

V CONGRESO AGESPORT ANDALUCÍA  
JAÉN 2007  
"AVANZAR EN LA GESTIÓN DEPORTIVA"



Secretaría General para el Deporte  
Instituto Andaluz del Deporte

Departamento de Formación  
[formacion.iad.ctcd@juntadeandalucia.es](mailto:formacion.iad.ctcd@juntadeandalucia.es)

26 Y 27 DE ABRIL DE 2007



Universidad de Granada

Departamento de  
Economía Financiera  
y Contabilidad



# APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) EN LOS SERVICIOS PUBLICOS DEPORTIVOS

---

**V CONGRESO AGESPORT**

JAEN, 27 ABRIL 2007

---

**ANTONIO M. LÓPEZ HERNÁNDEZ**  
*Catedrático de Universidad*  
*Departamento de Economía Financiera y Contabilidad*  
*Universidad de Granada*

## Situación actual de los servicios públicos deportivos: breve diagnóstico (i)

- Excesivo **intervencionismo**, que **no favorecen** el desarrollo del tejido **asociativo** y **empresarial** en torno al deporte.
- **Escasa presencia del sector privado** empresarial en la financiación y gestión de infraestructuras deportivas públicas.
- **Asunción de competencias que no corresponden**, principalmente relacionadas con el deporte espectáculo y el deporte de competición.

## Situación actual de los servicios públicos deportivos: breve diagnóstico (ii)

- Bajo nivel de autofinanciación de los servicios públicos deportivos y dificultades crecientes en el sostenimiento del nivel del gasto deportivo alcanzado.
- Las instalaciones deportivas existentes se están quedando viejas y obsoletas (y no siempre adaptables a las nuevas necesidades y demandas).
- Nuevos y crecientes costes de producción por aumento de: exigencias ciudadanas, exigencias normativas y reglamentarias, mayor tecnificación y sofisticación de los equipamientos y subcontratación de servicios.

## Situación actual de los servicios públicos deportivos: breve diagnóstico (iii)

- Inexistencia de sistemas de información adecuados sobre costes y tarifas.
- Escasa capacidad de comercialización de los productos del deporte.
- Escasa cooperación para emprender estrategias de prestaciones y servicios comunes.
- Estructuras organizativas muy administrativistas (prima el procedimiento sobre el resultado), rígidas y con escasas posibilidades de movilidad, motivación y reconocimiento por el desempeño.

## Situación actual de los servicios públicos deportivos: breve diagnóstico (iv)

- No se evalúan objetivamente los **beneficios** de la **práctica deportiva** de los usuarios.
- Deficiente implantación de procesos automáticos y **escaso uso real de las nuevas tecnologías**.
- El entorno público y político dificulta la concreción de objetivos y estrategias para conseguirlos, siendo **escasa la planificación estratégica** en los servicios deportivos.

## Orientación de la Gestión Pública

- ◆ Acercamiento a los procedimientos y técnicas del sector privado y al mercado.
- ◆ Potenciación del **control de outputs y de los resultados**.
- ◆ Definición de objetivos, de indicadores de logros para la **medición de la actividad y de los resultados**.
- ◆ Cambio de orientación y de cultura, volcándose hacia el ciudadano como cliente.
- ◆ Énfasis en la disciplina y **escasez en el uso de recursos**

# Instrumentos para la mejora de la gestión y la calidad de los servicios municipales

- Presupuesto por programas y seguimiento de objetivos presupuestarios.
- Implantación de sistemas de contabilidad de costes.
- Indicadores de gestión para la evaluación de los servicios.
- Cuadro de Mando Integral.
- Modelos de gestión de Calidad (EFQM, ISO, Cartas e servicio).

# ¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?

- ❖ El Balanced Scorecard o CMI fue desarrollado por Kaplan y Norton en 1992 como instrumento para la dirección estratégica en empresas.
- ❖ Está compuesto por indicadores que informan de todos los factores clave de éxito de una organización, integrados entre sí a través de relaciones causa-efecto.

## ¿Por qué el CMI?

- ❑ Herramienta para implantar la estrategia de una entidad pública a partir de medidas financieras y *no financieras*.
- ❑ Permite *elegir y seleccionar los factores clave e indicadores* más adecuados para alcanzar los objetivos a partir de la estrategia de la organización.
- ❑ Proporciona una forma eficaz de *gestionar los presupuestos*.
- ❑ Instrumento idóneo *evaluar la calidad* de los servicios públicos y la eficiencia en su prestación.

