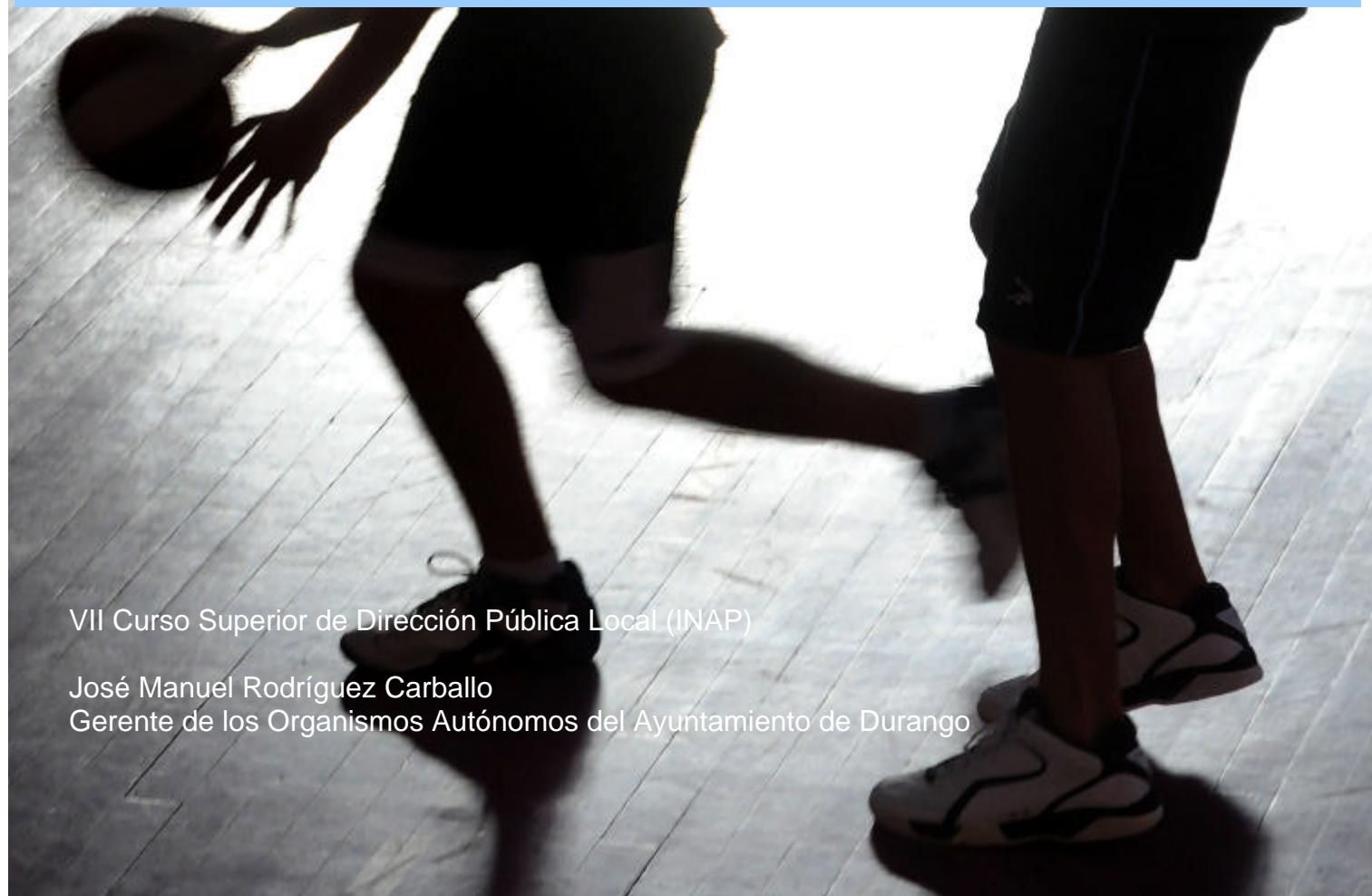




# Plan Estratégico del IMD

Udal Kirol Erakundea · Instituto Municipal de Deportes  
Durango – Bizkaia



VII Curso Superior de Dirección Pública Local (INAP)

José Manuel Rodríguez Carballo  
Gerente de los Organismos Autónomos del Ayuntamiento de Durango



# **Plan Estratégico del IMD**



*A mi padre,  
buen hombre y mejor padre*



## **AGRADECIMIENTOS**

“Es de bien nacidos ser agradecidos”. Por tanto, no puedo dejar de dar las gracias a aquellas personas que me han ayudado a que este documento se haya materializado.

En primer lugar quiero agradecer el trabajo realizado a Aurora Baena, mi tutora, que me ha realizado un exhaustivo seguimiento sobre el trabajo, que ha ido realizando con un altísimo grado de profesionalidad. Agradezco las aportaciones que me ha hecho y lo que me ha enseñado. También agradezco a Paz Martínez su ayuda a lo largo de este camino, que no siempre ha sido fácil.

En segundo lugar quiero agradecer el esfuerzo realizado por el personal del Instituto Municipal de Deportes, grandes profesionales que están muy ilusionados con su trabajo y que tienen una alta concepción del servicio público. Especialmente quiero agradecer el intenso trabajo que han realizado a lo largo del recorrido de esta trabajo Iñaki, Alejandro y María, y en la realización de la autoevaluación Alberto y Arantza, que se incorporaron a la misma. También quiero agradecer el trabajo que han realizado para que este documento sea una realidad a Iratxe, Ander y Joseba por sus trabajos sectoriales (que aún continúan haciéndolos).

En tercer lugar quiero agradecer el trabajo que han realizado a José Luís Tierno y a Janire Sanz, personal de la Administración General del Ayuntamiento.

Así mismo quiero agradecer el apoyo en el trabajo a los responsables políticos del Ayuntamiento; especialmente al Presidente del Organismo, Ander Gorrotxategi y a la Alcaldesa del municipio, Aitziber Irígoras.

Y quiero realizar el agradecimiento más especial. Este se refiere a la persona que me permitió acudir al curso (el VII Curso de Dirección de Administración Local, organizado por el INAP) que ha hecho que este trabajo sea una realidad. Me refiero a Juan José Ziarrusta Campo, Alcalde de Durango hasta el pasado Abril en que falleció.

