

EL PAPEL DE LOS INDICADORES EN EL PROYECTO DE GESTIÓN

APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

DIPUTACION DE ALMERIA. JUNIO 2015
JUAN CORREAL NARANJO



APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN SERVICIO DEPORTIVO.

OBJETIVOS:

- HACER VER LA NECESIDAD DE TRABAJAR CON INDICADORES QUE REFLEJEN EL ESTADO Y LOS RESULTADOS DE LA ENTIDAD.
- ENSEÑAR LA METODOLOGIA PARA COMPONER UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA ENTIDAD DEPORTIVA.
- APORTAR COMO REFERENCIA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL PATRONATO DEPORTIVO MUNICIPAL DE BENALMADENA



APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN SERVICIO DEPORTIVO.

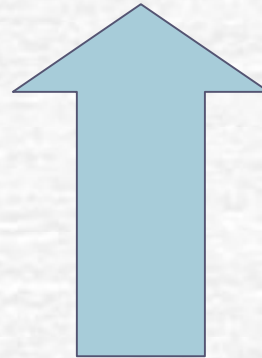
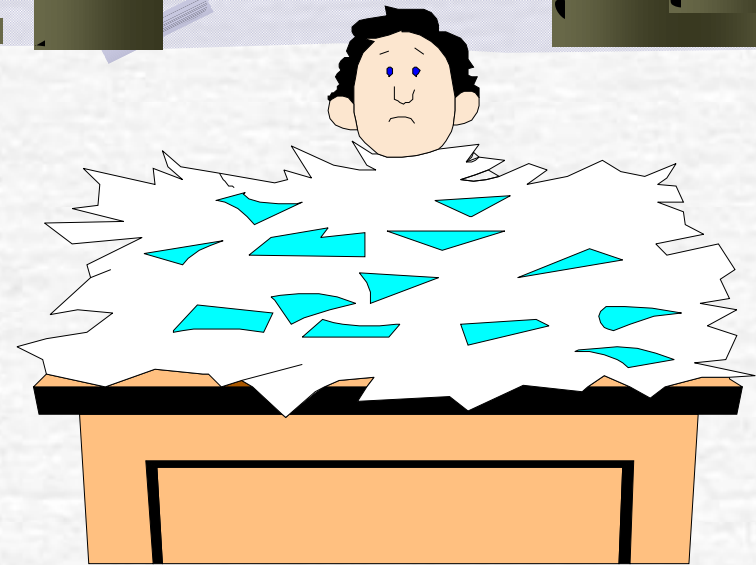
INDICE:

- LAS TAREAS DE DIRECCION.
- LA NECESIDAD DE CONTROLAR LA GESTION DE LA ENTIDAD.
- EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE CONTROL.
- PASOS EN LA ELABORACION DEL CUADRO DE MANDO.
- EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL PDM BENALMADENA.



