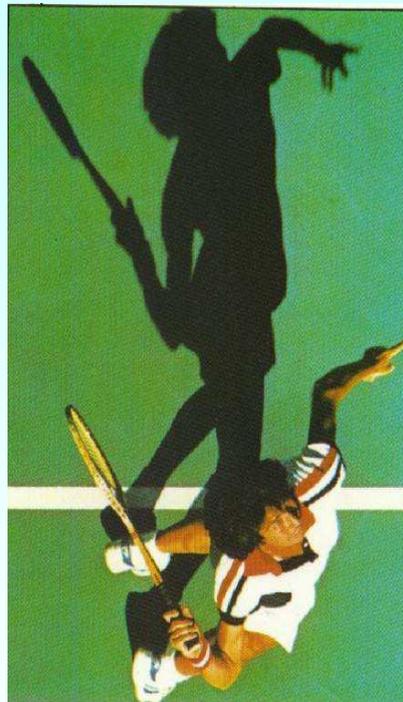


# Jornada de la FEMP sobre GESTIÓN DEPORTIVA en medianos y grandes municipios

Leganés, 25 de noviembre de 2009



## CONTROL DE GESTIÓN EN INSTALACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES



FEDERACION ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

Rafael Cecilio Bustos



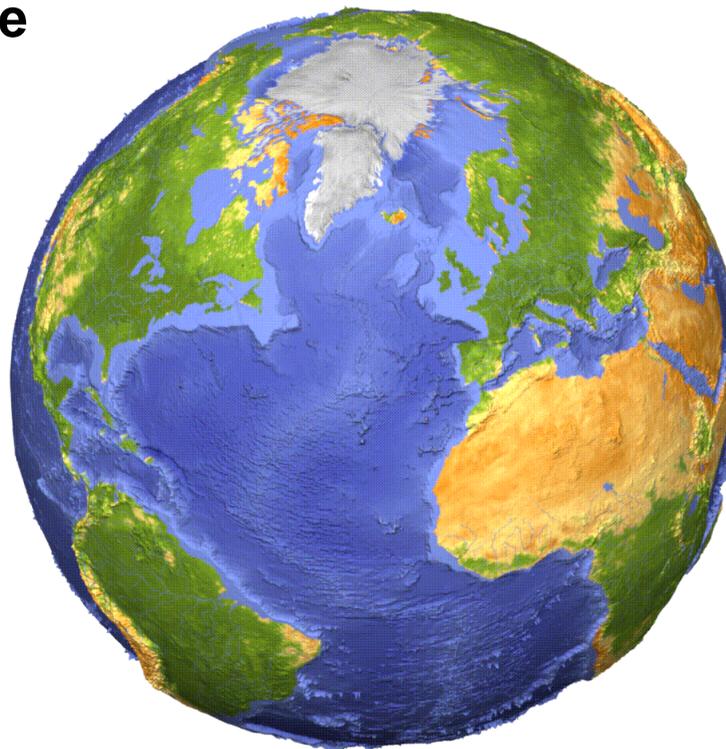
# EL NUEVO ENTORNO GLOBAL

**Un mundo  
económicamente  
globalizado.**

**En continuo  
cambio.**

**Pérdida de  
confianza.**

**Incertidumbre.**



**Corporaciones locales  
muy endeudadas.**

**Sin financiación  
adecuada.**

**Muy dependientes  
de los desarrollos  
urbanísticos.**

**Cargados de servicios  
al ciudadano de  
difícil retroceso.**

**CRISIS**

# LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES

Organizaciones con gestión poco profesional desde el punto de vista empresarial.

Poca planificación.

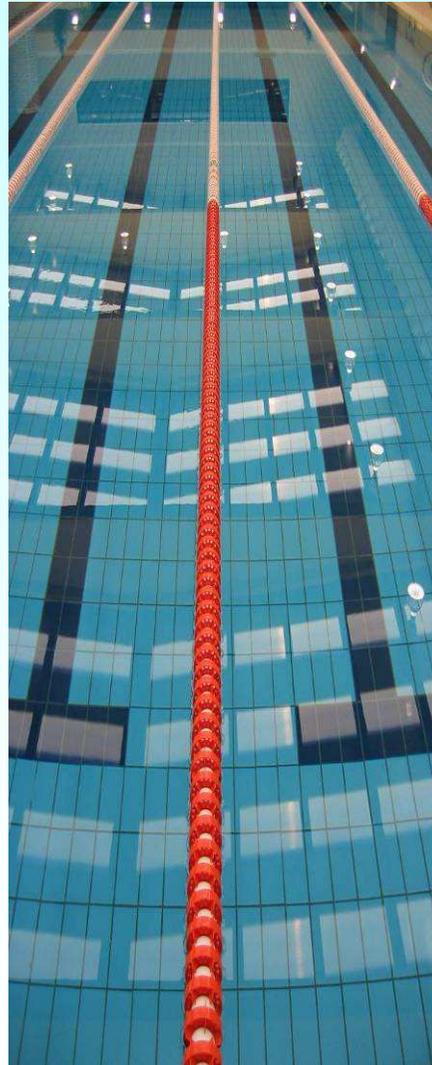
Escasa Gestión por programas, objetivos e indicadores.

Instalaciones convencionales, deficiente mantenimiento y escasa inversión.

Mucho personal propio.

Poca autofinanciación.

Clubs muy dependientes del Presupuesto público.



Servicios bien valorados por los ciudadanos.

Mucha participación de los ciudadanos. Instalaciones normalmente llenas.

Aportación positiva a la gestión política municipal.

Los Clubs representan al tejido asociativo local.

# ¿ DEBEMOS CAMBIAR EL MODELO DE GESTION ?

**Dirigir como si estuviésemos en crisis permanente.**

**Es el momento de afrontar los deberes pendientes.**

**Diseñar la estrategia. Tener una visión y unos valores.**

**Es importante ser percibidos como diferentes tanto en la mente como en el corazón de los ciudadanos.**

**“Lo que creemos es lo que creamos: tanto si creemos que podemos como si creemos que no podemos, estamos en lo cierto”**

**ÁLEX ROVIRA**



# OPORTUNIDADES EN TIEMPOS DE CRISIS

## ABORDAR LOS DEBERES PENDIENTES :

¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años? Definir la VISION de forma compartida.

Rediseño organizativo, rediseño de procesos y de herramientas.

Desarrollar el trabajo en equipo y los procesos transversales. Premiar la importancia del conjunto, del equipo, y huir del individualismo.

Potenciar la innovación y el crecimiento.



# TRAZAR LA ESTRATEGIA

**Clarificar lo importante.**

**Definir objetivos.**

**Tener indicadores.**

**Nombrar responsables.**

**Control de Gestión. Cuadro Integral de Mando.**

**Seguimiento y comunicación.**

**Conservar la tradición.**

**“El clima laboral (ambiente de trabajo) supone el 44% de los resultados de una organización”**

**“Los comportamientos del responsable de un equipo suponen más del 70% del clima de éste”**

**JUAN CARLOS CUBEIRO. Presidente de EUROTALENT**



# MAXIMIZAR EL TALENTO DE LAS PERSONAS

La motivación permite sacar lo mejor de cada uno.

Su importancia se realza en tiempos de crisis.

Son las personas las que hacen triunfar las organizaciones.

Hay que tener una visión compartida. Rodearte de los mejores y hacer equipo con ellos.