Muchas gracias a todos



## Índice

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>13</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>25</b>
1.1. INTRODUCCIÓN .....	25
1.2. EL PLAN DE MEJORA.....	26
1.3. EL EQUIPO .....	28
1.4. EL MÉTODO.....	29
<b>2. EL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES DE DURANGO.....</b>	<b>33</b>
2.1. EL AYUNTAMIENTO DE DURANGO .....	33
2.2. EL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES.....	34
2.3. SITUACIÓN ACTUAL DEL ORGANISMO.....	37
2.3.1. Ámbito económico.....	37
2.3.2. Ámbito de usuarios.....	39
2.3.3. Ámbito de las personas (empleados).....	42
<b>3. LA ESTRATEGIA. EL MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>47</b>
<b>4. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES DE DURANGO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RELEVANTE.....</b>	<b>57</b>
4.1. LA MISIÓN Y LA VISIÓN DEL IMD. VALORES QUE INSPIRAN LA ACTUACIÓN DEL IMD.....	57
4.2. LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	62
4.3. LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE).....	66
4.4. INFORMACIÓN RELEVANTE .....	79
4.4.1. GRUPOS DE INTERÉS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	79
4.4.2. ALIANZAS CLAVE .....	80
4.4.3. EVENTOS RELEVANTES A CONSIDERAR.....	81
4.4.4. ANÁLISIS DAFO .....	82
4.4.5. LA AUTOEVALUACIÓN.....	91
<b>5. PLAN ESTRATÉGICO DEL IMD DE DURANGO. TEMPORADA 2008/2009 A 2012/2013.....</b>	<b>95</b>
5.1. LAS LINEAS ESTRATÉGICAS E INDICADORES DE CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO .....	95
5.2. MAPA ESTRATÉGICO.....	105
5.3. EL MAPA DE PROCESOS.....	106
5.4. ORGANIGRAMA Y ESTRUCTURA DE PERSONAL .....	109
5.5. PLAN ESTRATÉGICO DE INVERSIONES.....	112
5.6. PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA PLURIANUAL (2009/2013) .....	121
<b>6. PROYECCIÓN DEL PRIMER PERÍODO .....</b>	<b>125</b>
6.1. EL PLAN ANUAL. 2008/2009 .....	125
6.2. EL CUADRO DE MANDO. 2008/2009.....	136
<b>Anexo I. Autoevaluación .....</b>	<b>147</b>
<b>Anexo II Datos Estadísticos .....</b>	<b>192</b>
Indicadores de la situación económica y financiera .....	192
Evolución de la población (1/01/2007) (Fuente: INE) .....	194
Distribución por sexo.....	195
Distribución por modelos de enseñanza no universitaria (Fuente: EUSTAT 2004/2005) .....	195
Distribución por nivel global de euskera (Fuente: EUSTAT 2001) .....	195
Distribución por nivel de instrucción (Fuente: EUSTAT 2001) .....	195
Distribución sectorial de la población ocupada (Fuente EUSTAT 2001) .....	195
<b>BIBLIOGRAFÍA CITADA Y CONSULTADA .....</b>	<b>197</b>



## **RESUMEN EJECUTIVO**



## RESUMEN EJECUTIVO

Este Plan de Mejora pretende implantar la gestión estratégica en el Instituto Municipal de Deportes (IMD), Organismo Autónomo (OA) del Ayuntamiento de Durango (AD). Este documento es el instrumento básico que supone la reflexión estratégica, la definición de las estrategias completas, su medición a través de indicadores estratégicos y su plasmación experimental a lo largo del primer ejercicio.

La **confección** de este Plan ha sido liderado por el gerente de los Organismos Autónomos del AD y elaborado por un equipo de personas de todos los niveles empleadas del IMD apoyadas por personas de la Administración General del Ayuntamiento. De la misma forma la implantación y seguimiento también será liderada y ejecutada por las misma personas; y será comunicada, con posterioridad a la aprobación por parte de la Junta Rectora del Organismo, a toda la organización.

La **finalidad del documento** que presentamos es sistematizar lo que significa la gestión estratégica global para el IMD tanto a nivel de marco conceptual como a nivel práctico, en tanto que abarca desde el análisis de la información relevante hasta la plasmación del Plan en un primer curso/temporada.

La **finalidad del Plan** consiste en que el IMD disponga de un **sistema de planificación estratégica** (no consiste en que tenga un plan estratégico) **que le sirva para cumplir su misión y alcanzar su visión** en el periodo 2008/2009 – 2012/2013 (la periodicidad cuatrienal no lo es por año natural sino por curso/temporada); visión que supondrá un auténtico cambio en la política interna del Organismo puesto que es su intención reorientar radicalmente su mercado y ampliar sustancialmente su oferta.

Los **límites del Plan** están en el cumplimiento del cuadro de mando estratégico limitando el coeficiente de aportación municipal al organismo al 50% del Presupuesto ordinario (actualmente dicho porcentaje está en el 23,91%) en un horizonte de cuatro años y unas inversiones que en dicho periodo alcanzarán los 28,4 millones de euros. El plan abarca un ciclo de cuatro años y la planificación de operativa un año.

La **metodología básica de trabajo** se ha basado en el trabajo de un equipo de personas del IMD, formadas en diferentes grados y niveles en el ámbito de la planificación y gestión estratégica y en el modelo EFQM, en torno a instrumentos de diagnóstico previo análisis de la información relevante, y a instrumentos de planificación estratégica como el mapa estratégico (con sus cuatro perspectivas), el mapa de la cadena de valor estratégica, la clásica planificación estratégica y el cuadro de mando estratégico. Todo ello, junto con la planificación operativa da como fruto este documento.

El **método** que utilizamos tiene un **conjunto de pretensiones** siendo su fin último la alineación (de la estrategia con la misión y la visión, y de los planes operativos con la estrategia) y el enfoque. Estas son:

1. Traducir la estrategia a términos operativos haciendo que se capitalicen las capacidades y los recursos del IMD.
2. Alinear la organización con la estrategia.
3. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo la organización.
4. Hacer de la estrategia un proceso continuo.
5. Movilizar el cambio mediante el liderazgo.

El **Municipio** es una villa con una población de 29.000 habitantes y es cabecera de una comarca con una población aproximada de 67.000 habitantes a la que presta servicios tanto privados como públicos. El Presupuesto Municipal para el ejercicio 2008 asciende a 49 M de Euros y la plantilla es de 200 empleados. Cuenta con cuatro OA (aproximadamente el 50% de los empleados y el 40% del Presupuesto) y dos Sociedades Públicas. Los Organismos son gerenciados por una misma persona que es un funcionario de carrera.

El **contexto en el que se realiza este Plan** es el de un OA del AD (el IMD) con personalidad jurídica y con un objeto fundacional concretado en sus estatutos y tiene plena capacidad jurídica y de obrar, creado inicialmente en 1997; habiéndose modificado su objeto y sus estatutos por última vez en 2007.

El **objetivo del OA** y quasi-coincidente con su misión, es:

*"El IMD Durango, organismo con vocación de servicio público, se crea con el fin de gestionar las diferentes zonas deportivas municipales con el objetivo de que la ciudadanía pueda disfrutar de una mayor calidad de vida a través de la práctica físico/deportiva."*

Los **órganos de gobierno** del OA son,

1. **La Junta Rectora.** Presidente nato (Alcade) y 10 miembros de la Corporación.
2. **El/la Presidente/a efectivo/a,** nombrado por el Alcalde.
3. **El/La Gerente**

En trazos generales, la situación de partida del IMD, esto es, los aspectos más relevantes según los diferentes ámbitos es

## 1. Ámbito económico

- El Presupuesto del OA no llega a los 2 M de Euros.
- El gasto corriente equivale a más del 90%.
- El nivel de ejecución del Presupuesto supera el 90%.
- El aumento de los ingresos por tasas ha mantenido una media superior al 10% anual.
- El nivel de cobertura de gastos ha mejorado (está en torno al 24%) si bien el porcentaje de cobertura de gastos en cada una de las instalaciones es bien diferente según de cuál se trate.
- El porcentaje dedicado a subcontratar servicios va aumentando poco a poco, mientras el porcentaje de gastos de personal está estabilizado.
- Tanto el resultado presupuestario como el remanente de tesorería son positivos y mantienen un porcentaje elevado sobre el presupuesto efectivo.