HENRY FAYOL

- PRECURSOR DE
LA ORGANIZACIÓN
EMPRESARIAL



FORMULA DOS LEYES

+ ELEVADO EL PUESTO
DE TRABAJO

====

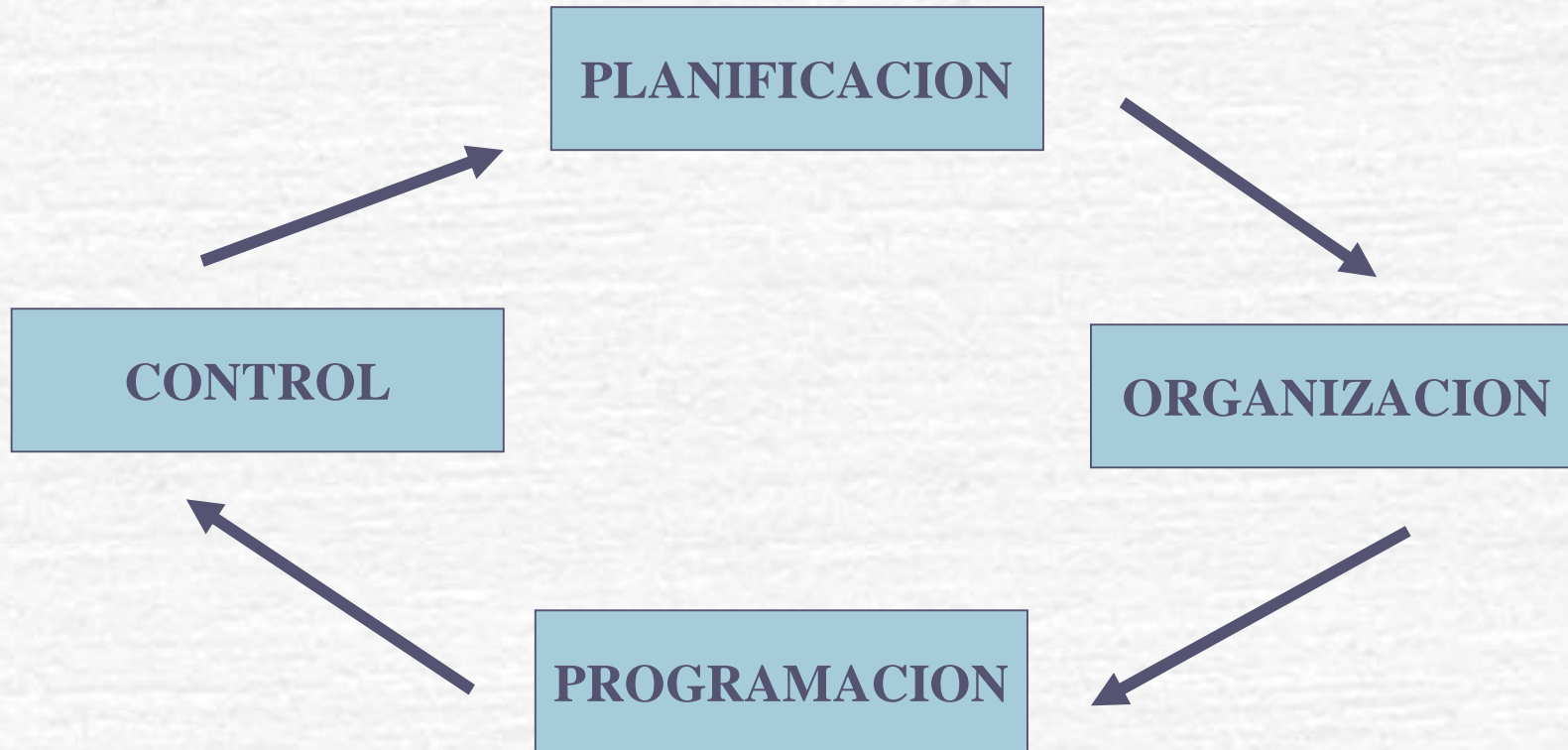
+ ADMINISTRACIÓN

+ GRANDE ES
UNA EMPRESA

====

+ ADMINISTRACIÓN

TAREAS DE DIRECCION



“DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA PARA
LOGRAR **OBJETIVOS** DE FORMA EFICIENTE”