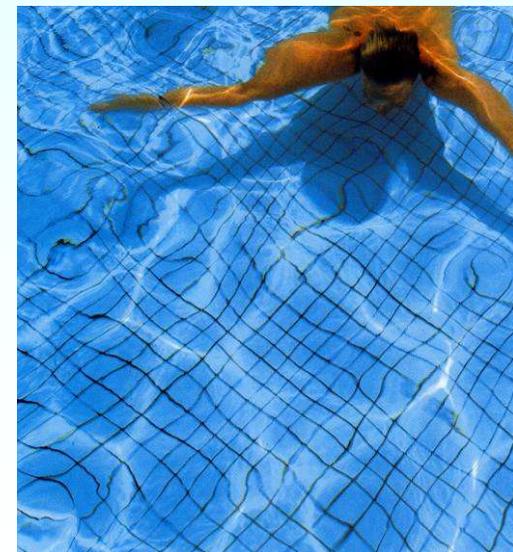
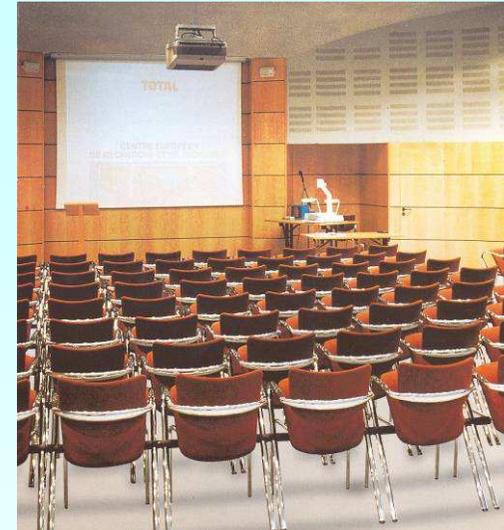
Lo importante es el liderazgo compartido, con equipos competentes, donde cada integrante es un líder, comprometido y con sentido de pertenencia.

En tiempos de crisis, el liderazgo, la calidad y la motivación de los equipos humanos son rasgos diferenciadores del éxito o del fracaso.

Comunicación. Comunicar es el mayor factor de motivación y compromiso.

**“El talento humano es el recurso más valioso de las empresas, y el factor de producción menos sustituible”**

BALDOMERO FALCONES. Presidente de FCC



# CAPACIDADES HUMANAS QUE MÁS CONTRIBUYEN AL ÉXITO DE UNA ORGANIZACIÓN

CARACTERÍSTICA	CONTRIBUCIÓN
Pasión	35%
Creatividad	25%
Iniciativa	20%
Inteligencia	15%
Diligencia	5%
Obediencia	0%
TOTAL	100%

G. Hamel y B. Breen.

“El futuro del Management” (2008)

La mayoría de las organizaciones basan su desarrollo en la obediencia, diligencia, disciplina, control... burocracia.

No se orientan al talento, lo adormecen.

No invierten en personas.

“Sólo con buen corazón se pueden crear buenos equipos, buenas organizaciones y buenas empresas. Empresas en las que el Jefe sabe manifestar la pasión y los talentos de los trabajadores”.

ÁLEX ROVIRA

# **LAS HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN**

- **Misión, visión y valores**
- **Gestión por procesos**
- **Control de gestión (programación por objetivos)**
- **Gestión de la Calidad**
- **Benchmarking**

# MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

## MISIÓN

- Define a qué se dedica una organización, las necesidades que cubre con sus productos o servicios y la imagen pública que proyecta.
- La MISIÓN es la respuesta a la pregunta:

¿Para qué existe la organización?

## VISIÓN

- Define y describe la situación futura que quiere tener la organización. El propósito de la visión es guiar a toda la organización para alcanzar el estado deseable.
- La VISIÓN es la respuesta a la pregunta:

¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

# MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

## VALORES

- Define el conjunto de **principios, creencias y reglas** que regulan la gestión de la organización.
- Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la **cultura organizacional**.
- El objetivo básico de la definición de **VALORES CORPORATIVOS** es tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

# EJEMPLO DE MISIÓN



**La Misión del Grupo Gas Natural es atender las necesidades energéticas de la sociedad, proporcionando:**

- a sus clientes servicios y productos de calidad respetuosos con el medio ambiente**
- a sus accionistas una rentabilidad creciente y sostenible, y**
- a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales.**

# EJEMPLO DE VISIÓN



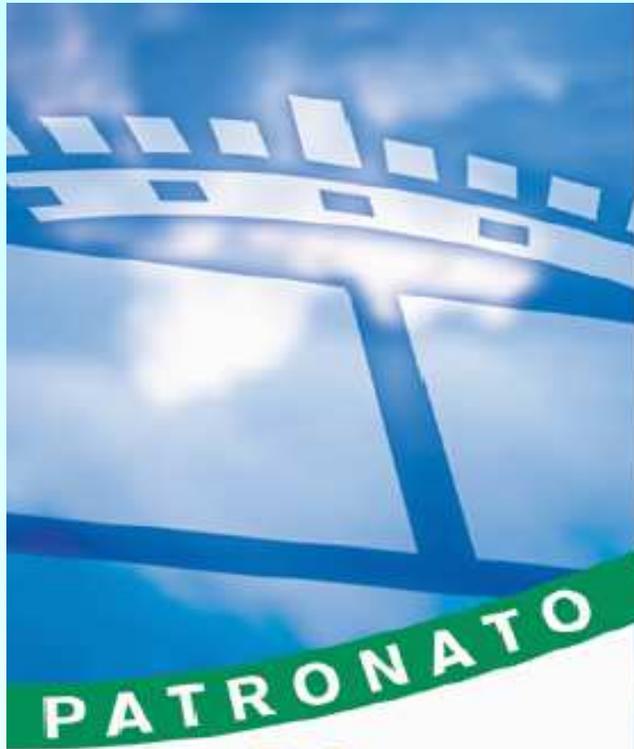
**La Visión es ser un Grupo energético y de servicios líder y en continuo crecimiento, con presencia multinacional, que se distinga por:**

- proporcionar una calidad de servicio excelente a los clientes**
- una rentabilidad sostenida a los accionistas**
- una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a los empleados, y**
- una contribución positiva a la sociedad actuando con un compromiso de ciudadanía global.**

# EJEMPLO DE VALORES



- **Orientación al cliente.**
- **Compromiso con los resultados.**
- **Sostenibilidad.**
- **Interés por las Personas.**
- **Responsabilidad Social.**
- **Integridad.**

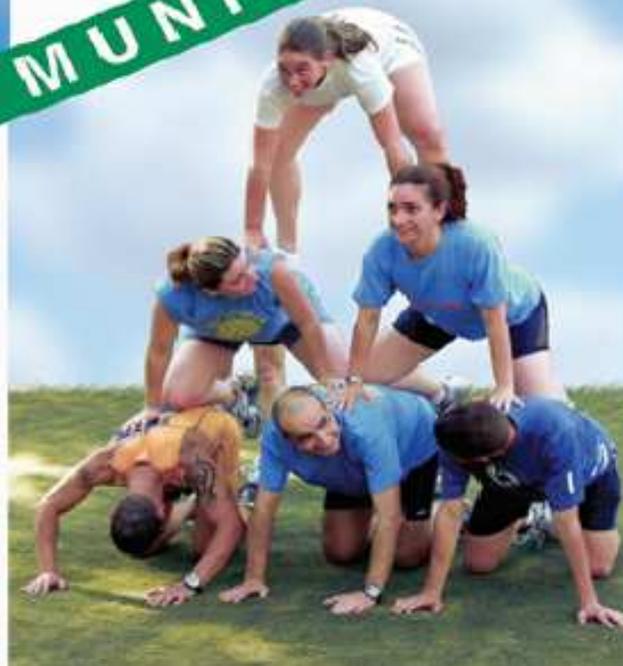


## visión

- Ser modelo de excelencia y calidad en los servicios deportivos para los ciudadanos y asociaciones de Alcobendas.
- Responder a las nuevas demandas de ocio, actividad física y salud, siendo una referencia como organización y una seña de identidad de la ciudad.