## 2. Ámbito de usuarios

- A pesar de que el número de actividades que se organizan ha crecido es aún escaso, fundamentalmente por la falta de instalaciones.
- La valoración de lo que ofertamos y de la atención que prestamos a nuestros usuarios es muy alta, el grado de fidelidad es elevado y la variable calidad precio ha mejorado. Hemos comenzado este ejercicio a medir determinados valores de percepción a los clubes federados. En general, los resultados no son tan elevados como los del deporte para todos.

- El número de usuarios (sean federados o no) ha crecido (en actividades y cursos en un 60% en dos años) a pesar de que el número de abonados a las piscinas climatizadas se ha reducido (por obsolescencia de instalaciones).
- El porcentaje de la ciudadanía que practica deporte crece, pero sigue siendo bajo. Es este un punto a tener muy en cuenta en el rediseño de la nueva estrategia de lanzamiento del nuevo IMD. Es el segmento principal (incluidos todos los subsegmentos) al que queremos dirigirnos de forma estratégica (sin desmerecer el resto de líneas).
- El porcentaje global de personas federadas sobre el total de usuarios es muy elevado. No tanto por el número de personas que lo practican (que esperamos incrementar) sino por el bajo peso del deporte para todos.
- Y estos dos últimos aspectos son, precisamente, a nuestro juicio, los ámbitos que más se van a poder modificar en positivo gracias a las nuevas instalaciones que vamos a poner en marcha en los próximos tiempos y que nos permitirá multiplicar el volumen de actividades y de usuarios.

### 3. Ámbito de las personas (empleados).

- Existe una visión positiva sobre el nuevo modelo de gestión que estamos preparando, tomándose por una parte importante del personal, como una auténtica oportunidad.
- Se ve como un elemento positivo el aumento de proyectos, tanto en forma de nuevas instalaciones como de proyectos de gestión (5s, ekoskan, quipos de mejora, equipos de procesos, etc.) que permiten ver progresos y mejoras aunque pueden provocar un aumento de cargas de trabajo que no se redistribuyen de forma totalmente equitativa.
- Se ve como un elemento positivo la mayor implicación de todas las personas en el progreso del Organismo aunque existen dificultades de visualizar el reconocimiento, especialmente a los que mejor cumplen su labor profesional.
- Se ve una clara relación entre la implicación y la mejora del servicio a la ciudadanía, aunque detectan la no existencia de una clara política del servicio.
- Uno de los grandes problemas es la descoordinación de los responsables sectoriales: el coordinador técnico y el coordinador deportivo; que se visualiza en forma de disfunciones y en una mala relación personal entre coordinadores, lo que repercute en la gestión global, en el aumento de la ineficiencia, en una proliferación de reinos de taifas y en una imagen negativa.

Esta reflexión inicial **anima tanto a la Junta Rectora como el equipo directivo a dar un impulso estratégico** al IMD reorientando su actividad durante los próximos años con el fin de dar respuesta a los nuevos retos.

La metodología de trabajo seguida para la realización de esta formulación estratégica ha seguido la **secuencia de la cadena de valor**.

1. Hemos redefinido la misión de OA.

*El Instituto Municipal de Deportes de Durango (I.M.D / U.K.E) es un Organismo Autónomo del Ayuntamiento de Durango con vocación de servicio público, que gestiona las distintas zonas deportivas municipales y cuyo fin es que la ciudadanía pueda disfrutar de una mayor calidad de vida a través de la práctica físico/deportiva, de una manera accesible y sostenible.*

2. Hemos reformulado la visión del IMD

- Queremos un IMD/UKE en el que sus usuarios se sientan satisfechos, su personal orgulloso y las empresas vinculadas sientan que forman parte de un proyecto común.
- Queremos motivar a la ciudadanía para que practique deporte como un medio para mejorar su salud.
- Queremos que la ciudadanía vea el deporte como una posibilidad sana y divertida de ocio y que encuentre un producto y un horario para la práctica de una modalidad deportiva.
- Queremos promover y conseguir que el deporte se practique en consonancia con los valores de una cultura cívica y no competitiva, de respeto a los demás y como promotora de valores y de sostenibilidad del medio.
- Queremos un I.M.D/U.K.E comunicativo, innovador, ambicioso y ser un referente a todos los niveles entre los municipios de Euskadi de 15.000 a 50.000 habitantes

3. Hemos replanteado los **valores** que nos van a inspirar en el periodo estratégico

- *La honradez, la honestidad, la transparencia, el respeto y el compromiso cívico.*
- *La cercanía y la vocación de servicio.*
- *La solidaridad.*
- *La disposición a la mejora continua.*
- *La motivación.*
- *El trabajo en equipo.*
- *El sentido crítico y un cierto inconformismo.*

A partir de la concreción de la misión, visión y valores hemos definido los “**objetivos estratégicos**”. El ámbito de esta definición es muy filosófico y en pasos sucesivos se va concretando. Hemos marcado siete (que las hemos descrito con detalle) y que son

- Junta Rectora satisfecha.
- Usuarios plenamente satisfechos.
- Personal satisfecho.
- Equilibrio económico.
- Imagen positiva.
- Servicio deportivo excelente.
- Gestión excelente.

Los objetivos estratégicos nos llevan a definir los **Factores Críticos de Éxito**. Esto es, aquellos factores que resulta esencial potenciar para que los objetivos generales se materialicen (y a su vez coadyuven al cumplimiento de la visión). Cada objetivo estratégico tienen un conjunto de FCE. Así

Objetivo Estratégico	Factores Críticos de Éxito
Junta Rectora satisfecha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en la toma de decisiones</li> <li>• Información y comunicación eficaz</li> <li>• Trato ejemplar</li> <li>• Cumplimiento de los objetivos estratégicos</li> </ul>
Usuarios plenamente satisfechos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información y atención suficiente y accesible</li> <li>• Servicio deportivo excelente (OE6)</li> <li>• Agentes transmisores del buen hacer y la excelencia</li> </ul>

Personal satisfecho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de trabajo</li> <li>• Condiciones físicas y recursos del puesto</li> <li>• Organización del trabajo y definición de funciones</li> <li>• Comunicación e información</li> <li>• Implicación y trabajo en equipo, y participación en la toma de decisiones</li> <li>• Liderazgo de la dirección y relación con responsables</li> <li>• Reconocimiento y retribución</li> <li>• Formación</li> <li>• Gestión del cambio y proyección de una imagen social corporativa</li> </ul>
Equilibrio económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar la gestión de gasto <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Eficacia en el gasto</li> <li>◦ Eficiencia en el gasto</li> </ul> </li> <li>• Optimizar la gestión de ingresos <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Relación calidad/precio óptimo</li> <li>◦ Alto grado de autofinanciación</li> </ul> </li> </ul>
Imagen positiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad y difusión</li> <li>• Instalaciones atractivas y servicios atractivos</li> <li>• Eventos atractivos</li> <li>• Usuarios plenamente satisfechos (OE2)</li> </ul>
Servicio deportivo excelente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta amplia, adecuada y actualizada a las necesidades de usuarios actuales y potenciales</li> <li>• Instalaciones adecuadas, accesibles y suficientes</li> <li>• Atención e información suficiente y accesible</li> <li>• Personal formado y cercano</li> <li>• Excelencia en la gestión (OE7)</li> </ul>
Gestión excelente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Gestión por procesos</li> <li>• Gestión de proyectos estratégicos</li> <li>• Resultados (modelo EFQM)</li> </ul>