ROGERS



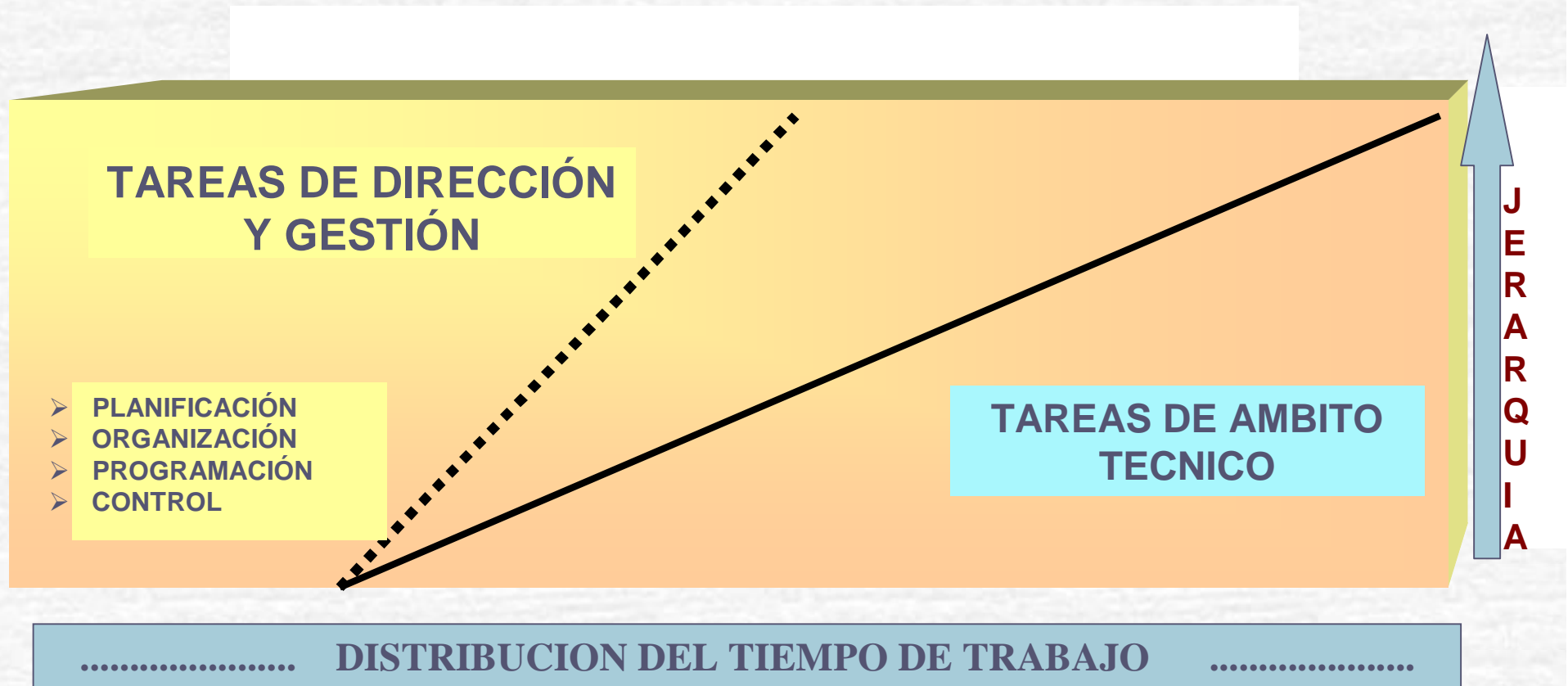
GESTOR DEPORTIVO

- OBJETIVOS EMPRESARIALES
- TAREAS DE DIRECCION

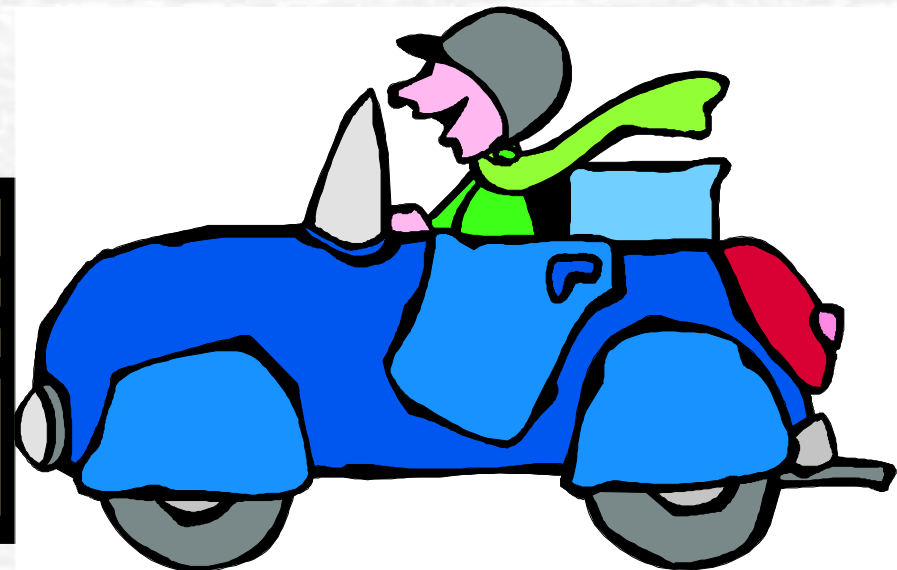
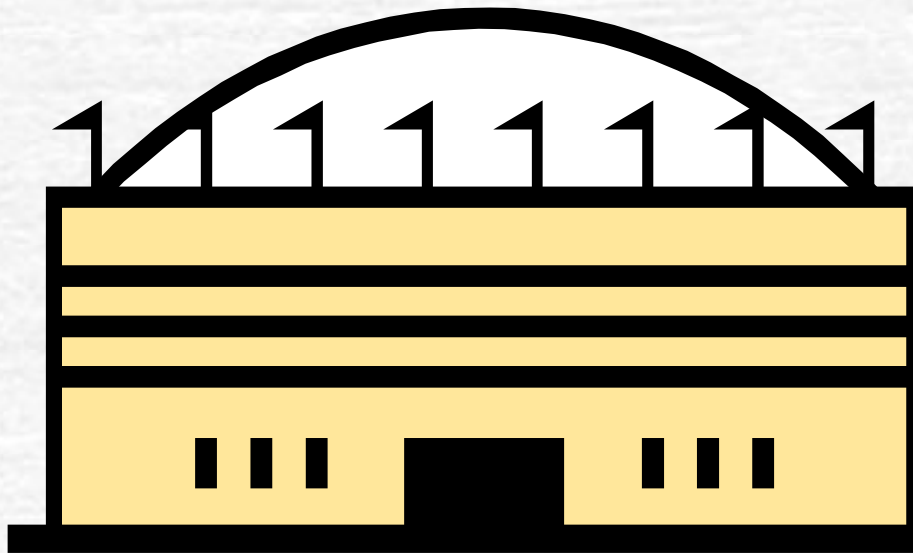
TECNICO DEPORTIVO

- OBJETIVOS DEPORTIVOS
- TAREAS TECNICO DEPORTIVAS

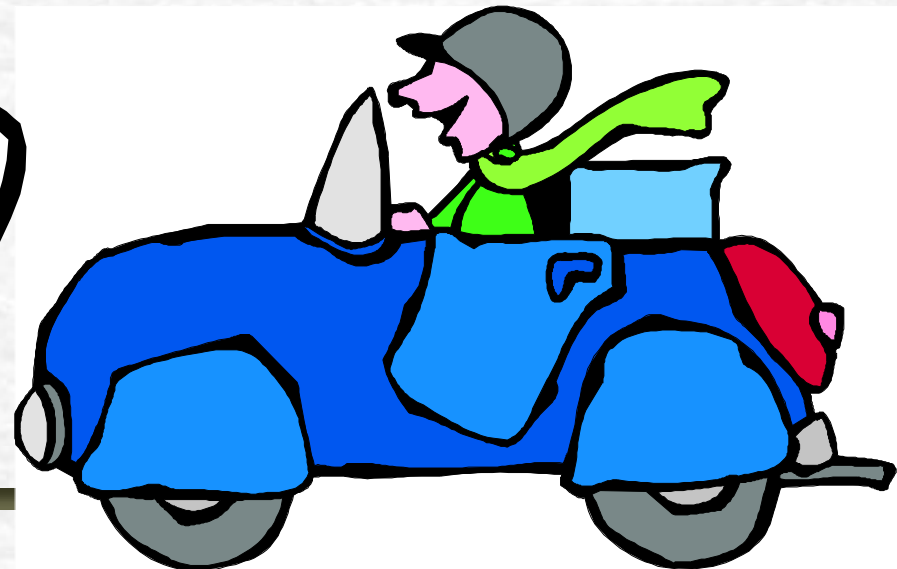
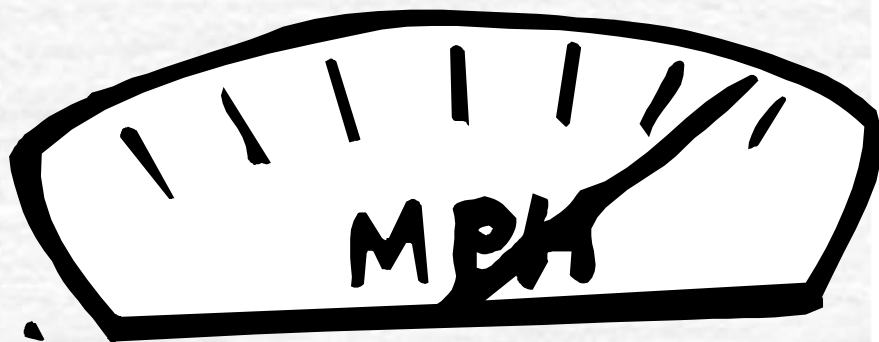
¿QUÉ DEFINE A UN GESTOR?