## misión

- Gestionar las instalaciones deportivas y ofertar actividades a los ciudadanos, asociaciones y entidades de Alcobendas.
- Satisfacer sus necesidades, fomentar la actividad física y mejorar su bienestar, potenciando la calidad, el equilibrio social y un desarrollo sostenible.



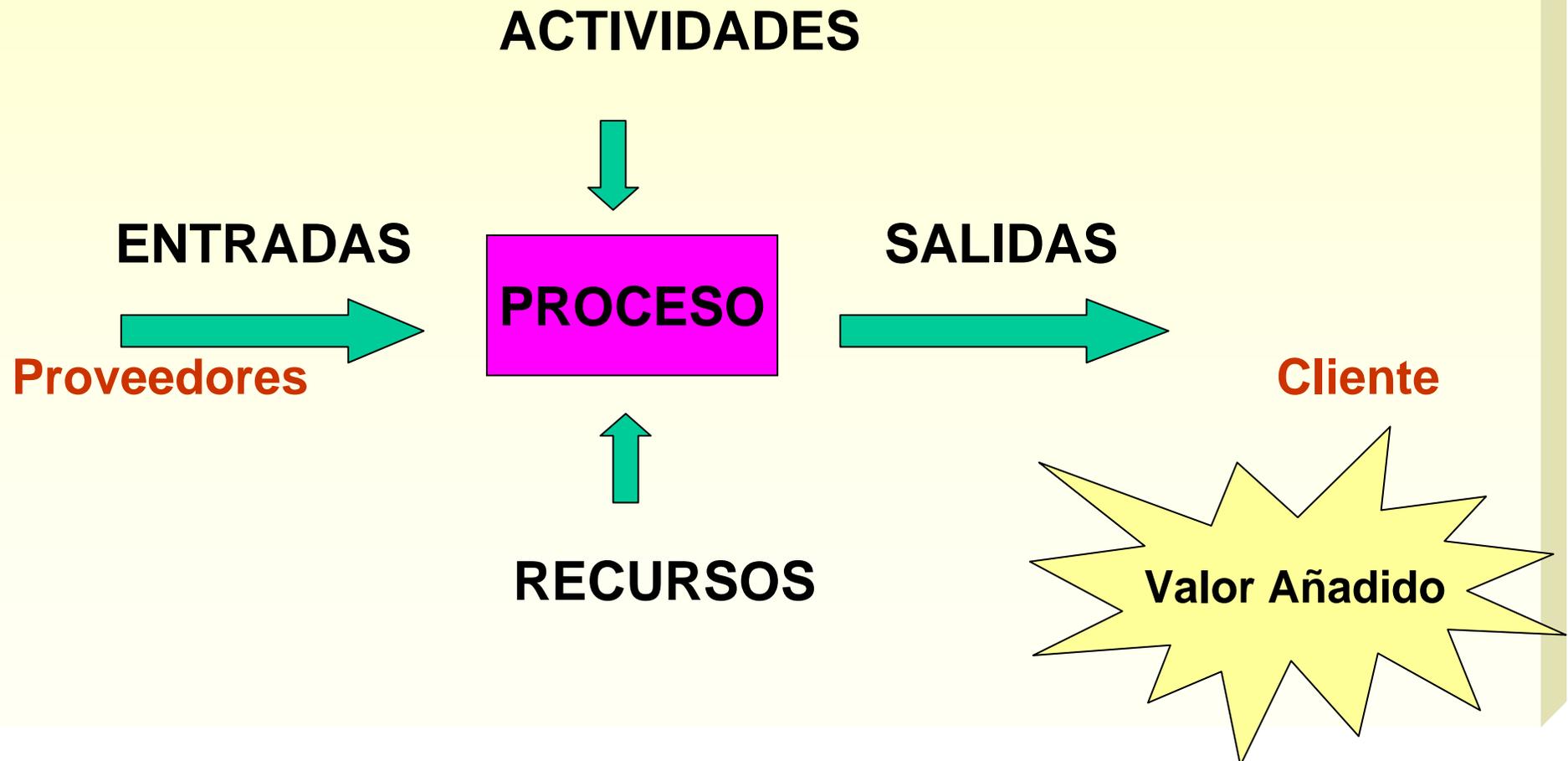
# PATRONATO MUNICIPAL DE DEPORTES

## valores

- **1. Participación de los ciudadanos y asociaciones.** Accesibilidad y equidad en la práctica deportiva. Fomento del asociacionismo. Tradición deportiva.
- **2. Cultura de colaboración y trabajo en equipo.** Sentido de pertenencia. Confianza y credibilidad. Comunicación y transparencia.
- **3. Responsabilidad en la gestión.** Profesionalidad en la ejecución. Conciencia de costes. Flexibilidad de respuesta.
- **4. Cultura de práctica deportiva para todos.** Salud e integración. Orientación educativa. Deporte sin barreras.
- **5. Compromiso con el medioambiente y la sostenibilidad.** Conciencia de recursos limitados. Seguridad e higiene. Energías limpias y renovables.
- **6. Compromiso con la calidad, la innovación y la creatividad.** Búsqueda de la excelencia. Nuevas tecnologías. Sentido de anticipación.

# GESTION POR PROCESOS

La **Gestión por Procesos** es gestionar una organización basándose en los **PROCESOS**, conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con Valor añadido para el cliente.



# GESTION POR PROCESOS

- Las **organizaciones** son tan eficientes como lo son sus **procesos**.
- Las organizaciones que han comprendido ésto han reaccionado ante la ineficacia que representan las **organizaciones departamentales**, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el **concepto de PROCESO**, con un foco común y trabajando con una **visión de objetivos hacia el cliente**.

# CONDICIONES DE UN PROCESO

Se habla de **PROCESO** si cumple las siguientes condiciones:

- Se pueden describir las **ENTRADAS** y las **SALIDAS**.
- El proceso **CRUZA** vertical y horizontalmente **la ORGANIZACIÓN**.
- Se requiere hablar de **metas y fines** en vez de acciones y medios.
- Un proceso responde a la pregunta **QUE**, no al **COMO**.
- El proceso tiene que ser fácilmente **COMPENDIDO** por **CUALQUIER PERSONA** de la organización.
- El **NOMBRE** de cada proceso debe ser **SUGERENTE** de los **conceptos y actividades** incluidos en el mismo.
- Todos los procesos tienen que tener un **RESPONSABLE**.
- Todos los procesos tienen que ser **OBJETIVOS** e **INDICADORES** para medir su evolución.