Ahora es el momento de conocer **la información relevante interna y externa** con el fin de saber cuál es la situación real del OA junto con sus debilidades y potencialidades. Ello se concreta en:

Información relativa a	Fuentes de información relevantes obtenida a través de la gestión de	Responsable	Periodicidad
Ciudadanía Usuarios	Encuestas de opinión y de satisfacción	Responsable del proceso de gestión de la satisfacción de clientes	Anual
	Proceso Sugerencias, Quejas, Reclamaciones y Peticiones (SQRP)	Responsable sectorial	Continuada
	Grupos focales	Responsable sectorial	Triannual
Personas	Encuesta de la satisfacción de personas	Responsable del proceso de gestión de la satisfacción de personas	Anual
	Estudios de clima laboral	Responsable del proceso de gestión de la satisfacción de personas	Bianual
	Proceso Sugerencias, Quejas, Reclamaciones y Peticiones del personal (SQRP)	Responsable del proceso de gestión de la satisfacción de personas	Continuada
	Relación cotidiana de las personas con los líderes de la organización (cafes coloquio, jornadas de reconocimiento, etc.)	Gerencia y responsables sectoriales	Continuada
	Relación con los responsables sindicales	Gerencia	Continuada

Información relativa a	Fuentes de información relevantes obtenida a través de la gestión de	Responsable	Periodicidad
Aliados	Proceso de gestión de alianzas	Responsable del proceso de gestión de alianzas	Continuada
	Reuniones con el Órgano Rector	Gerencia	Continuada
	Reuniones con el Comité de Dirección de los OOAA	Responsable sectorial	Continuada
	Relación con los diferentes departamentos del Ayuntamiento de Durango	Responsables sectoriales y administrativa	Continuada
	Relación de los Responsables Sectoriales con los responsables de los servicios subcontratados que consideramos aliados.	Responsables Sectoriales	Continuada
	Reuniones con asociaciones y organizaciones no lucrativas	Responsables sectoriales, Gerencia y Responsable político	Puntual
	Reuniones con otras entidades y administraciones públicas públicas	Responsables sectoriales, Gerencia y Responsable político	Puntual
Proveedores	Proceso de gestión de compras	Responsable sectorial	Continuada
	Relación del Responsable Sectorial con los responsables de los servicios subcontratados	Responsables sectoriales	Continuada

Esta información se complementa con:

- Una **autoevaluación** de acuerdo con el modelo EFQM y con un cuestionario adaptado. Sería la tercera autoevaluación que realizamos, aunque la primera en formato extenso y el objetivo esencial será detectar los puntos fuertes y las áreas de mejora.
- La descripción de los **grupos de interés**.
- Una descripción de las **alianzas clave** del IMD.
- Una referencia a los **eventos relevantes**.
- Un análisis del **cuadro de mando** que pudiera haber en el pasado.
- Un **análisis DAFO** en el que concretaremos por cada uno de los Objetivos Estratégicos y por cada uno de los FCE cuáles son las amenazas y oportunidades y las debilidades y fortalezas.

El mapa estratégico, con sus cuatro perspectivas, y el mapa de la cadena de valor estratégica junto con la clásica planificación estratégica dan como fruto el **PLAN ESTRATEGICO** que se compone de una serie de elementos básicos y otros complementarios.

En primer lugar, con toda esta información planteamos las líneas estratégicas. Cada objetivo estratégico tiene su correspondiente línea estratégica con su correspondiente indicador y con el consecuente objetivo a conseguir a lo largo del plan. El **objetivo final** de la estrategia es que el “valor” que aportamos a la ciudadanía en general y a los usuarios en particular haga que

- La Junta Rectora esté satisfecha
- Los usuarios estén encantados
- Los procesos hagan que la gestión sea no solo eficaz sino eficiente
- Los trabajadores estén motivados y preparados

Las **líneas estratégicas** (que son 7) se desarrollan en 18 epígrafes.

Los **indicadores del cuadro de mando estratégico** son 21.

Las líneas estratégicas, sus indicadores y los objetivos a conseguir en el periodo serían

Objetivo Estratégico	Línea estratégica	Indicador	Objetivo a alcanzar
Junta Rectora satisfecha	Desarrollar un sistema de comunicación efectiva y de trato excelente por el que se garantice que se establecen las directrices adecuadas para la gestión de IMD en base a <ul style="list-style-type: none"> <li>• un impulso estratégico activo por parte de la JR</li> <li>• la participación activa en la toma de decisiones, disponiendo en tiempo la información necesaria</li> </ul>	Resultado global de satisfacción de la JR	Alcanzar una puntuación de 8,5 siendo la puntuación mínima anual de 7,8 puntos
Usuarios plenamente satisfechos	Mejorar la atención a las personas usuarias, <ul style="list-style-type: none"> <li>• optimizando la atención y la información integral a los usuarios apoyándonos en las TIC de forma integral</li> <li>• mediante un sistema tarifario que optimice la relación calidad/precio que permita que el conjunto de los usuarios participen en la financiación del IMD de acuerdo con el uso, y haciendo accesibles los servicios al conjunto de los ciudadanos.</li> </ul>	Satisfacción global con el servicio  Percepción calidad/precio	Alcanzar una puntuación de 8,5 siendo la puntuación mínima anual de 7,9 puntos  Mantener una puntuación superior a 7,5 puntos
Personal satisfecho	Desarrollar la satisfacción del personal de una manera activa incidiendo especialmente en <ul style="list-style-type: none"> <li>• el liderazgo y la accesibilidad,</li> <li>• el ambiente de trabajo,</li> <li>• la comunicación y</li> <li>• la implicación en la toma de decisiones</li> </ul>	Resultado de la encuesta de satisfacción de personas  % de empleados insatisfechos  Número de indicadores de OE (en total 19) por debajo de 6 puntos  Índice de absentismo laboral	Alcanzar una puntuación de 7 siendo la puntuación mínima anual de 6,5 puntos  Alcanzar el 0%  Alcanzar 0  Que permanezca por debajo del 3%.
Equilibrio económico	Optimizar los recursos económicos reduciendo el nivel de dependencia del presupuesto municipal, optimizando el gasto y maximizando los ingresos manteniendo un nivel óptimo de la relación calidad/precio	Coeficiente de cobertura de gastos con ingresos propios del OA  Nivel de ejecución del Presupuesto de gastos	Alcanzar en 2013 el 50%  Mantener el nivel de ejecución por encima del 97%
Imagen positiva	Tener una imagen de marca para que cuando el ciudadano piense en la práctica deportiva de calidad piense en el IMD	Fidelidad de los usuarios  Percepción que la ciudadanía tiene sobre el IMD	Alcanzar una puntuación de 8,5 siendo la puntuación mínima anual de 7,75 puntos  Alcanzar una puntuación de 7,5 puntos