## CMI: herramienta efectiva para afrontar el proceso de cambio en los servicios municipales

- Favorece la definición de responsabilidades.
- Permite disponer de un sistema de información relacional:
  - Perspectiva global.
  - Equilibrio entre objetivos a c/p y l/p.
- Permite clarificar la Misión/Visión de la organización y la despliega en objetivos operacionales.
- Facilita la modernización de la gestión y una actitud más positiva frente al cambio.
- Obliga a revisar periódicamente la estrategia.
- Facilita la evaluación y cualificación de los recursos humanos:
  - Mejora la comunicación y el trabajo en equipo
  - incrementa la motivación y promueve el compromiso de las personas

# Elementos claves del CMI (i)

## Visión y Misión

La **visión** es lo que la organización quiere ser en el futuro, es decir, su **aspiración**.

La **misión**, en cambio, es lo que se identifica **que debe hacerse para alcanzar la visión**. Establecer la misión implica determinar de forma explícita en qué términos la organización rendirá cuentas en el futuro y de qué manera guiará su actividad

## Objetivos estratégicos

Se trata de **lo que se quiere conseguir a m y l/p**, relacionado con el posicionamiento estratégico de la entidad. Los objetivos **se relacionan con diferentes áreas de resultado o perspectivas**: financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

## Elementos claves del CMI (ii)

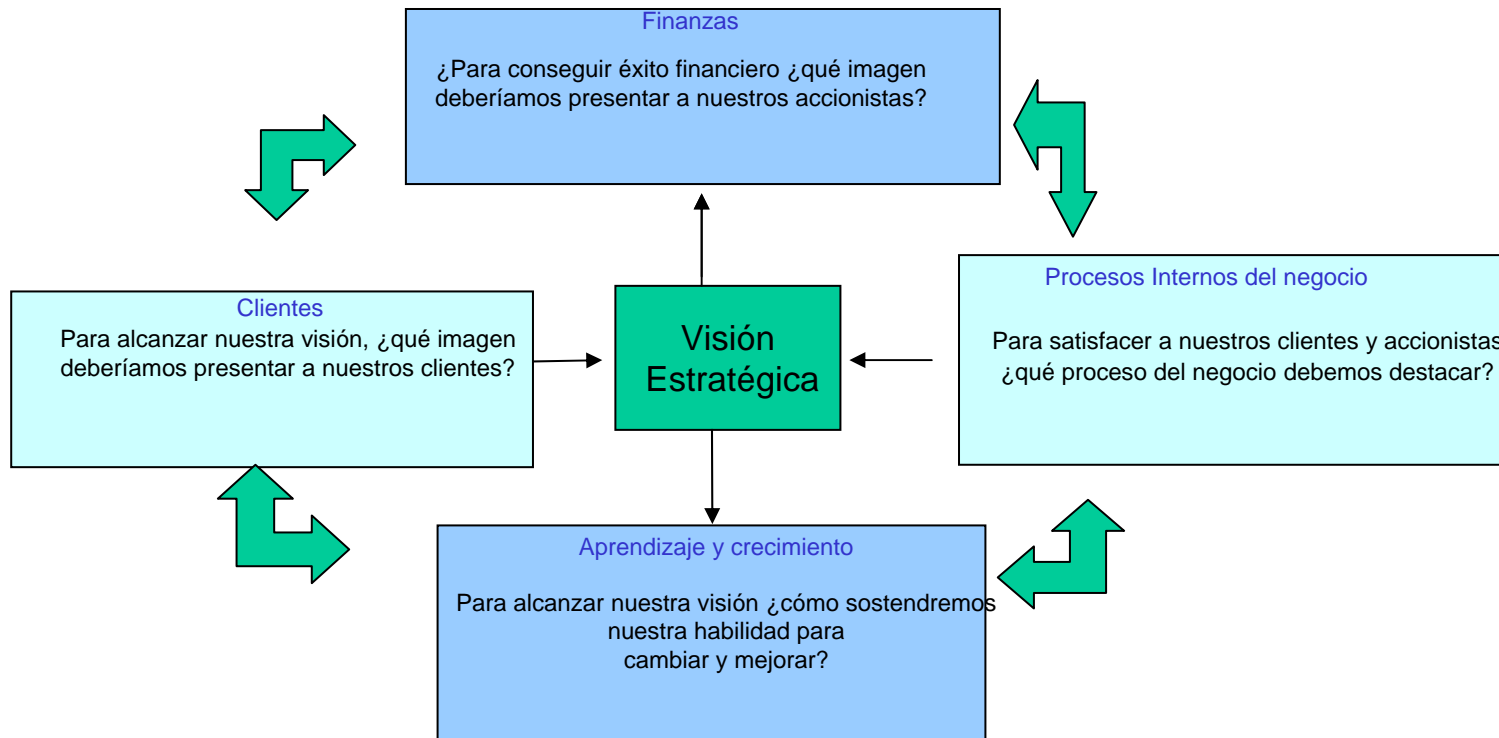
### Indicadores

El seguimiento de los objetivos se realiza a través de indicadores, que permitirán **analizar el grado de cumplimiento de las diferentes metas establecidas**. Los indicadores deben ser claros, fáciles de calcular, así como coherentes y adecuados al objetivo que van asociado.

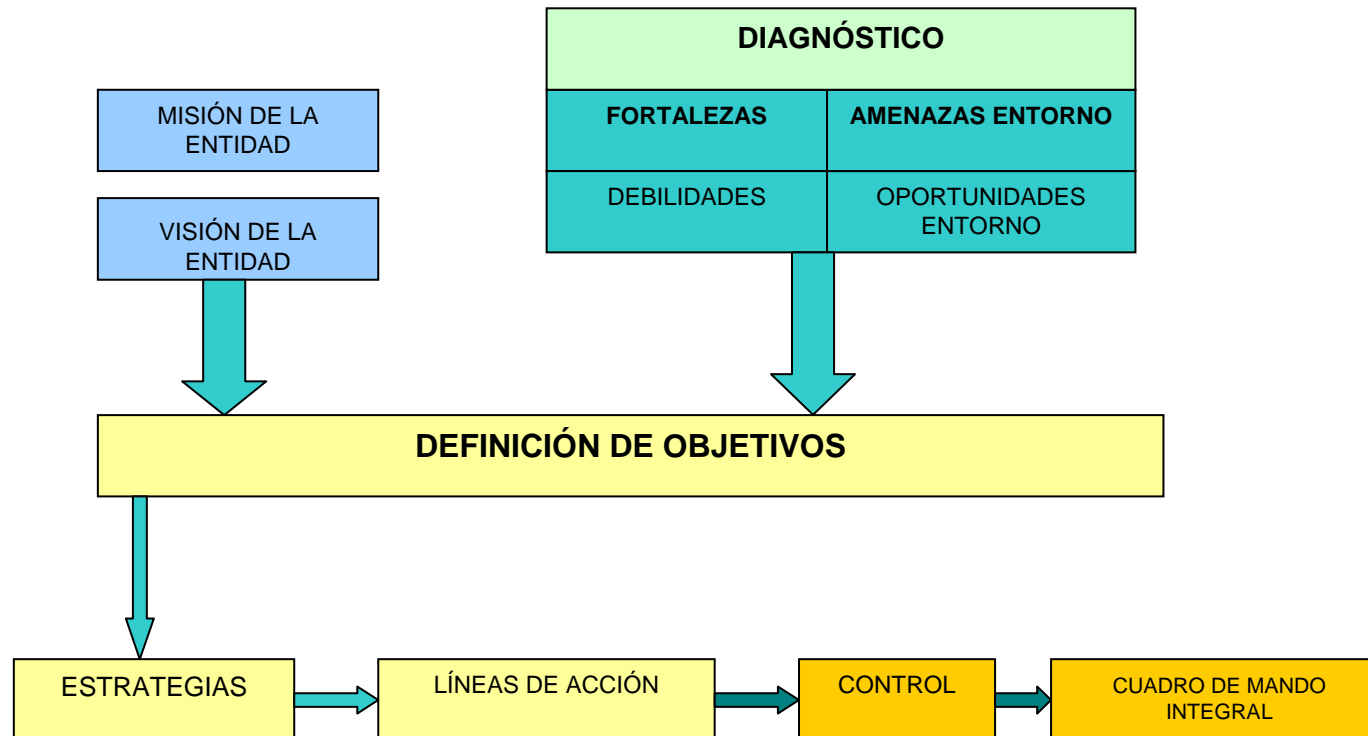
### Mapa estratégico

Recoge la **Misión** y los **objetivos estratégicos**, así como las **relaciones causa-efecto** que se producen entre las **diferentes perspectivas**. Por tanto, refleja la cadena de relaciones causa-efecto que expresan la estrategia a seguir y muestra el conjunto de actividades que conducirán al cumplimiento de la Misión.