# DEFINICIONES DE UN PROCESO

<b>ENTRADA:</b>	<b>Elemento que sufre transformación ( material, mano de obra, capital, información, etc.)</b>
<b>RECURSOS:</b>	<b>Medios necesarios para la transformación</b>
<b>PROVEEDOR:</b>	<b>Persona u organización que proporciona la entrada</b>
<b>SALIDA:</b>	<b>Productos o servicios ( deseados o no) que genera el proceso</b>
<b>CLIENTE:</b>	<b>Destinatario del producto o servicio</b>
<b>REQUISITO:</b>	<b>Características del proceso o de sus salidas exigidas por el cliente ( o por el propietario)</b>
<b>ACTIVIDAD:</b>	<b>Suma de tareas, que normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión.</b>
<b>PROCEDIMIENTO:</b>	<b>Documento que establece qué debe hacerse y controlarse, cuándo, cómo, dónde y con qué medios, y quienes son los responsables para asegurar que el proceso se ajusta a los requisitos del cliente y a la eficiencia necesaria</b>
<b>PROPIETARIO:</b>	<b>Persona que asume la responsabilidad global del desarrollo, control y mejora del proceso.</b>

# TIPOS DE PROCESO

## PROCESOS OPERATIVOS O CLAVE

Representan la razón de ser de la organización, el objeto principal de su actividad. Componen el saber hacer y el negocio de la organización, su cadena de valor en definitiva.

## PROCESOS DE SOPORTE O DE APOYO

Los que dan apoyo o proporcionan recursos a los procesos clave.

## PROCESOS ESTRATÉGICOS

Procesos de planificación, de toma de decisiones y marcan la política y la estrategia de la organización.

# **INVENTARIO DE PROCESOS DEL ÁREA DE DEPORTES**

## **PROCESOS OPERATIVOS**

- Atención al usuario.
- Gestión de la información y la comunicación.
- Abono Deporte.
- Escuelas Deportivas.
- Usuarios individuales.
- Competiciones y eventos deportivos.
- Servicio de Medicina Deportiva.

## **PROCESOS ESTRATÉGICOS**

- Misión, Visión y Valores.
- Planificación Estratégica.

## **PROCESOS DE SOPORTE**

- Gestión de compras y almacén.
- Gestión presupuestaria y económica.
- Gestión de las personas.
- Mantenimiento, gestión de inversiones y gestión energética.
- Plan de seguridad, Plan de riesgos laborales y Plan de emergencias.
- Normativa y Reglamento de uso de instalaciones.

# MAPA DE PROCESOS DEL ÁREA DE DEPORTES

## PROCESOS ESTRATÉGICOS

Elaboración, Mantenimiento y comunicación de MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

## PROCESOS OPERATIVOS

NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CIUDADANOS

ATENCIÓN AL USUARIO

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

ABONO DEPORTE

ESCUELAS DEPORTIVAS

USUARIOS INDIVIDUALES

COMPETICIONES Y EVENTOS DEPORTIVOS

SERVICIO DE MEDICINA DEPORTIVA

SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS

GESTIÓN DE COMPRAS Y ALMACÉN

GESTIÓN PRESUPUESTARIA Y ECONÓMICA

GESTIÓN DE LAS PERSONAS

MANTENIMIENTO, GESTIÓN INVERSIONES Y GESTIÓN ENERGÉTICA

PLAN SEGURIDAD, RIESGOS Y EMERG.

NORMATIVA DE LAS INSTALACIONES

## PROCESOS SOPORTE

# **CONTROL DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN**

- **Indicadores de gestión.**
- **Cuadro Integral de Mando.**
- **Indicadores de comparación.**

# PROGRAMAS

- Los programas **describen los procesos y actividades** que desarrolla cada área del PDM.
- Cada programa contiene los siguientes apartados:
  - RESPONSABLE** del programa
  - Equipo Técnico
  - Colaboradores
  - OBJETIVOS** generales
  - OBJETIVOS** específicos
  - OBJETIVOS** de mejora del año
  - INDICADORES** de gestión con sus objetivos
  - CRONOGRAMA** de actividades del programa
- Los programas son **evaluados** mensualmente y al final de año, sirviendo para conocer el funcionamiento del PDM y como cuadro de mando para la toma de decisiones

# PROGRAMAS PDM 2009

DEPARTAMENTO	Nº PROGRAMAS	CODIGO PROGRAMA	PROGRAMA
00 DIRECCION TECNICA	1	00.01 00.02	GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA COMUNICACIÓN TECNOLOGÍAS Y GESTIÓN INFORMÁTICA
01 ADMINISTRACION	3	01.01 01.02 01.03	ADMINISTRACION GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS ATENCION A USUARIOS
02 INSTALACIONES	1	02.01	INSTALACIONES DEPORTIVAS
03 MANTENIMIENTO	1	03.01	MANTENIMIENTO Y GESTIÓN ENERGETICA
04 ACTIVIDADES	5	04.01 04.02 04.03 04.04 04.05	ACTIVIDADES ACUÁTICAS ACTIVIDADES FISICO RECREATIVAS ESCUELAS DEPORTIVAS ACTIV. DEP. Y EDUCATIVAS EN LA NATURALEZA JJDDMM, EVENTOS Y PROGRAMACION INSTAL.
05 SERVICIO MEDICO	1	05.01	SERVICIO DE MEDICINA DEPORTIVA
	12		

# PRINCIPALES INDICADORES DE LOS PROGRAMAS

PROGRAMA	INDICADOR DE GESTION	UNIDAD MEDIDA	RESULTADO 2008	OBJETIVO 2009
02.01 INSTALACIONES DEPORTIVAS	ESTRADAS A PISCINAS	Nº	329.105	350.000
	INGRESOS POR INSTALACIONES	€	387.971	540.000
03.01 MANTENIMIENTO Y GEST. ENERG.	Nº INSTAL. FUERA DE SERVICIO + 24H	Nº	-----	10
	DIAS CON INSTAL. FUERA DE SERV. + 24H	Nº	----	20
	GASTO ENERGIA ELECTRICA	€	585.740	450.000
	GASTO DE GAS	€	244.768	180.000
04.01 ACTIVIDADES ACUATICAS	ALUMNOS ACTIV. ACUATICAS INVIERNO	Nº	3.905	4.000
	ALUMNOS ACTIV. ACUATICAS VERANO	Nº	2.272	2.000
04.02 ACTIVIDADES FISICO-RECREATIVAS	ALUMNOS ACTIV. FISICO-RECR. INVIERNO	Nº	2.561	2.660
	ALUMNOS ACTIV. FISICO-RECR. VERANO	Nº	106	120
04.03 ESCUELAS DEPORTIVAS	ALUMNOS ESCUELAS DEP. INVIERNO	Nº	2.853	3.200
	ALUMNOS ESCUELAS DEP. VERANO	Nº	195	195
04.04 ACTIV. DEP. Y EDUC. NATURALEZA	PARTICIPANTES SEMANAS BLANCAS	Nº	645	650
	PARTICIPANTES PROYECTO PRIMAVERA	Nº	2.198	2.100
	PARTICIPANTES CAMPAÑA VERANO	Nº	100	100
	PARTICIPANTES PROYECTO OTOÑO	Nº	2.867	3.400
04.05 JJDDMM EVENTOS Y PROGRAM.	DEPORTISTAS COMPETICIONES LOCALES	Nº	12.593	12.500
	DEPORTISTAS COMPETICIONES FEDERADAS	Nº	1.600	1.600
05.01 SERVICIO MEDICINA DEPORTIVA	RECONOCIMIENTOS MEDICOS	Nº	246	300

## Patronato Deportivo Municipal PROGRAMAS AÑO 2009

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>PDM 04</b>	<b>ACTIVIDADES DEPORTIVAS</b>
<b>PROGRAMA</b>	<b>04.02</b>	<b>ACTIVIDADES FISICO-RECREATIVAS</b>

