38% | 82,93% | 96,55% | 89,95% |
| % solución inmediata hechos demandados | = > 40 % | 41,11% | 31,69% | 35,86% | 18,53% | 34,08% |
| % solución medio plazo < 3 meses hechos demandados | | 2,33% | 2,11% | 3,79% | 5,17% | 1,79% |

PROCESOS CLAVE

GESTION USOS

RESERVAS
TEMPORADA

ACTIVIDADES
EXTRAORD.

GESTION
ABONADOS

USO LIBRE PISC.
CUBIERTAS

USO LIBRE PISC.
VERANO

CONVENIOS
USO C.D.M.

MANTENIMIENTO

MANTMTO.
EXTERNO C.D.M.

MANTMTO.
PROPIO C.D.M.

MANTMTO.
C.M. FUTBOL

EQUIPAMIENTOS

SUMINISTROS Y
COMPRAS CNTRLZ.

ACTIVIDADES Y SERVICIOS

PRIMEROS
AUXILIOS

ACTV. Y SERV.
PISCINAS VERANO

ACTIV. Y SERV.
TEMP. DEPORTV.

Sistemas
(conjunto de procesos)

Procesos

PROCESOS CLAVE

SUBVENCIONES

**CONVENIOS Y
CONCESIONES**

**CAMPOS
FUTBOL**

**ESTUDIOS
VIABILIDAD**

**PLIEGOS Y
CONTRATAC.**

**INSPECCION
Y CONTROL**

*Sistemas
(conjunto de procesos)*

Procesos

**CUADRO MANDO PR – 03
RESERVAS TEMPORADA DEPORTIVA**

| INDICADOR | OBJETIVO | 2008-09 | 2007-08 | 2006-07 | 2005-06 | 2004-05 |
|---|------------------|---------------|---------|---------|---------|---------|
| 1.- SOLICITUDES | | | | | | |
| 1.1.- Nº SOLICITUDES | | 1.099 | 1.134 | 1.056 | 1.019 | 1.018 |
| 1.2.- Nº SOLICITUDES RECEPCIONADAS EN CDM | | 754 | 630 | 745 | 694 | 687 |
| Primer Turno | | 192 | 222 | 237 | 240 | 201 |
| Segundo Turno | | 562 | 408 | 522 | 454 | 486 |
| 1.3.- Nº SOLICITUDES RECEPCIONADAS SID | | 312 | 472 | 256 | 303 | 305 |
| Primer Turno | | 230 | 237 | 189 | 206 | 204 |
| Segundo Turno | | 82 | 235 | 67 | 97 | 101 |
| 2.- SATISFACCION DE LA DEMANDA | | | | | | |
| 2.1.- % DEMANDA SATISFECHA | > 90 % | 95,72% | 92,86% | 90,00% | 95,00% | 92,63% |
| 2.2.- % SATISFACCION PRIMERA OPCION SOLICITADA | > 90 % | 95,81% | 82,36% | 86,00% | 88,32% | 85,95% |
| 2.3.- DEMANDA POR SEGMENTOS | | | | | | |
| D. Federado | | 65,00% | 63,39% | 66,57% | 69,00% | 66,47% |
| ZDMSA | | 14,00% | 13,49% | 11,93% | 11,00% | 12,07% |
| Ed. Física | | 4,00% | 4,59% | 4,55% | 40,00% | 5,14% |
| I. Deportiva | | 16,00% | 18,08% | 16,48% | 15,00% | 16,12% |
| 3 Nº RECLAMACIONES POR CONCESION USO | | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |

CUADRO MANDO PR – 03 RESERVAS TEMPORADA DEPORTIVA

| INDICADOR | OBJETIVO | 2008-09 | 2007-08 | 2006-07 | 2005-06 | 2004-05 |
|--|----------|---------------|---------|--------------|---------|---------|
| 4.- RATIOS OCUPACION | | | | | | |
| 4.1. INDICE DE OCUPACION GENERAL | | | | | | |
| PABELLON PDM | 75,00% | 71,30% | 69,60% | 70,01% | 72,16% | 70,30% |
| Nº UNIDADES HORA PDM | | 69 | 66 | 64 | 64 | |
| PISCINAS CUBIERTAS PCC | 33,00% | 36,10% | 34,13% | 41,03% | 50,00% | 44,80% |
| Nº UNIDADES CALLE HORA | | 24 | 24 | 20 | 20 | 20 |
| GIMNASIOS SALAS POLIV. GIM | 55,00% | 48,03% | 43,98% | 52,13% | 53,68% | 45,80% |
| Nº UNIDADES HORA SALAS POLIV. | | 9 | 9 | 7 | 7 | 7 |
| P. ATLETISMO PT ATL | 60,00% | 59,62% | 48,43% | 33,50% | 33,46% | 58,50% |
| Nº UNIDADES HORA PT ATL | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| PISTAS AIRE LIBRE PAL | | 14,74% | 15,90% | 14,20% | 13,15% | 12,70% |
| Nº UNIDADES HORA PAL | | 80 | 83 | 81 | 84 | |
| 4.2. % OCUPACION SEGMENTO CLIENTE | | | | | | |
| DEPORTE FEDERADO D.F. | | 20,60% | 20,90% | 21,05% | 21,90% | |
| EDUCACION FISICA E.F. | | 25,80% | 24,20% | 23,17% | 22,70% | 26,30% |
| ZARAGOZA DEPORTE MUNICIPAL | | 4,00% | 4,20% | 4,20% | 4,40% | |
| INICIACION DEPORTIVA I.D. | | 21,70% | 20,30% | 21,55% | 23,10% | |
| ESPACIO LIBRE E.D.L. | | 28,10% | 30,40% | 30,20% | 29,20% | |
| 4.3.- ENTIDADES SEGMENTO -1 | | | | | | |
| % Fidelización Equipo/grupo | > 75 % | 77,80% | 78,76% | 72,92% | 79,00% | |
| % Nuevas incorporaciones | | 22,20% | 21,34% | 27,08% | 21,00% | |
| Volumen ocupación por Entidades (Nº equipos) SGT-1 | | 627 | 613 | 602 | | |
| 5.1. PARTICIPACION J.M. - J.V. | | | | | | |
| Media | 40% | 16,0% | | 47,0% | | |
| Primer turno | 33% | 18,0% | | 68,0% | | |
| Segundo turno | 50% | 14,0% | | 26,0% | | |

PROCESOS SOPORTE (I)

RECURSOS HUMANOS

FORMACION

COMUNICAC.
INTERNA

ORGANIZACION
PLANTILLA

GESTION ADTVA.
PLANTILLA

CONTRATOS
SERVICIOS

SERVICIOS
LIMPIEZA ARQ.

ADMINISTRACION Y GESTION ECONOMICA

GESTION
PRESUPUESTO

CONTABILIDAD
FACTURACION

SERVICIOS
ADMINISTRV.

COMPRA CDM
DELEGADA

GESTION
INGRESOS

*Sistemas
(conjunto de procesos)*

Procesos

PROCESOS SOPORTE (II)

PREVENCION RIESGOS LABORALES

VIGILANCIA
SALUD

EVALUACIONES
RIESGOS LAB.

COMUNIC.
SID – S.PRyS

INFORMAC.
RIESGOS EN
CENTROS

EMERGENC.
PRIM. AUX.

INVESTIG.
DAÑOS SALUD

GESTION MEDIOAMBIENTAL

EVALUAC.
IMPACTOS Y
REQUISITOS

GESTION
RESIDUOS

EMERGENCIAS
MEDIOAMBIENT.

Sistemas
(conjunto de procesos)

Procesos

PROCESOS SOPORTE (III)

GESTION SISTEMA INTEGRADO

CONTROL DOCUMENTAL Y DISTRIBUCION

CONTROL DE REGISTROS

SISTEMA INFORMACION

APLICACIONES GESTION

COMUNICAC. Y EQUIPOS

INCIDENCIAS INFORMATICAS

COMUNICACION EXTERNA

WEB

MEDIOS PROF. Y GRUPOS INTERES

USUARIOS EN C.D.M.

*Sistemas
(conjunto de procesos)*

Procesos

BIBLIOGRAFIA - REFERENCIAS

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>

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

Enice 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.

Muchas Gracias



Pedro Compte Catalán
Jefe servicio Instalaciones Deportivas
Ayuntamiento de Zaragoza

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

JORNADAS SOBRE GESTIÓN
DEPORTIVA EN MEDIANOS Y
GRANDES MUNICIPIOS

LEGANÉS, 25 y 26 de noviembre de 2009