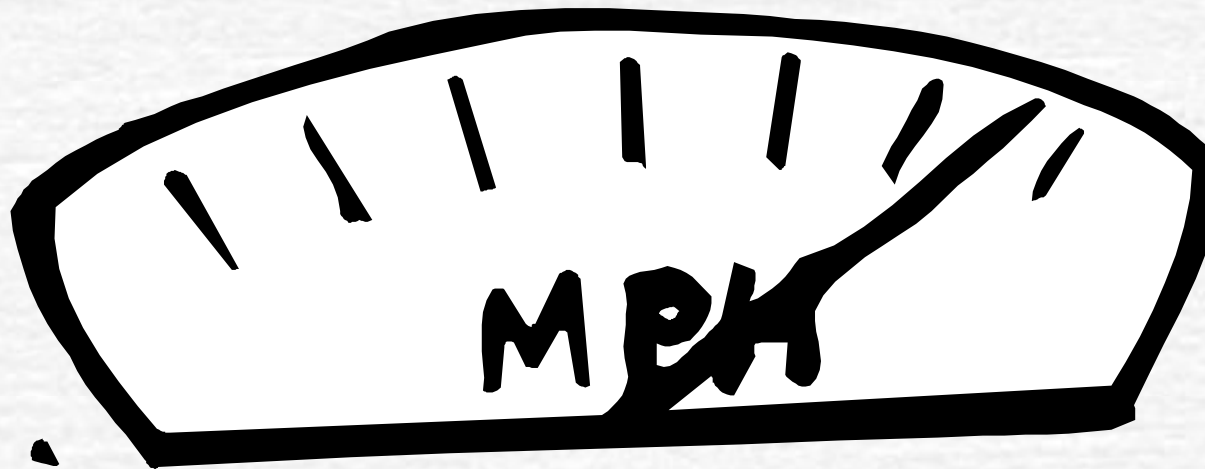
**EL GESTOR DEPORTIVO NECESITA “CONDUCIR
SU EMPRESA” HACIA LOS OBJETIVOS
ESTABLECIDOS UTILIZANDO LOS RECURSOS
DISPONIBLES**



**EL GESTOR
DEPORTIVO AL IGUAL
QUE EL PILOTO
NECESITA
“CONTROLAR SU
VEHICULO”**



**EL GESTOR DEPORTIVO NECESITA PARA
CONDUCIR SU EMPRESA UN CUADRO DE
MANDOS**



**QUE LE APORTE LA INFORMACION CLAVE
DEL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA**

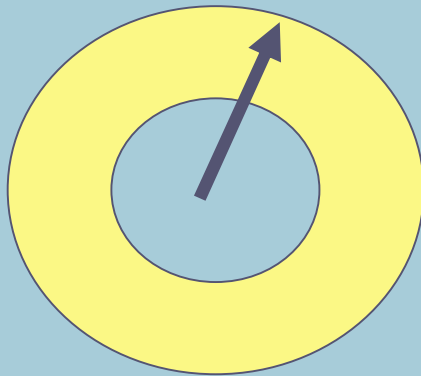
EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



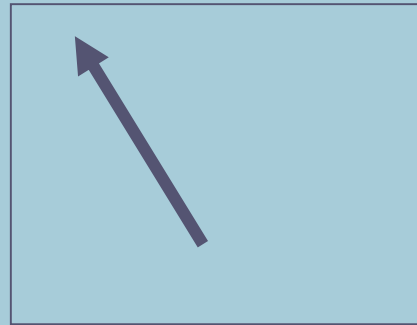
- **DESARROLLADO A PARTIR DE 1.992 POR:**
- **ROBERT S. KAPLAN.**
- **DAVID P. NORTON**

“METODO DE CONTROL OPERATIVO QUE PROPORCIONA UNA DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA”