### OBJETIVOS GENERALES

1. Promocionar la actividad físico-deportiva destacando los valores de igualdad , solidaridad y hábitos saludables necesarios para dotar de calidad de vida a la población.
2. Fomentar la diversidad de la práctica físico-deportiva.
3. Involucrar al personal en el plan de formación y calidad, en los sistemas de mejora propuestos y en las acciones sobre seguridad.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1.1 Creación de folletos informativos claros y concisos, a tiempo, para la campaña de verano y el curso 2009/10.
- 2.1 Adecuar las actividades existentes a la demanda, proponiendo nuevos cambios en las actividades, horarios y grupos.
- 2.2 Cumplir los objetivos marcados en cuanto a numero y porcentajes de alumnos en las actividades.
- 2.3 Elaboración de un cronograma de actividades.
- 2.4 Continuar con la colaboración de centros de formación de alumnos en prácticas.
- 2.5 Colaboración con los diferentes planes transversales del Ayuntamiento.
- 3.1 Promover y realizar cursos de formación para el personal docente en aquellas disciplinas más novedosas como preparación para las actividades que se incluirán en el futuro “abono deporte”.

### OBJETIVOS DE MEJORA DEL AÑO

1. Elaboración y publicación del calendario oficial de actividades, fichas, folletos informativos y cronograma.
2. Inventariar material y compra de nuevo para las actividades que lo necesiten
3. Adquisición de equipos de música nuevos exclusivos para las actividades del programa .
4. Reorganizar actividades y horarios de los monitores para que haya al menos 2 monitores de apoyo en cada instalación y franja horaria.
5. Disminución de las reclamaciones del departamento.
6. Crear nuevas actividades en colaboración con la Fundación Alcorcón para el Deporte.

## CUADRO DE INDICADORES DE GESTION

Nº INDICADOR	INDICADOR DE GESTION	UNIDAD de MEDIDA	OBJETIVO 2008	RESULTAD 2008	OBJETIVO 2009	RESPONSABLE
04.02.01	Número de actividades de curso	Nº		9	11	Coordinadora Activid. Físico-Recreativas
04.02.02	Alumnos inscritos actividades de curso	Nº		2.561	2.661	"
04.02.03	Número actividades de verano	Nº		1	1	"
04.02.04	Alumnos inscritos campaña de verano	Nº		106	120	"
04.02.05	Suspensión de clases	%		0,2	0,2	"

# CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA

DENOMINACION	FECHA INICIO	FECHA FIN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Entrega programación-estructura actividades del programa	08/01	28/02	X	X										
Información al usuario de la reserva de plaza	01/03	12/03			X									
Entrega programación-estructura de actividades verano	08/01	28/02	X	X										
Petición vacaciones personal docente	01/03	14/04			X	X								
Publicación vacaciones personal docente	04/05	08/05					X							
Entrega horarios verano personal docente	25/05	29/09					X							
Calendario Campaña verano 2009	22/06	14/08						X	X	X				
Recogida memorias y programaciones del curso 08/09	15/06	15/09						X	X	X	X			
Entrega horarios curso 2009/10	31/08	04/09									X			
Propuesta cursos de formación año 2010	15/09	15/10									X	X		
Calendario Curso 08/09	01/10	12/07	X	X	X	X	X	X						
Calendario Curso 09/10	28/09	18/06										X	X	X

FIRMAS	RESPONSABLE DEL PROGRAMA	RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO	DIRECCION GENERAL DE DEPORTES
--------	--------------------------	------------------------------	-------------------------------

# PROGRAMAS PMD

ÓRGANO GESTOR	Nº PROGRAMAS	CÓDIGO PROGRAMA	PROGRAMA
801 GERENCIA	2	801.01 801.02	GESTIÓN Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS GESTIÓN DE LA CALIDAD
802 COORDINACIÓN TÉCNICA	5	802.01 802.02 802.03 802.04 802.05	COMUNICACIÓN ABONO DEPORTE PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES ATENCIÓN A ASOCIACIONES Y EVENTOS DEPORTIVOS COMPETICIONES Y PROGRAM. INSTALACIONES
811 DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN	2	811.01 811.02	ADMINISTRACIÓN ATENCIÓN A USUARIOS
812 INSTALACIONES DEPORTIVAS SUR	1	812.01	INSTALACIONES DEPORTIVAS SUR
813 MANTENIMIENTO E INFRAESTRUCTURAS SUR	2	813.01 813.02	MANTENIMIENTO E INFRAESTRUCTURAS SUR GESTIÓN ENERGÉTICA Y COGENERACIÓN SUR
814 ACTIVIDADES DEPORTIVAS SUR	2	814.01 814.02	ESCUELAS DEPORTIVAS SUR LUDOTECA Y CAMPAÑA ESCOLAR
822 INSTALACIONES DEPORTIVAS NORTE	1	822.01	INSTALACIONES DEPORTIVAS NORTE
823 MANTENIMIENTO E INFRAESTRUCTURAS NORTE	2	823.01 823.02	MANTENIMIENTO E INFRAESTRUCTURAS NORTE GESTIÓN ENERGÉTICA Y COGENERACIÓN NORTE
824 ACTIVIDADES DEPORTIVAS NORTE	1	824.01	ESCUELAS DEPORTIVAS NORTE
825 SERVICIO MEDICINA DEPORTIVA	1	825.01	MEDICINA DEPORTIVA
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>		

# **INDICADORES DE GESTIÓN PMD**

- **Indicadores de RRHH.**
- **Indicadores de Administración.**
- **Indicadores de Comunicación.**
- **Indicadores de Atención al Público.**
- **Indicadores de Atención a Clubs y Asociaciones.**
- **Indicadores de Calidad.**
- **Indicadores de las Instalaciones.**
- **Indicadores de Competiciones.**
- **Indicadores de Mantenimiento.**
- **Indicadores de Gestión Energética.**
- **Indicadores de Actividades Deportivas (Escuelas Deportivas, Actividades Adultos, Activ. Escolares y Abono Deporte).**
- **Indicadores de Medicina Deportiva.**

**El PMD tiene 172 indicadores de gestión  
correspondientes a 19 programas.**

# CUADRO DE INDICADORES DE GESTIÓN

ORGANO GESTOR: 801 GERENCIA

PROGRAMA: 01 GESTIÓN Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS

AÑO 2007

Nº DE INDICADOR	INDICADOR DE GESTIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	OBJETIVO 2006	RESULTADO 2006	OBJETIVO 2007
801.01.01	GASTOS SALARIALES	miles €	5.192	4.621	5.549
801.01.02	GASTOS DE SEGURIDAD SOCIAL	miles €	1.828	1.294	1.946
801.01.03	ABSENTISMO	nº horas	15.000	16.203	15.000
801.01.04	ABSENTISMO	%	7%	7,75%	7%
801.01.05	HORAS EXTRAS	nº horas	1.200	1.862	1.200
801.01.06	HORAS FORMACIÓN	nº horas	2.400	2.841	2.400
801.01.07	TRABAJADORES FORMACIÓN	nº trabajadores	110 (75%plantilla)	84 (55%)	112 (75%plantilla)
801.01.08	RECONOCIMIENTOS MÉDICOS	nº	100 (70%plantilla)	62 (41% plantilla)	105 (70%plantilla)