Objetivo Estratégico	Línea estratégica	Indicador	Objetivo a alcanzar
Servicio deportivo excelente	<p>Desarrollar prácticas deportivas sistematizando</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• una oferta adaptable, amplia, accesible y de calidad, especialmente en el deporte para todos,</li> <li>• la planificación de las inversiones futuras y la conservación y mantenimiento de las existentes,</li> <li>• la atención e información que se da tanto a los usuarios reales como a los potenciales,</li> <li>• el diseño e impartición de cursos y actividades,</li> <li>• el diseño e implantación de servicios complementarios que permitan el acceso a la práctica deportiva</li> </ul>	<p>Población que practica algún deporte en las instalaciones</p> <p>Proporción de la práctica del deporte federado</p> <p>Percepción de los usuarios sobre la oferta de servicios</p> <p>Percepción de los usuarios sobre las instalaciones</p> <p>Incorporación de nuevas actividades deportivas</p> <p>Incorporación de servicios complementarios</p>	<p>Alcanzar el 35%.</p> <p>Reducir hasta el 25%.</p> <p>Alcanzar una puntuación de 7,75 puntos</p> <p>Alcanzar 7,50 puntos.</p> <p>Alcanzar un número de actividades deportivas de 20.</p> <p>Incorporar un número de servicios complementarios de 7.</p>
Gestión excelente	<p>Impulsar la excelencia basándonos en el modelo de gestión EFQM,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gestionando por procesos</li> <li>• trabajando el ámbito del liderazgo mediante la funcionalidad y evaluación del mismo</li> <li>• evaluando nuestro trabajo y resultados, y objetivándolos de acuerdo con modelo EFQM</li> </ul>	<p>Puntuación en la evaluación en el modelo EFQM</p> <p>Percepción del liderazgo de la dirección y relación con los responsables.</p> <p>Grado de desarrollo del mapa de procesos</p> <p>Grado de implantación del sistema 5s e i5s</p>	<p>Alcanzar los 450 puntos</p> <p>Alcanzar una puntuación de 6,5 siendo la puntuación mínima anual de 6,00 puntos</p> <p>Alcanzar el 100% de desarrollo</p> <p>Alcanzar el 100% de implantación</p>

Como complemento del Plan Estratégico resumido en las páginas anteriores incorporamos el **mapa de procesos** (puesto que uno de nuestros objetivos estratégicos es el trabajo por procesos e implantarlo totalmente en el periodo) que ha sido rediseñado dejando el número de procesos el dieciocho (el anterior llegaba a treinta y uno) de los que **cinco son procesos clave**.

Hemos realizado también un **mapa estratégico** del IMD, que para nosotros es un instrumento muy útil puesto que una simple podemos visualizar el esquema global de gestión del OA. Lo hemos realizado basándonos cuatro **perspectivas diferentes creadoras de valor**

1. **La perspectiva financiera:** la estrategia del crecimiento, de tipo de déficit (o grado de rentabilidad) necesario para sustentar el OA, minimizando la aportación municipal y maximizando el valor para la ciudadanía y, especialmente, para sus representantes, máximos exponentes de la responsabilidad política.
2. **La perspectiva del usuario:** la estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del usuario.
3. **La perspectiva del proceso interno:** las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en usuarios (reales e, incluso, potenciales) y en los representantes políticos.
4. **La perspectiva del aprendizaje y crecimiento:** las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento del OA.

La **estructura de personal** a nivel global se va a ver alterada puesto que se va a modificar el organigrama, aligerándolo con el fin de mejorar la coordinación. Las principales modificaciones serán

- Habrá un único responsable sectorial.
- En la instalación deportiva Landako II se diferencian las labores de mantenimiento y recepción, cambiando los perfiles de los puestos de trabajo.
- Los antiguos monitores/socorristas pasan a ser exclusivamente monitores (el servicio de socorristas será subcontratado).
- Las plazas de limpieza/mantenimiento del campo de fútbol-rugby se amortizan. Las funciones de mantenimiento de dichas instalaciones se llevarán desde Landako II.

Al margen de la propia estructura de personal, los servicios se prestarán fundamentalmente a través de las **subcontrataciones** (el personal indirecto subcontratado pasará de 13 a 55 en el plazo estratégico). Esto significa que la inmensa mayoría de las labores serán desarrolladas por personal externo, dejando para el personal interno las labores relacionadas con la atención al usuario y la coordinación de servicios y de mantenimiento.

El nivel de **inversión** (que realizará el Ayuntamiento) en instalaciones deportivas en el cuatrienio (hasta el 2012) alcanza los 28.427 miles de Euros. Este esfuerzo inversor modificará radicalmente el mapa deportivo de la villa.

El **presupuesto corriente** global del OA alcanzará los 3.335 miles de Euros en 2013.

También hemos realizado el **plan anual** (temporada 2008/2009 que se compone de 46 grandes acciones y 158 subacciones divididas por cada una de la líneas estratégicas.

También hemos construido un cuadro de mando global (recordemos que el estratégico tenía 21 indicadores) que en función de las líneas estratégicas y de los FCE aportan un total de 88 indicadores.

En definitiva, este Plan Estratégico pretende conseguir un IMD diferente al actual, más cercano, más accesible para todos los ciudadanos; un IMD que aporte un amplio abanico de servicios, en el que toda la ciudadanía pueda encontrar

“algo” que pueda practicar, que le divierta y le permita pasar datos agradables en compañía de otros ciudadanos. Y por tanto, queremos un IMD que nos ayude a que nuestros ciudadanos estén activos, tengan hábitos más sanos, disfruten de una mejor salud. Estamos convencidos de que la práctica del deporte hace mejores ciudadanos, ciudadanos más libres y más críticos (constructivos). Y estamos convencidos de que este Plan nos va a ayudar a conseguirlo.

# 1

## **Introducción**



## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. INTRODUCCIÓN

El Instituto Municipal de Deportes de Durango (en adelante, IMD) es un Organismo Autónomo (en adelante, OA) del Ayuntamiento de Durango.

El **presente trabajo se circumscribe** al estudio y propuesta de mejora en la gestión del OA en tanto en cuanto pretende replantearse de forma estratégica toda su actividad. Esto es, pretende ser un IMD distinto, mejor gestionado, con unas prestaciones totalmente diferentes, más eficiente y eficaz (con un menor coste para la Administración General, el Ayuntamiento).

**Actualmente** el IMD mantiene una estructura más bien pequeña. Junto a unas infraestructuras físicas (instalaciones deportivas) no muy numerosas y orientadas de forma quasi-exclusiva a los deportes federados (especialmente fútbol, baloncesto y rugby) y con una incipiente orientación a los ciudadanos la estructura de personal también es muy limitada.

Cuando indicamos lo de “incipiente orientación a los ciudadanos” queremos decir que las propias infraestructuras existentes no están preparadas para actividades englobadas dentro del perfil de “deporte para todos”. Esto es, el volumen de instalaciones destinadas a que el conjunto de los ciudadanos que no se dedican a la práctica del deporte federado es casi inexistente. Y, como consecuencia, no existen espacios para la realización de actividades que están hoy en día muy en boga en cualquier ciudad de un rango similar al nuestro.

Por otra parte el IMD está poniendo en marcha una serie de infraestructuras deportivas que nos obligan, afortunadamente, a reformular la propia estrategia. El OA está siendo el beneficiario de una parte importante de las inversiones que está realizando el Municipio a través del Presupuesto Municipal. Esto es, realmente está siendo el primer beneficiario.