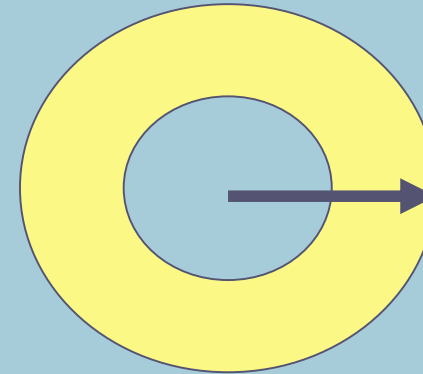
CUADRO DE MANDOS DE UN VEHICULO



VELOCIDAD



REVOLUCIONES

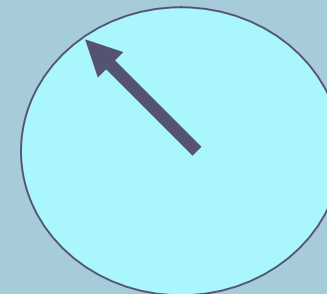


TEMPERATURA



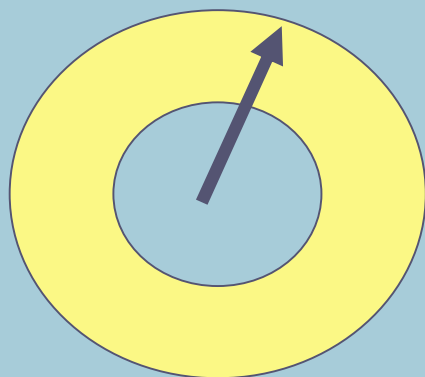
PROXIMA REVISION

18.786 KM

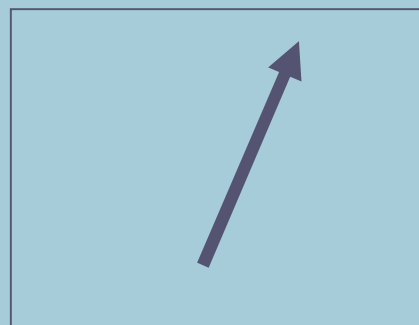


GASOLINA

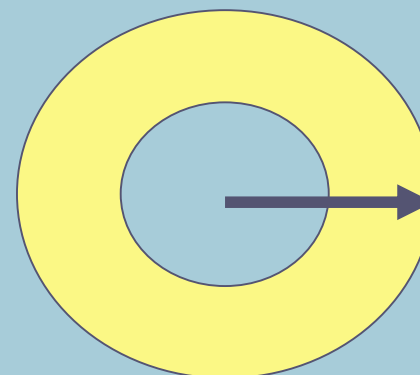
CUADRO DE MANDOS DE UN SERVICIO DEPORTIVO MUNICIPAL



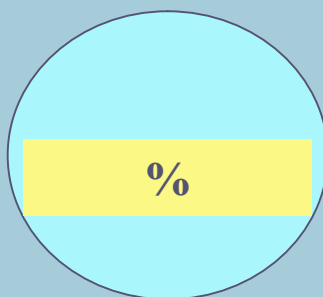
NIVEL DE DEUDA



% PARTICIPACION



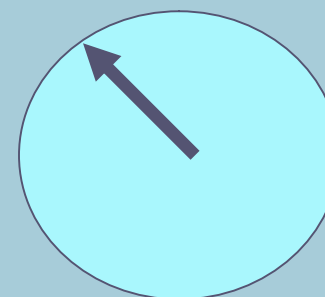
% FINANCIACION



% POBLACION ACTIVA

218.786

% OCUPACION



**SATISFACCION
CLIENTES**

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

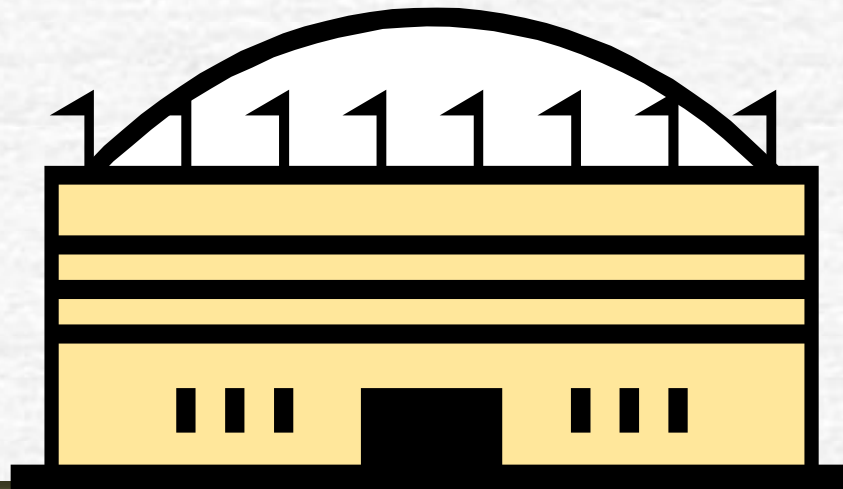
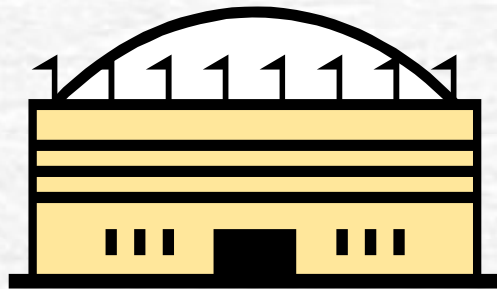
**REUNE
DIFERENTES
TIPOS DE
INDICADORES,
EN UNA UNICA
VISION
GLOBAL DE
TODA LA
EMPRESA**

PRETENDE UNIR:

- **EL CONTROL OPERATIVO A CORTO PLAZO.**
- **CON LA VISION Y LA ESTRATEGIA A LARGO PLAZO**



EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



**PERMITE VER A LA
EMPRESA DESDE
DIFERENTES
PERSPECTIVAS, Y
VARIAS
DIMENSIONES
TEMPORALES**

**PROPORCIONA UNA
COMPRESION UNICA DEL
NEGOCIO EN GENERAL**

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTION PUBLICA

**LOS INDICADORES
FINANCIEROS NO
SIEMPRE CAPTAN
LO QUE ES
IMPORTANTE**



**POR ELLO EL
MODELO ES
PARTICULARMENTE
ADECUADO
CUANDO EL
BENEFICIO NO ES
EL OBJETIVO
PRIMARIO, COMO
OCURRE EN EL
SECTOR PUBLICO**

¿QUIÉN DEBE PARTICIPAR EN LA ELABORACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL?