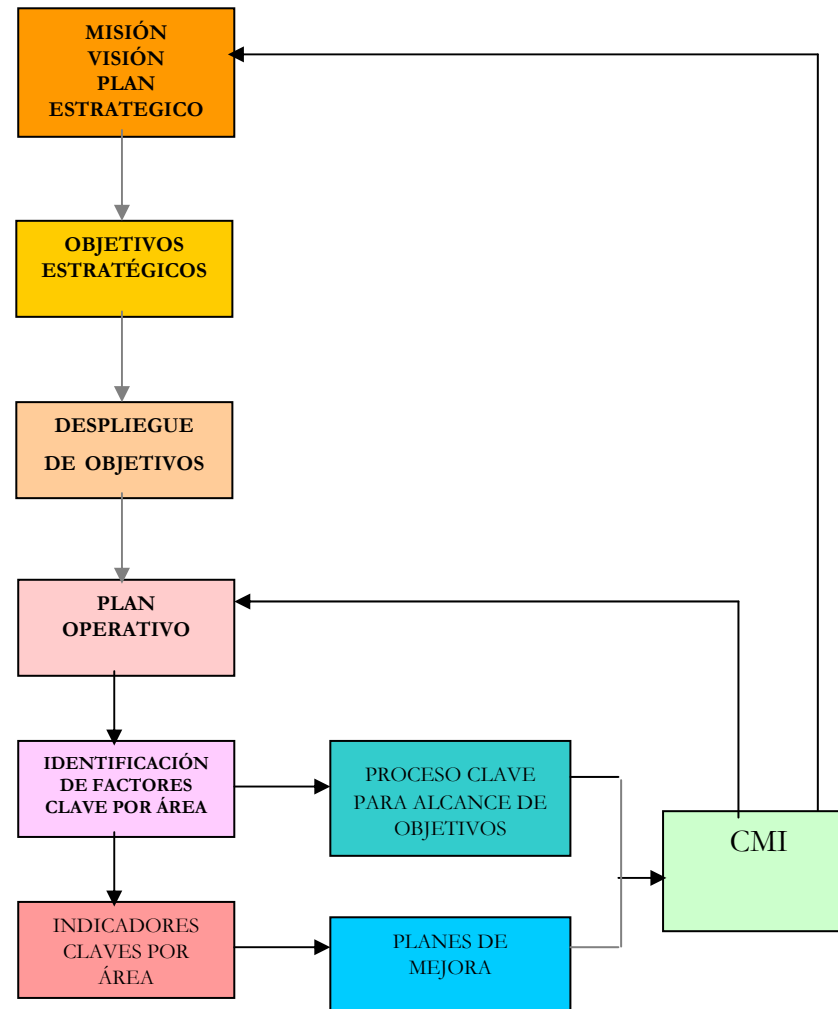
# Estructura del CMI



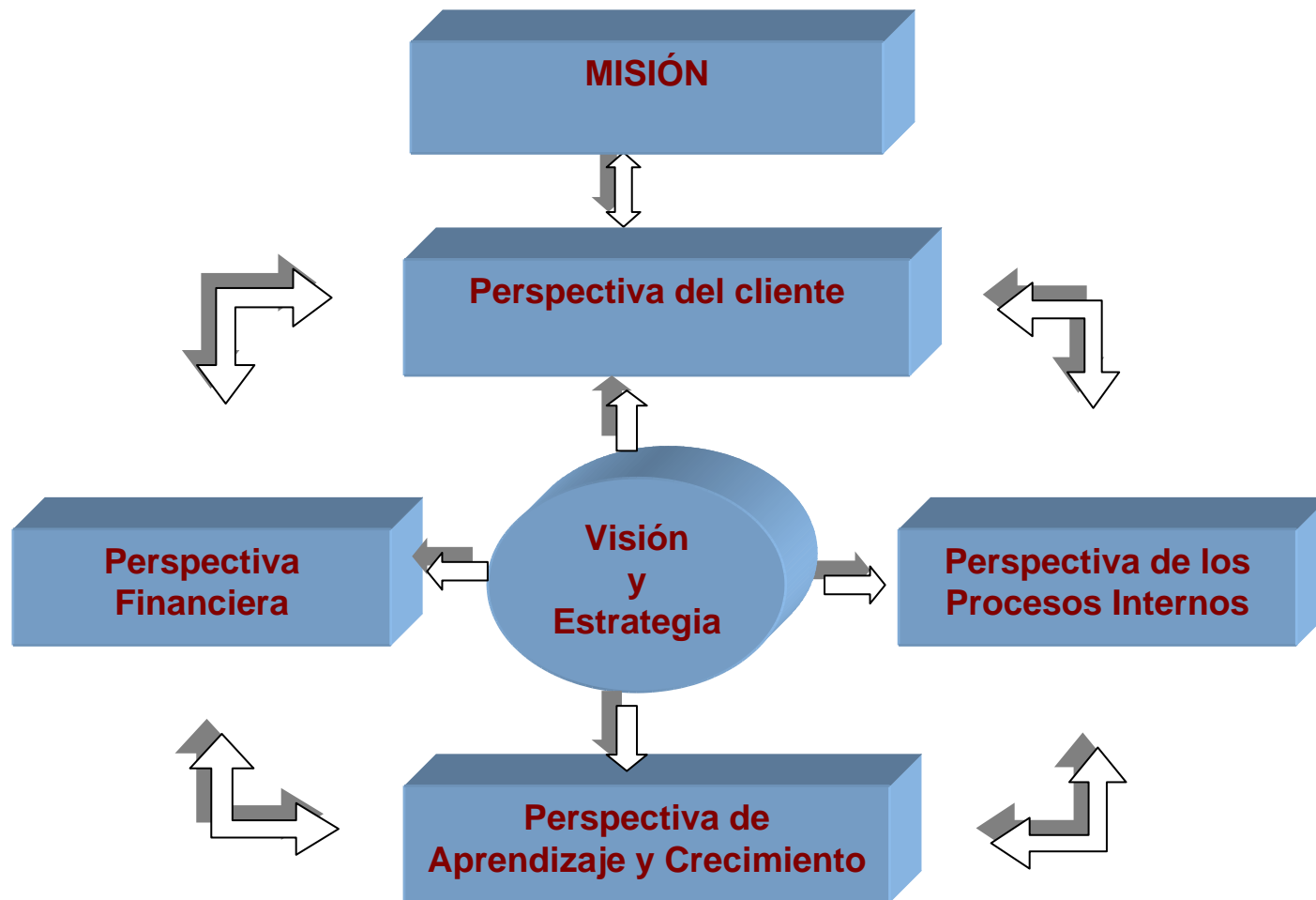
# Metodología de elaboración



# PROCESO DE IMPLANTACIÓN



# Perspectivas del Cuadro de Mando Integral en los Servicios Públicos Deportivos



# Aplicación SPD: metas y objetivos estratégicos (i)

## Misión

Promoción de servicios deportivos de alta calidad, universalización de la práctica físico-deportiva y creación de una cultura deportiva como hábito de vida saludable de la ciudadanía, en el marco de una adecuada estabilidad financiera y una mejor asignación y utilización de los recursos

## Aplicación SPD: metas y objetivos estratégicos (ii)

### Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

- Apoyo del desarrollo de un proceso de formación continua del personal.
- Necesidad de asignar competencias estratégicas al personal.

# Aplicación SPD: metas y objetivos estratégicos (iii)

## Perspectiva interna

- Coordinación de actividades y consolidación de la cooperación con los servicios y eventos deportivos de otras Administraciones Públicas.
- Establecimiento de una planificación horaria que permita la compatibilidad y pleno rendimiento de las instalaciones deportivas.
- Política continua de inversión en mantenimiento y mejora de las instalaciones deportivas del.
- Impulsar la creación de sinergias entre las distintas actividades actuales y potenciales a desarrollar por el SPD.
- Mejoras en la gestión administrativa y económica del SPD.