La actividad deportiva se multiplicará con total seguridad. Y la **nueva orientación** consiste en que si bien la misma se orientará también al deporte federado, ya no lo será de forma mayoritaria. El gran giro hacia el “deporte para todos” está en marcha puesto y tomará un peso relativo sustancialmente mayor.

Por otra parte se trata de infraestructuras que requieren de grandes inversiones y que multiplican los gastos de funcionamiento. Es por ello que las ampliaciones de actividad tienen que significar necesariamente un aumento de las coberturas de financiación y, en definitiva, una menor dependencia de la Administración General.

Como bien dice el proverbio chino, “para caminar en línea recta, primero hay que inclinarse hacia un lado y, después hacia el otro”. La estrategia, bendita palabra, no es otra cosa que el auténtico “esfuerzo por conseguir resultados” (Stein, 2007: 129) que es, lo que al fin y al cabo dan sentido a nuestro trabajo, el de los gestores públicos.

El objetivo de este trabajo, pues, es realizar una **reflexión estratégica y el consecuente plan estratégico** que permita

- llegar al mayor porcentaje de la ciudadanía, ampliando el espectro de clientes-usuarios del IMD y rentabilizando socialmente las infraestructuras. Esto es, mejorar y hacer que tanto lo que tenemos como lo que vamos a poner en marcha, se haga de una manera eficiente. Esto es, con una orientación clara a los ciudadanos, con una vocación de servicio público, pero no a cualquier coste (puesto que son esos mismos ciudadanos los que a través de la financiación general del ayuntamiento los que tendrán que pagar los déficit y las ineficiencias).
- disminuir drásticamente la dependencia del IMD respecto al Ayuntamiento rentabilizando económicamente las infraestructuras.

En cualquier caso, además de lo indicado en los párrafos anteriores y de la propia idiosincrasia del Organismo, la necesidad de reflexionar y planificar estratégicamente debe ser un elemento consustancial a toda organización en general, y a toda la administración, en particular. Es una necesidad ineludible por muchas causas<sup>1</sup>.

## 1.2. EL PLAN DE MEJORA

El Plan de Mejora que pretendemos materializar consiste, como ya hemos indicado en el punto anterior, en **reformular la estrategia del Organismo**.

Si bien disponemos de instrumentos de gestión como el Plan Anual, una incipiente gestión por procesos (tenemos un mapa de procesos que modificamos (reducimos) en este estudio y dos procesos clave desarrollados (uno en marcha y otro en PDCA)), un básico cuadro de mando, etc., la pretensión es formular los objetivos estratégicos y las líneas estratégicas. Esto es, queremos reflexionar sobre el dónde estamos y hacia donde vamos con lo que tenemos y con lo que vamos a tener. Con un objetivo claro: la orientación al ciudadano (actual y futuro), de una forma eficiente y maximizando la rentabilidad social.

Estableceremos con una orientación de eficacia y eficiencia las grandes líneas que orientarán la gestión del IMD en los próximos cuatro cursos/años para la consecución de las metas establecidas en los objetivos estratégicos. Y todo ello, siguiendo las siguientes pautas:

---

<sup>1</sup> Para no alargarnos en esta exposición pueden verse las causas en el capítulo 4 de la obra referida de López y Gadea citado en la bibliografía (López Camps y Gadea Carrera, 1995)

A. Con el fin de conocer la situación efectiva del IMD procederemos a analizar la **información relevante interna y externa** que se concreta en:

1. La realización de una **autoevaluación** “ad hoc”, de acuerdo con el modelo EFQM y con un cuestionario adaptado. Sería la tercera autoevaluación que realizamos, aunque la primera en formato extenso. Dicha autoevaluación no está valorada en puntos. Es un modelo que hemos adaptado nosotros con el fin de hacerlo asequible a todos los miembros que participan en la técnica de autoevaluación y en el que describimos los puntos fuertes y las áreas de mejora.
2. **Encuestas de clientes** (tenemos encuestas de 4 años) y **análisis focales** de los mismos (tenemos encuestas de 4 años) cuyos datos incorporaremos a los apartados de resultados de clientes de la autoevaluación.
3. **Encuestas de personas** (tenemos encuestas de 3 años) y **estudios de clima laboral**, incorporando los resultados a los apartados correspondientes de “resultados en personas” de la autoevaluación.
4. **Salidas de procesos.**
5. **Ánalisis del entorno.**

B. Como consecuencia del análisis de la información relevante, y con el fin de **concretar la estrategia del IMD para los próximos períodos** procederemos a:

- Definir de la **misión, de la visión y de los valores que inspiran** la vida y la orientación a futuro del IMD.
- Enumerar los **objetivos estratégicos**.
- Describir los **factores críticos de éxito** (FCE) que van a permitir el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Realizar un análisis **DAFO** de la situación actual de la organización en conjunción con los FCE que van hacer factibles, como hemos indicado, que los objetivos estratégicos se materialicen.
- Delimitar las **alianzas clave, los grupos de interés** y el listado de **eventos relevantes**
- Establecer las **líneas estratégicas, sus indicadores y sus objetivos para los próximos cuatro años /cursos** y plasmar todo ello en un formato sencillo y estandarizado
- Redefinición del **mapa de procesos** como elemento de desarrollo estratégico.

Dicha documentación, que orientará el quehacer del IMD en los próximos años, deberá ser aprobada por el Órgano Rector y, una vez aprobada, será comunicado a todo el personal del OA y los aliados clave.

C. Así mismo incorporaremos **cuatro documentos clave** que

- El **plan de inversiones** que suplementariamente deberá realizar el Ayuntamiento de Durango en relación al ámbito deportivo con el objetivo de que nuestras instalaciones tanto en volumen como en calidad de las mismas permitan cumplir fielmente la visión que tenemos.
- El **plan económico** que sustenta todo este plan estratégico.
- La realización del **Plan anual para el curso 2008/2009** con el presupuesto correspondiente.
- El **cuadro de mando** (incluido el estratégico) y los objetivos para el curso 2008/2009.

El resultado final es, por tanto, la instrumentación de un Plan estratégico cuatrienal (de cuatro cursos), con todos los trabajos preparatorios y con toda la documentación pertinente. Este Plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en función de la evaluación periódico de sus resultados.

### 1.3. EL EQUIPO

Para nosotros el trabajo en equipo no es un fin; tan solo un medio, esencial, para aprovechar al máximo la creatividad y las aportaciones de todas las personas de la organización. Es nuestra obligación “estimular, integrar, motivar y contribuir al desarrollo de todos y cada uno de los colaboradores más directos” (Alvárez de Mon, 2008: 129).