¿QUIÉN DEBE PARTICIPAR EN LA ELABORACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

GRAN PARTE DE LA FUERZA DEL MODELO, RADICA EN EL PROCESO DE ELABORACION EN SI, CUANDO LOS RESPONSABLES DE LAS DIFERENTES AREAS PARTICIPAN EN LA DISCUSION Y ELABORACION



PASOS PARA LA ELABORACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1º DEFINIR LA MISION

ES DECIR EXPRESAR EL OBJETO Y EL PORQUE DE LA EMPRESA

Y... DEFINIR LA VISION

ES DECIR LA SITUACION FUTURA QUE DESEA TENER NUESTRA EMPRESA

**SU PROPOSITO ES:
GUIAR, CONTROLAR Y ALENTAR A LA ORGANIZACIÓN EN SU CONJUNTO PARA ALCANZAR UN CONCEPTO COMPARTIDO DE LA EMPRESA EN EL FUTURO**



**APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN
UN SERVICIO DEPORTIVO MUNICIPAL**

MISION: CONTRIBUIR A LA MEJORA DE LA
CALIDAD DE VIDA DE LOS CIUDADANOS , A TRAVES
DE LA ACTIVIDAD FISICO DEPORTIVA.

**FACILITANDO INSTALACIONES Y SERVICIOS DEPORTIVOS QUE
SATISFAGAN LOS INTERESES DE LA POBLACION**

APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN SERVICIO DEPORTIVO MUNICIPAL

VISION: LOGRAR QUE EL 55% DE LA POBLACION
REALICE ACTIVIDAD FISICO DEPORTIVA EN EL AÑO
2.018.



PASOS PARA LA ELABORACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

2º ESTABLECER LAS PERSPECTIVAS

LA VISION SE DESCOMPONE Y DESCRIBE EN DIFERENTES PERSPECTIVAS

SON VITALES PARA ANALIZAR EL PRESENTE DE LA EMPRESA Y PARA CENTRAR LA ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE NUESTRA ORGANIZACION



**2º ESTABLECER
LAS
PERSPECTIVAS**

- 1. DE LA MISION.**
- 2. DE SERVICIOS
PRESTADOS.**
- 3. DE RESULTADOS
ECONOMICOS**
- 4. DE LOS
TRABAJADORES**

PASOS PARA LA ELABORACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

**3º DEFINIR LOS
FACTORES
CLAVES PARA
EL EXITO**

**DENTRO DE CADA UNA
DE LAS PERSPECTIVAS
HAY UNA SERIE DE
FACTORES QUE SON
CRITICOS**

**PARA QUE LA
EMPRESA TENGA
ÉXITO.**

DEFINIR LOS FACTORES CLAVES PARA EL EXITO

1. PERSPECTIVA DE LA MISION

- AVANZAR EN LA MISION ESTABLECIDA.
- MEJORAR LOS NIVELES DE PRACTICA DEPORTIVA
- CONSEGUIR CLIENTES SATISFECHOS.

DEFINIR LOS FACTORES CLAVES PARA EL EXITO

2. PERSPECTIVA DE PRODUCCION DE SERVICIOS

- CONSEGUIR UN ELEVADO APROVECHAMIENTO DE INSTALACIONES
- CONSEGUIR UNA ELEVADA PARTICIPACION EN ACTIVIDADES.
- CONSEGUIR EL MAYOR N° POSIBLE DE ABONADOS AL SERVICIO DE DEPORTES.

DEFINIR LOS FACTORES CLAVES PARA EL EXITO

3. PERSPECTIVA RESULTADOS ECONOMICOS

- **TENER UN SISTEMA DEPORTIVO QUE SEA SOSTENIBLE.**
- **GESTIONAR DE MANERA EFICIENTE. + CON -**
- **CONSEGUIR UN NIVEL DE AUTOFINANCIACION SUPERIOR AL 50%**

DEFINIR LOS FACTORES CLAVES PARA EL EXITO

4.PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES

- CONTAR CON PERSONAL INTEGRADO, MOTIVADO Y SATISFECHO.
- CONTAR CON PERSONAL PROFESIONALIZADO Y EN CONTINUO PROCESO DE FORMACION.
- LOGRAR EL MAXIMO RENDIMIENTO DE CADA EMPLEADO.
- APOSTAR POR LA INICIATIVA Y EL TRABAJO EN EQUIPO.



PASOS PARA LA ELABORACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4º ESTABLECER LOS INDICADORES

LOS FACTORES CLAVE SE TRADUCEN EN INDICADORES

ES DECIR EN DESCRIPCIONES COMPACTAS Y OBJETIVAS DE ASPECTOS RELEVANTES DEL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.