# CUADRO DE INDICADORES DE GESTIÓN

ORGANO GESTOR: 825 SERVICIO DE MEDICINA DEPORTIVA

PROGRAMA: 01 MEDICINA DEPORTIVA

AÑO 2007

Nº DE INDICADOR	INDICADOR DE GESTIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	OBJETIVO 2006	RESULTADO 2006	OBJETIVO 2007
825.01.01	RECONOCIMIENTOS MÉDICOS	Nº	1.700	1.917	1.900
825.01.02	CONSULTAS MÉDICAS	Nº	2.500	3.464	3.500
825.01.03	MASAJES	Nº	7.500	8.310	9.000
825.01.04	FISIOTERAPIA Y ELECTROTERAPIA	Nº	6.000	6.410	7.000
825.01.05	CIRCUITOS HIDROTERMALES	Nº	500	177	500
825.01.06	CUESTIONARIOS DE SALUD	Nº	2.000	8.821	2.000
825.01.07	ACTIVIDADES DE SALUD	Nº	6	7	9
825.04.08	USUARIOS INSC. ACTIVIDADES SALUD	Nº	0	147	150
825.01.09	ACCIDENTES	Nº	<0,2/1.000	438	450
825.01.10	INGRESOS SERV. MÉDICO	€	141.000		201.285

(\*) ESTIMACION INGRESOS POR ACTIVIDADES €

# CUADRO INTEGRAL DE MANDO

- Era importante elaborar un Cuadro Integral de Mando que clarificase **qué indicadores son los que influyen de manera decisiva en los resultados** de futuro del PMD, y nos hiciera visualizar el cumplimiento de las estrategias a medio plazo.
- El Cuadro Integral de Mando **estimula el trabajo directivo en equipo** y nos da una perspectiva integral del control de gestión.
- El CIM proporciona al equipo directivo una visión rápida de los indicadores que definen el **“go”** o **“no go”**

# 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.**

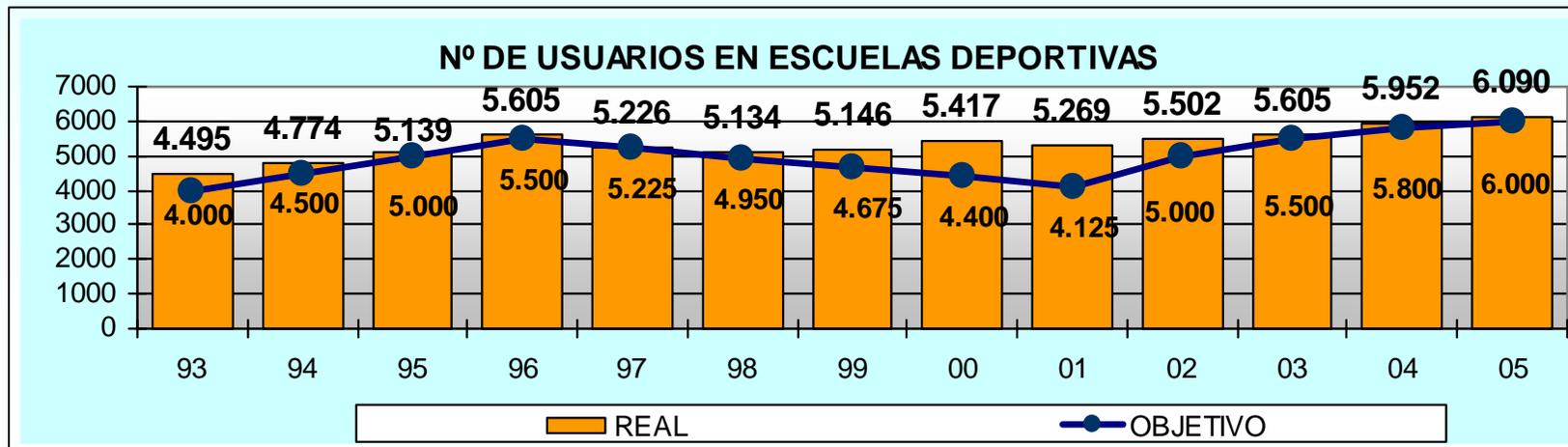
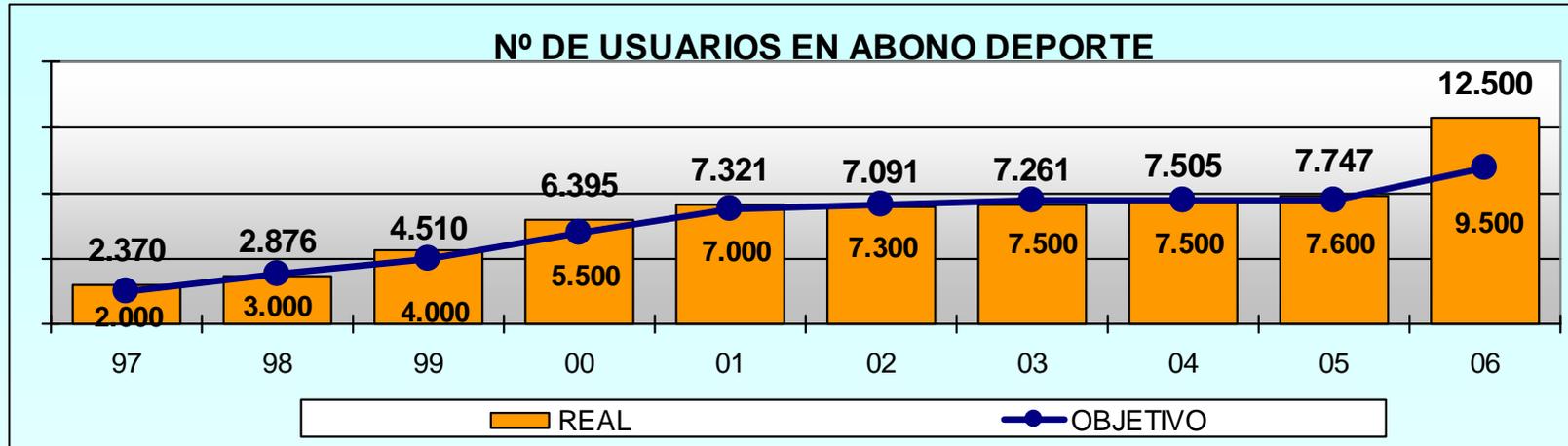
# CUADRO INTEGRAL DE MANDO

- **Reflexión** estratégica del equipo directivo.
- **Consenso.**
- **Proyecto de equipo.**
- **Planificación** con objetivos a medio plazo.
- **Clarificar** las estrategias.
- **Comunicación** interna.
- **Gestionar mejor** y más eficientemente.