El equipo que formula el Plan estratégico del IMD tiene dos perfiles perfectamente diferenciados:

- El equipo cuyo perfil es político y que se compone del Órgano Rector del Organismo, descrito anteriormente, que es quien aprueba el Plan Estratégico y, especialmente, las líneas estratégicas.
- El comité de dirección (sin presencia política) que es quien confecciona la propuesta técnica de Plan Estratégico formado por:
  - El Gerente de los Organismos Autónomos del Ayuntamiento de Durango
  - El coordinador deportivo
  - El coordinador técnico
  - Una persona de administración y contabilidad.
- Para realizar la autoevaluación al equipo de dirección se suman dos empleados del IMD de diferentes niveles (una persona de mantenimiento y un monitor).
- El análisis de las encuestas de satisfacción de clientes se realiza por el equipo del proceso de satisfacción de clientes, compuesto por el coordinador deportivo, dos monitores y personal de recepción y de administración. También se suma la empresa que proporciona los servicios de monitores deportivos.
- Los grupos focales son cuatro, compuestos por 48 personas (usuarios de “deporte para todos” y de “deporte federado” junto con usuarios potenciales que al día de hoy no lo son) y que son coordinados por la empresa Datakey S.L: que es la que nos presta el servicio.

- En el ámbito del mantenimiento eficiente de las instalaciones de que disponemos, se incorporan las principales empresas suministradoras de servicios (limpieza, mantenimiento, laboratorios, etc.).

#### 1.4. EL MÉTODO

Los conceptos básicos que van a inspirar metodológicamente este trabajo de análisis estratégico serán: alineación (de la estrategia con la misión y la visión, y de los planes operativos con la estrategia) y enfoque. Esto es, cómo ayuda el enfoque a conseguir resultados. Esto es “cómo hacer que la alineación y los recursos limitados de la organización puedan producir resultados” (Kaplan y Norton, 2005: 15). Y todo ello basado en cinco principios que ha de guardar el IMD basados en la estrategia:

1. **Traducir la estrategia a términos operativos haciendo que se capitalicen las capacidades y los recursos del IMD.** Esto es, en primer lugar en necesario tener muy clara cuál es la estrategia para conseguir la visión. Definiremos para ello los objetivos estratégicos y las líneas estratégicas.
2. **Alinear la organización con la estrategia.** Esta alineación será instrumentada a través del cuadro de mando que vincularán a todas las personas de la organización a la estrategia.
3. **Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo,** posibilitando que todos los miembros de la organización del IMD (incluidos los aliados (proveedores, prestadores de servicios, etc.) sean agentes activos en la consecución de las estrategias. Para ello todos deben comprender la estrategia, para lo que se hace necesario sobre todo comunicar (más que dirigir). Además siendo Administración Pública no tendremos las dificultades que pueden tener las organizaciones privadas en cuanto al peligro de transmitir la estrategia y que pueda ser aprehendida por la competencia. El cuadro de mando (tanto el estratégico como el integral) es un instrumento muy válido para comunicar la estrategia.
4. **Hacer de la estrategia un proceso continuo.** Estamos acostumbrados a definir estrategias y una vez definidas a ponerlas en marcha. Y una vez que han sido puestas en marcha nos olvidamos de la misma. Los directivos debemos tener en cuenta y reflexionar sobre la estrategia de forma permanente. Las organizaciones, y en concreto el IMD, debe tener un proceso, al que algunos autores denominan de “doble bucle” en el que se integren la gestión táctica y la gestión estratégica de forma continua y sin fisuras (véanse los correspondientes procesos: desarrollo y seguimiento del Plan Estratégico (proceso IMDP4), desarrollo y seguimiento del Plan Anual y proceso general de seguimiento de procesos (PGP) (proceso IMDP3).
5. **Movilizar el cambio mediante el liderazgo.** Hace falta algo más que estrategias, procesos y herramientas variadas para crear un IMD eficaz y eficiente. La condición más importante es el liderazgo de todo este proceso. Un liderazgo que conduzca con “la credibilidad, preparación, contactos, reputación y autoridad formal necesaria que provoque el auténtico

cambio basado en la confianza y el compromiso" (Kotter y Cohen, 2003: 15). Y que conduzca a impulsar la gestión de cambio mediante "los cinco motores del cambio: personas, información, aumento de las capacidades para comunicarse, tecnología y competencia global" (Hooper y Potter, 2006: 37)Teniendo en cuenta que para el IMD son líderes "aquellos personas con responsabilidad sobre equipos o personas que equilibran las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés mediante su ejemplo e implicación con el sistema de gestión" y lo indicado en el criterio 1 de la autoevaluación, puede comprobarse que tenemos interiorizado que el liderazgo es esencial para la consecución de la estrategia.

Como consecuencia de los dicho, dos van a ser los "grandes instrumentos" que nos van a ayudar a conseguir materializar la visión del IMD: el mapa estratégico y el cuadro de mando como elemento material direccional del mismo.

# 2

**El Instituto Municipal de Deportes de Durango**  
**Una aproximación**



## 2. EL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES DE DURANGO

### 2.1. EL AYUNTAMIENTO DE DURANGO

El Ayuntamiento de Durango es una institución que presta servicios al municipio de Durango.

Durango es una villa con una población de 29.000 habitantes y con una extensión de 10,79 km<sup>2</sup>. Como se puede comprobar es uno de los municipios más pequeños en extensión del Territorio Histórico de Vizcaya, aunque es uno de los municipios más poblados. El municipio es cabecera de una comarca (el duranguesado) con una población aproximada de 67.000 habitantes. Es una ciudad media de servicios. Presta servicios a toda la comarca que en su conjunto tiene una actividad preferentemente industrial (fundición, fabricación de herramientas, automoción, institutos tecnológicos relacionados con la industria, etc.).

En el anexo II aportamos un conjunto de datos en forma de cuadros sistematizados, sobre población y economía que nos ayudarán a entender la realidad del municipio y su estructura sociológica.

Por lo que se refiere al propio Ayuntamiento debemos indicar que el Presupuesto Municipal para el ejercicio 2008 (prorrogado del 2007) asciende a 49 M de Euros (adjuntamos en el referido anexo el cuadro básico económico del Ayuntamiento y la evolución de los últimos años).

El Ayuntamiento cuenta con 4 Organismos Autónomos (en adelante OOAA.):

- La Escuela de Música y Conservatorio de Grado Medio
- El OA destinado a la normalización y dinamización del euskera
- Astarloa Kulturgintza, que es el asimilable a un aula de cultura y que integra la Biblioteca Municipal y sus extensiones, los Museos y un espacio cultural
- **El Instituto Municipal de Deportes**

Cuenta, asimismo con dos Sociedades Públicas:

- Landako Erakutsazoka, espacio ferial.
- Durango Eraikitzen SL, que es una Sociedad Pública cuyo objeto es de promoción urbanística.

El número de empleados total del Ayuntamiento es de 200 personas de las cuales aproximadamente el 50% son funcionarios y el resto contratados laborales. La parte de empleados públicos que corresponde a los OOAA está cercana al centenar y son contratados laborales.

Por tanto, una de las características más importantes de la organización municipal, en un municipio de tipo medio como en nuestro, es el grado de descentralización existente.

## 2.2. EL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES

Como decíamos, el Instituto Municipal de Deportes de Durango es un OA Municipal del Ayuntamiento de Durango. Tiene personalidad jurídica pública diferenciada y plena capacidad jurídica y de obrar para la realización de toda clase de actos y contratos que sean necesarios para el cumplimiento de sus fines, patrimonio y tesorería propia, así como autonomía de gestión, en los términos previstos en las leyes y en sus Estatutos.

Se creó inicialmente en 1997 como Instituto Municipal de Deportes y Acción Comunitaria; se modificó su objeto en 2003 pasando a ser exclusivamente IMD. Posteriormente, tanto su objeto como sus estatutos han sido nuevamente modificados (entrando en vigor los nuevos estatutos el 31 de Diciembre de 2007).