CADA INDICADOR DEBE TENER:

- SU UNIDAD DE MEDIDA.
- SU RESPONSABLE.
- SU OBJETIVO ANUAL.
- SU COMPARATIVO AÑO ANTERI.

ESTABLECER LOS INDICADORES

1. PERSPECTIVA DE LA MISION

1. NIVEL DE PRACTICA ACTIVIDAD FISICA DE LA POBLACION.
2. NIVEL DE PRACTICA DEPORTIVA DE LA POBLACION
3. % POBLACION QUE USA SEMAN. LAS I.M.D.
4. % POBLACION ABONADA AL PDM
5. INDICE DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES

ESTABLECER LOS INDICADORES

2. PERSPECTIVA DE LA PRODUCCION DE SERVICIOS

- 1. MEDIA DE OCUPACION EN LOS PROGRAMAS DE ESCUELAS DEPORTIVAS VERANO + INVIERNO
- 2. MEDIA MENSUAL DE INSCRITOS EN INSTALACIONES CONCESIONADAS

4º ESTABLECER LOS INDICADORES

3. PERSPECTIVA RESULTADOS ECONOMICOS

- 1 INCREMENTO INGRESOS DE TASAS Y OTROS INGRESOS
- INCREMENTO INGRESOS PATRIMONIALES.
- NIVEL DE FINANCIACION PROPIA (GAST. CO).
- APORTACION DEL AYTO POR HAB (GAST CO).
- % PRESUP. LIQUID GAST. CO PDM/ PRESUP AYTO.
- RESULTADO DE EXPLTACION ECOMICO/SOCIAL.
- RESULTADO PRESUPUESTARIO

ESTABLECER LOS INDICADORES

4. PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES

- % TRABAJADORES PROPIOS SOBRE EL TOTAL.
- INDICE DE SATISFACCION DE LOS TRABAJADORES.
- MEDIA AUSENCIAS POR TRABAJADOR.

PASOS PARA LA ELABORACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

**5º ESTABLECER
OBJETIVOS
PARA CADA
INDICADOR**

**OBJETIVOS QUE
SEAN**

- RETADORES.**
- ALCANZABLES.**
- MEDIBLES**

PASOS PARA LA ELABORACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

6º DEFINIR UN PLAN DE ACCION

- PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN CADA UNO DE LOS INDICADORES, DEFINIENDO ACCIONES PLAZOS Y PRIORIDADES.**

PASOS PARA LA ELABORACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

**7º
IMPLEMENTAR
EL CUADRO DE
MANDO**

**QUE PERMITA UN
SEGUIMIENTO
CONTINUO**

**•SON UTILES Y A VECES
VITALES LAS
TECNOLOGIAS DE LA
INFORMACION QUE
FACILITEN LOS
INFORMES Y LA
RECOGIDA DE DATOS**

Visión general
y fuerzas
impulsoras
estratégicas

Estrategia
divisional

Perspectiva Factores críticos para tener éxito Indicadores de resultados
Estratégicos Operativos Plan de actividades para alcanzar metas

Empleado

Proceso

Cliente

Accionista

Plan de acción

Revisión



Ayuntamiento de ALCOBENDAS



PROGRAMA	INDICADORES	UNIDAD MEDIDA	RESPONSABLE	OBJETIVO 2002	RESULTADO 2001
801.00	GASTOS (sin inversiones)	miles €	G RA, CI, CM, CE, CSM	8.347,0	8.342,0
801.00	INGRESOS propios	miles €	G RA, CI, CM, CE, CSM	3.839,6	3.554,0
801.00	AUTOFINANCIACION	%	G RA, CI, CM, CE, CSM	46,0%	42,6%
801.03	Nº TRABAJADORES	nº	DRH RA, CI, CM, CE, CSM	125	125
801.03	GASTOS DE PERSONAL SIN S.S.	miles €	DRH RA, CI, CM, CE, CSM	3.331,0	3.035,0
801.03	ABSENTISMO	%	DRH RA, CI, CM, CE, CSM	6%	9,1%
801.03	HORAS EXTRAS	nº horas	DRH RA, CI, CM, CE, CSM	1.200	1.438,9
801.03	HORAS FORMACION	nº horas	DRH RA, CI, CM, CE, CSM	3.500	3.743
801.03	Nº TRABAJADORES EN FORMACION	nº (%)	DRH RA, CI, CM, CE, CSM	87 (70%)	94 (75%)
804.01	ESCUELAS MUNICIPALES	nº alumnos	CE REM	2.500	2.289
804.02	ESCUELAS CLUB	nº alumnos	CE REM	3.050	2.980
804.01	CAMPAÑA DE VERANO	nº alumnos	CE REM	2.000	2.239
804.06	ABONO DEPORTE	nº abonos	CE CI, RAD	7.500	7.321
802.02	COMPÉTICIONES LOCALES	nº deportistas	CI RC	5.500	5.647
802.01	USOS TOTALES INSTALACIONES	miles usos	CI CE, CSM	2.750	2.725
803.01	Nº INSTAL. FUERA SERVICIO + 48 H.	nº instalaciones	CM	4	
803.02	DÍAS CON INSTAL. FUERA SERVICIO+48H.	nº días	CM	20	
803.02	GASTO ENERGÍA POLIDEPORTIVO (+)	€	CM	200.000	229.653
801.04	SUGERENCIAS, RECLAMACIONES	nº	G RA, CI, CM, CF, CSM	500	492
801.04	SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO	0-10	G RA, CI, CM, CE, CSM	7,6	7,6
801.04	AUTOEVALUACION E.F.Q.M.	puntos	G RA, CI, CM, CE, CSM	500	453