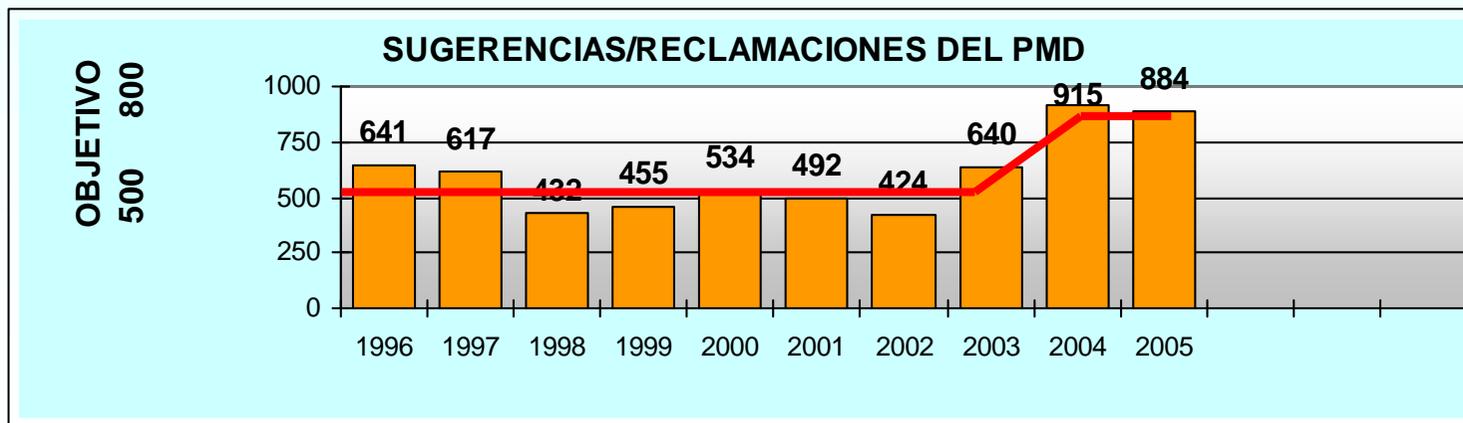
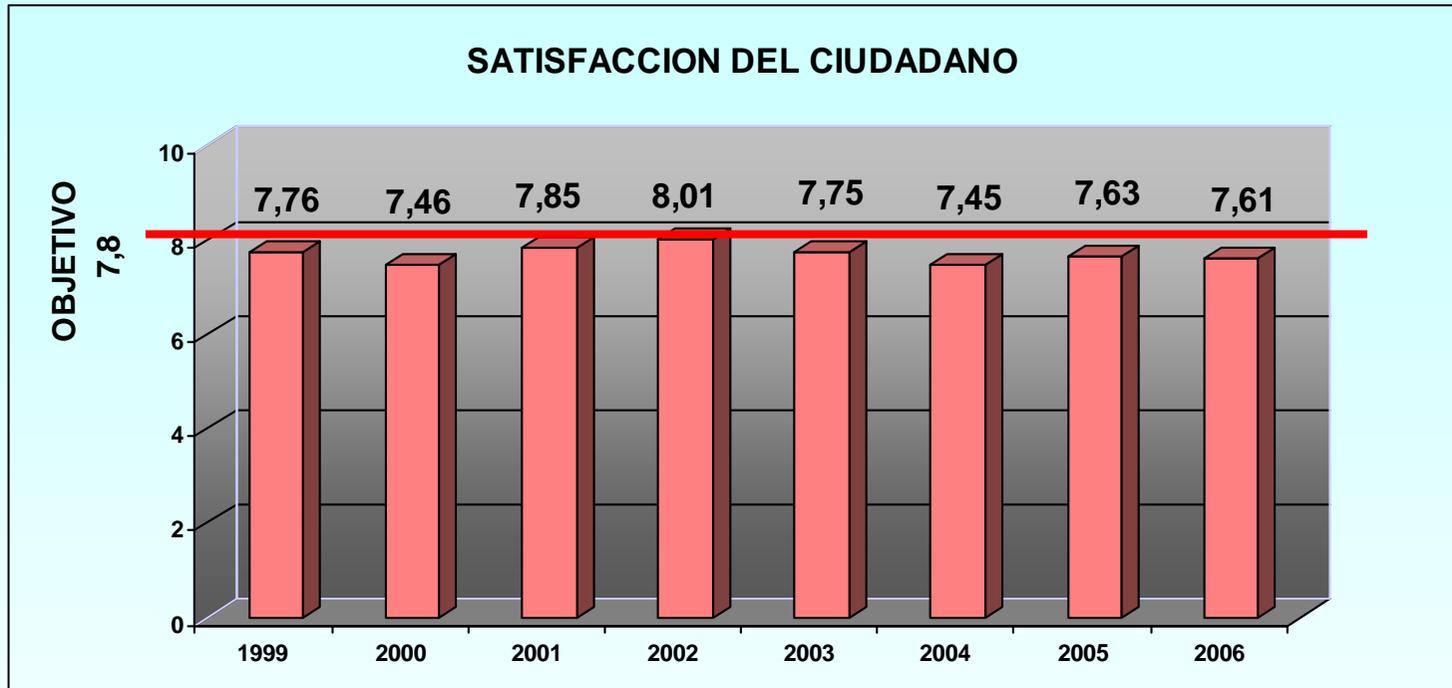
# CUADRO INTEGRAL DE MANDO

INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	PERIODICIDAD DEL CONTROL	RESULTADO 2005	PREVISION 2006	OBJETIVO 2007
<b>GASTOS (Sin inversión)</b>	Miles €	Mensual	10.681,8	13.434,1	16.294,0
<b>INGRESOS PROPIOS</b>	Miles €	Mensual	4.521,0	6.168,5	8.147,0
<b>AUTOFINANCIACIÓN</b>	%	Mensual	42,3%	45,9%	50,0%
<b>ABSENTISMO</b>	%	Mensual	7,8%	7%	6,5%
<b>HORAS EXTRAS</b>	Nº horas	Mensual	1.553	1.480	1.200
<b>HORAS DE FORMACIÓN</b>	Nº horas	Mensual	2.406	2.400	2.400
<b>ABONO DEPORTE</b>	Nº abonados	Mensual	7.747	12.500	14.000
<b>ENTRADAS PUNTUALES</b>	Nº entradas	Mensual	718.013	815.500	1.000.000
<b>ACTIVIDADES ABONADOS</b>	Nº alumnos	Mensual	120	500	800
<b>ESCUELAS DEPORTIVAS</b>	Nº alumnos	Mensual	6.090	6.382	6.710
<b>COMPETICIONES LOCALES</b>	Nº	Trimestral	6.837	7.250	7.200
<b>SERVICIOS MÉDICOS</b>	Nº servicios	Mensual	17.663	17.700	20.000
<b>GASTO ENERGÉTICO</b>	€	Mensual	362.298	1.032.000	1.183.740
<b>SUGERENCIAS/RECLAMACIONES</b>	Nº	Mensual	884	750	800
<b>SATISFACCIÓN USUARIOS</b>	0-10	Anual	7,63	7,61	7,80
<b>AUTOEVALUACIÓN EFQM</b>	Puntos	Bienal	----	490	----