# Aplicación SPD: metas y objetivos estratégicos (iv)

## Perspectiva del cliente

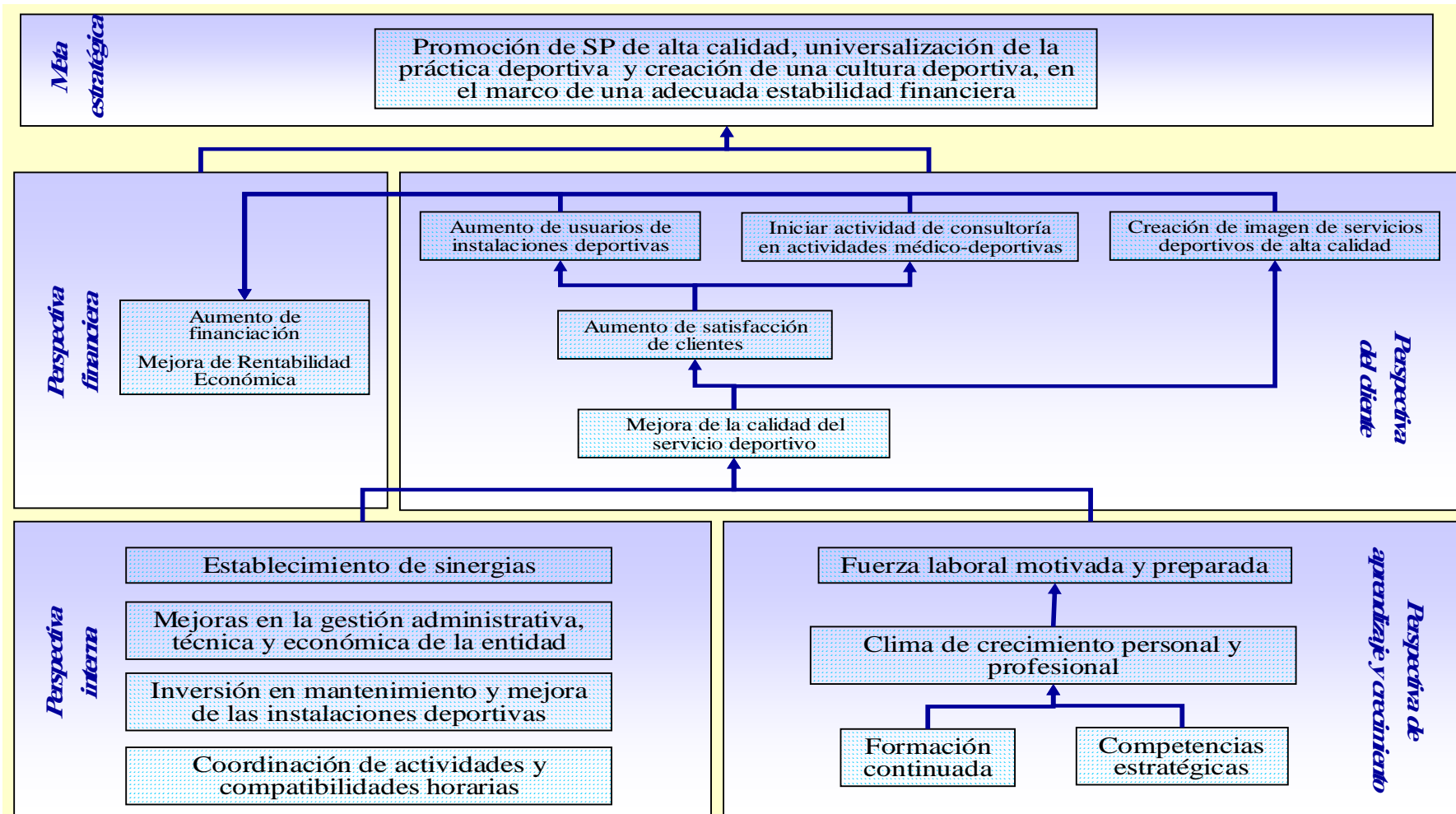
- Aumento de clientes del SPD previa satisfacción de sus necesidades ofertando servicios deportivos de alta calidad.
- Creación de una imagen del SPD de servicios deportivos de alta calidad.

# Aplicación SPD: metas y objetivos estratégicos (v)

## Perspectiva financiera

- Mejora de la rentabilidad económica de las inversiones realizadas.
- Aumento de la financiación del SPD para acometer las necesidades de inversión en formación continua del personal y en la mejora de las instalaciones deportivas y diversificación de las actividades.

# Aplicación a SPD: Mapa estratégico



# Líneas estratégicas e indicadores de gestión

## Perspectiva de crecimiento y aprendizaje (Ejemplo)

**Objetivo estratégico:** Formación continuada

**Objetivos operacionales:**

- a) Mayor nivel de formación del personal del SPD
- b) Creación de grupos de trabajo especializados

**Inductores clave:** Inversión en formación de personal:

**Indicadores de gestión:**

- Nº horas-empleado de formación
- Recursos económicos invertidos en formación/numero de empleados del SPD

# Relación entre inductores clave y metas estratégicas