PATRONATO DEPORTIVO
MUNICIPAL
AYUNTAMIENTO DE BENALMÁDENA

CUADRO DE MANDO INTEGRAL
RESULTADOS
AÑO 2.014



CUADRO MANDO INTEGRAL RESULTADOS PDM BENALMADENA 2.014

TIPO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	RESULTADO 2.012	RESULTADO 2.013	RESULTADO 2.014
CON RESPECTO A LA MISION				
NIVEL DE PRACTICA ACTIVIDAD FISICA DE LA POBLACION*	%	-	87,4%	-
NIVEL DE PRACTICA DEPORTIVA DE LA POBLACION*	%	-	50%	-
PERSONAS DISTINTAS QUE SEMANALMENTE USAN LAS I.D.M.	Nº	12.874	12.400	12.792
POBLACION QUE USA SEMAN. LAS I.M.D	%	19,5 %	18%	19,1%
POBLACION ABONADA AL PDM	%	18,5 %	16,2%	16,2%
INDICE SATISFACCION CLIENTES	De 1 A 10	7,9	8,3	7,8
CON RESPECTO A PARTICIPACION				
TOTAL INSCRIPCIONES EN PROGRAMAS OFERTADOS POR PDM	Nª	28.745	29.748	29.512
MEDIA DE OCUPACION EN LOS PROGRAMAS DE ESCUELAS DEPORTIVAS VERANO + INVIERNO	%	77,2 %	62,4%	73,9%
MEDIA MENSUAL DE INSCRITOS EN INSTALACIONES CONCESIONADAS	Nº	3.901	3.715	3.930

•NIVEL DE PRACTICA DE ACT FISICA INCLUIDO LOS QUE INDICAN COMO PRACTICA ANDAR) DATOS DE POBLACION:.. Datos 2012 : 65.965. Datos 2013: 69.002 (Extraídos de foro ciudad.com . Datos 2014: 66.939 según Ins. Est. And. La encuesta de satisfaccion se hace cada dos años, se hizo en 2011 y se vuelve a hacer en 2013..

CUADRO MANDO INTEGRAL RESULTADOS PDM BENALMADENA 2.014

TIPO DE INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	RESULTADO 2.012	RESULTADO 2.013	RESULTADO 2.014
CON RESPECTO A RESULTADOS ECONOMICOS				
RESULTADO PRESUPUESTARIO	€	147.681	- 5.284	+ 174.760
REMANENTE DE TESORERIA	€	-69.053	-72.621	67.279
INCREMENTO INGRESOS DE TASAS Y OTROS INGRESOS*	%	8,8 %	- 20,5%	8,6%
NIVEL FINANCIACION PROPIA (GAS CO)	%	49,0 %	43,7%	49,9%
APORTACION AYUNT.X HAB (GAS CORRI)	€	13,9 €	14,4 €	12,7 €
% PRES LIQ GASTO CORRI. PDM / PRES AYTO.	%	1,92 %	2,02%	1,87
% GASTO NETO DEL AYTO EN DEPORTE	%	0,94 %	1,11%	0,92%
RESULTADO ECONOMICO/SOCIAL DEL PDM	€	46.531 €	- 37.566 €	264.928€
CON RESPECTO A LOS TRABAJADORES				
% TRABAJADOR PROPIOS SOBRE TOTAL	%	15,1 %	15,4%	13,5%
INDICE SATISFACCION TRABAJADORES	DE 0 A 5	3,0	3,7	-
MEDIA AUSENCIAS POR TRABAJADOR	Nº DIAS	23	10	12

DATOS DEFINITIVOS EN 2.011 Y 2012. DATOS DE POBLACION: 2.012 : 65.965 h. y 2013 : 69.002.. Datos 2014: 66.939 Ins. Est. And. *REFERIDOS A SU COMPARACION CON INGRESOS LIQUIDADOS DEL AÑO ANTERIOR. Presup inicial consolidado AYTO. , en 2012 : 97.278.907 € , en 2013: 88.911.624 y en 2014: 92.831.078€ . RESULTADO ECONOMICO/SOCIAL DEL PDM : TOTAL GASTOS CORRIENTES, MENOS INGRESOS MAS EL VALOR ECONOMICO Y SOCIAL APORTADO POR EL PDM

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN



yonicorre@gmail.com

JUAN CORREAL NARANJO



Bibliografía

- CORREAL, J. (2.012) Memoria de Gestión del PDM Benalmadena del año 2.011. Patronato Deportivo Municipal de Benalmadena.
 - CORREAL, J. (2.013) Memoria de Gestión del PDM Benalmadena del año 2.012. Patronato Deportivo Municipal de Benalmadena.
 - CORREAL, J. (2.014) Memoria de Gestión del PDM Benalmadena del año 2.013. Patronato Deportivo Municipal de Benalmadena.
 - KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P.(2000). Como utilizar el Cuadro de mando integral, para implantar y gestionar su estrategia.Ediciones Gestión 2000 SA. Barcelona
 - SEMINARIO DE INVESTIGACION DEL INSTITUTO ANDALUZ DEL DEPORTE. (2006) El cuadro de mando integral como herramienta de gestion estrategica en las entidades deportivas publicas y privadas. IAD. Malaga
- 