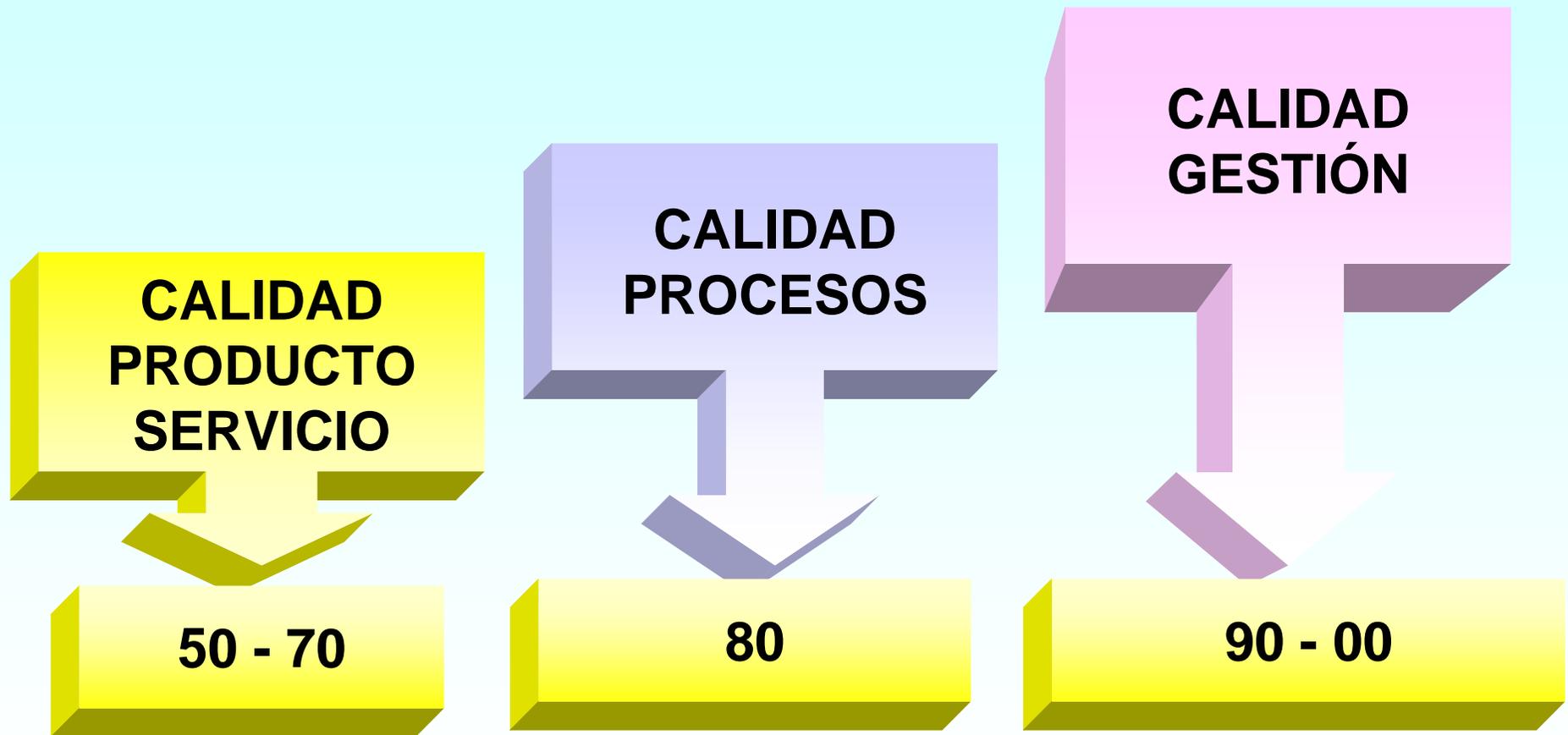
# CUADRO INTEGRAL DE MANDO



# CUADRO INTEGRAL DE MANDO



# EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD



# **EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD**

- **El control de calidad sirve para productos.**
- **La garantía de calidad (ISO 9000) para procesos.**
- **La calidad total para servicios y personas.**

# CALIDAD TOTAL

- No existe calidad si **las personas** no se ponen a trabajar con calidad.
- En el sector servicios el producto se consume en el momento en el que se produce.
- En los modelos de calidad total **lo importante es la satisfacción de los clientes y de los trabajadores**, no solo el producto o los procesos.
- En el sector servicios **el control de calidad y la garantía de calidad no son suficientes** porque no se pueden almacenar productos acabados.

**CLIENTES**

**CALIDAD  
HUMANA**

**EMPLEADOS**

**PROPIETARIOS Y GRUPOS DE INTERÉS**

# GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DEPORTIVOS

- **CALIDAD** es **cumplir con lo que los clientes esperan de nosotros.**
- La **POLÍTICA** de **CALIDAD** se basa en **orientar la gestión hacia las necesidades de los clientes.**

# GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DEPORTIVOS

- La calidad está en función de las **EXPECTATIVAS del cliente**, que hay que conocer y medir.
- La Calidad **se valora en función de los COSTES**, que hay que ajustar permanentemente.
- La Calidad se obtiene **con la PARTICIPACIÓN de todos**, clientes y empleados.
- La Calidad **supone la MEJORA CONTINUA**, a partir de la revisión de los resultados obtenidos y del conocimiento de las demandas ciudadanas.

# HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



- ▶ Encuestas de calidad y satisfacción.  
**[Para conocer lo que se espera de nosotros]**
- ▶ Sistema de reclamaciones y sugerencias.  
**[Para saber lo que no hacemos correctamente]**
- ▶ Carta de Servicio.  
**[Para comprometernos con el ciudadano]**
- ▶ Estudios de satisfacción laboral.  
**[Para conocernos mejor a nosotros mismos]**
- ▶ Sistema de sugerencias de empleados.  
**[Para recoger e implantar las buenas ideas]**
- ▶ Talleres de mejora (workshops).  
**[Para mejorar nuestros procesos]**
- ▶ Comités de participación y jornadas de calidad.  
**[Para mejorar la comunicación y la formación]**
- ▶ Benchmarking o intercambio con otras instituciones.  
**[Para poner en común las mejoras prácticas]**
- ▶ Cuadro Integral de Mando.  
**[Para evaluar lo que hacemos]**
- ▶ Autoevaluación E.F.Q.M.  
**[Para buscar la excelencia]**

# BENCHMARKING

El **Benchmarking competitivo** fue utilizado por primera vez en 1982 en una reunión de la **Corporación Xerox a partir de una crisis competitiva** con las compañías japonesas Minolta, Ricoh y Canon. Xerox mandó entonces a un equipo de trabajo a su aliado Fuji-Xerox en Japón para **“buscar una referencia (un benchmark) con el que medirse para saber a dónde dirigirse desde la posición en la que estaban”**.

Descubrieron que tenían 2 veces más empleados, 9 veces más suplencias, 10 veces más defectos en la producción, 7 veces más defectos en la manufacturación y el doble de tiempo en los plazos de entrega.

**Xerox encontró una ventana a la competencia, estableció objetivos específicos** y en 5 años redujo los defectos cada 100 máquinas de 91 a 14, el nº de copias defectuosas de 30.000 por millón a 1.300 por millón, redujo los costes un 50% y redujo los tiempos de entrega un 66%. Volvió a convertirse en el líder mundial que había sido.

# BENCHMARKING

Benchmarking es la **búsqueda de las mejores prácticas** de la industria que conducen a un desempeño excelente.

Robert C. Camp. Ingeniero de Xerox

Benchmarking es el proceso continuo de **medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes.**

David T. Kerns. Director General de Xerox

Benchmarking es el proceso sistemático y continuo para **comparar nuestra propia eficiencia** y evaluar productos, servicios y procesos de trabajo comparándolos **con aquellas organizaciones que representan la excelencia.**

Bengt Kallöf y Svante Östblom en el libro "Benchmarking"

# 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.

- m<sup>2</sup> de instalaciones deportivas/habitante.
- m<sup>2</sup> 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.

# **LAS CLAVES DEL DEPORTE MUNICIPAL**

- **Gestión profesional** con un modelo empresarial.
- **Planificación.**
- **Invertir mucho** para gastar poco.
- **Excelentes instalaciones** deportivas.
- **Gestión mixta** de colaboración público-privada.
- **Servicios** y actividades de calidad **para todos los ciudadanos.**
- Fomento del **asociacionismo.**
- **Clubs** no dependientes del presupuesto público.