El **objeto** del OA, descrito en el artículo 3 de los estatutos y quasi-coincidente con su misión, sería:

*"El IMD Durango, organismo con vocación de servicio público, se crea con el fin de gestionar las diferentes zonas deportivas municipales con el objetivo de que la ciudadanía pueda disfrutar de una mayor calidad de vida a través de la práctica físico/deportiva."*

A continuación aportamos unas pinceladas básicas del OA con el fin de dar a conocer sus funciones, su estructura básica y los datos principales.

Las **competencias** del OA son estatutariamente,

1. Acondicionar, conservar y administrar las instalaciones deportivas municipales, así como aquellas de titularidad privada o de otras Administraciones Públicas, previo Convenio formalizado al efecto.
2. Coordinar la utilización de dichas instalaciones, así como los programas de actividades deportivas a desarrollar en dichas instalaciones.
3. Formalizar convenios con otras entidades, públicas o privadas, en orden a la administración de bienes inmuebles o muebles necesarios para el cumplimiento de sus fines.
4. Organizar todos los servicios del Organismo.
5. Solicitar y aceptar subvenciones de Entidades Públicas y privadas.
6. Concertar operaciones de préstamo y de Tesorería, así como las operaciones de caución, con los límites establecidos en las Bases de Ejecución del Presupuesto.

Los **órganos de gobierno** del OA son,

a) **La Junta Rectora** (en adelante JR) que asume el gobierno y gestión superior del OA y que está integrado por:

- Presidente/a nato: quien ostente la alcaldía del Ayuntamiento.
- Presidente/a efectivo: Concejal/a, vocal del organismo, en quien delegue el Alcalde a propuesta del Consejo Rector.
- 10 vocales, miembros de la Corporación con representación proporcional y en el que todos los grupos están representados.
- Quien ostente la Secretaría y la Intervención, con voz y sin voto.
- El/la Gerente asistirá a las reuniones del Consejo Rector, con voz y sin voto.
- Aquellos empleados/as del Organismo Autónomo o de otras Administraciones que sean expresamente requeridos.

Tan sólo indicar en este ámbito que la Corporación de Durango, y como reflejo el IMD, tiene una situación política relativamente compleja, en la que conviven 6 grupos políticos y en el que ninguno consigue la mayoría absoluta. El grupo que más representantes tiene, alcanza un tercio del número de miembros de la Corporación (PNV (7), Independientes (antigua ANV) (4), PSE (4), PP (3), Aralar (2) e IU (1)). La conformación de mayorías, por diferentes circunstancias, resulta muy difícil (por no decir imposible) en el momento actual, y el nivel de confrontación política es muy elevado. Por tanto, en lo que afecta al IMD, llegar a acuerdos, especialmente en el ámbito de la aprobación de programas de inversión, de presupuestos y en las tasas, es francamente difícil; cuestión que deberemos contemplar en su momento.

b) **El/La Presidente/a**, que es un miembro del equipo gobernante nombrado por la persona que ostenta la Alcaldía, debiendo, en todo caso, ser miembro de la JR.

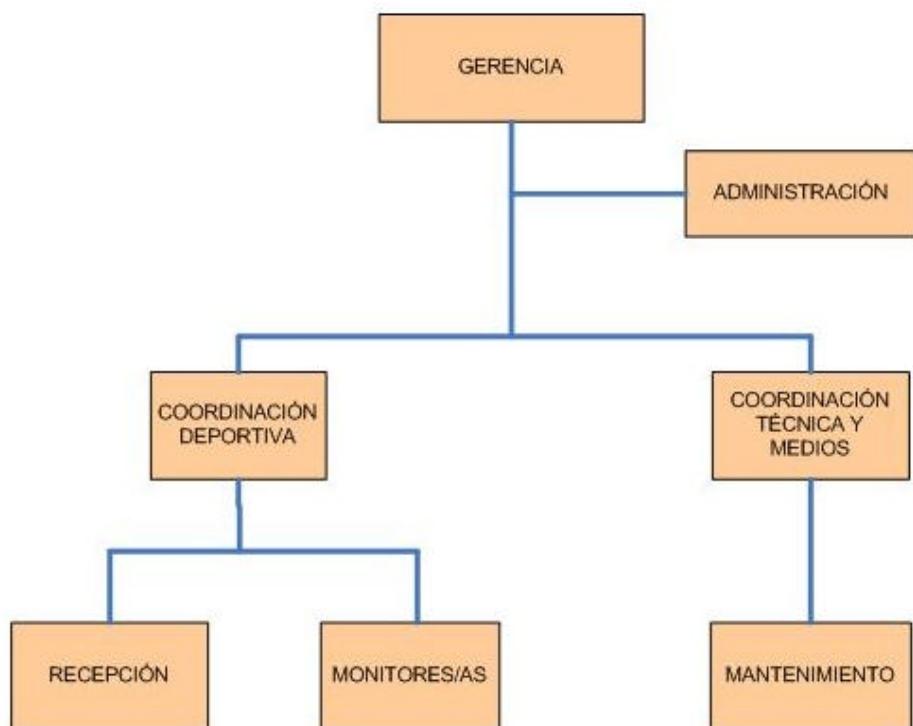
c) **El/La Gerente**, que lo será quien ocupe la plaza correspondiente creada en la RPT de la Corporación (como gerente/a de los OOAA del Ayuntamiento de Durango), siendo sus funciones.

- Dirigir el Organismo.
- Diseñar la estrategia global del Organismo.
- Implantar la gestión por procesos en el OA. y de una política de calidad buscando el objetivo de la eficiencia en la gestión.
- Proponer la política de precios y de la política presupuestaria.
- Gestionar de los recursos humanos del OA.
- Gestionar los recursos asignados al OA.

### La estructura organizativa actual.

La estructura organizativa se plasma en el organigrama del Organismo, que es muy simple puesto que la vida del organismo se parcela en dos ámbitos perfectamente diferenciados. La actividad físico-deportiva y las instalaciones donde se realiza dicha práctica y cuya gestión tienen un grado de complejidad y de tecnicificación elevado.

El organigrama del IMD que está aprobado, y que plantearemos reformar en este estudio estratégico, es,



Por lo que se refiere a la estructura global del Organismo va a sufrir un profundo cambio en consonancia con la nueva estructuración de las instalaciones. Digamos que con carácter general el 80% de los puestos van a cambiar su naturaleza (aunque el volumen de empleo permanecerá) y el nivel de subcontratación se elevará sustancialmente <sup>2</sup>

<sup>2</sup> Para detallar el nivel e intensidad de estos cambios, léase el apartado 5.4. de este trabajo

## 2.3. SITUACIÓN ACTUAL DEL ORGANISMO.

A continuación aportamos una serie de datos en forma de flash sobre la situación del Organismo, si bien se puede consultar la autoevaluación que hemos realizado para este trabajo de mejora y que aporta, además de un plantel de datos muy importante, una interpretación más profunda de los mismos y un estudio de puntos fuertes y áreas de mejora.

Estos cuadros pueden aportar de una manera muy sencilla la fotografía de los datos y evoluciones de algunas variables importantes. Aportamos tanto datos de rendimiento como datos relativos a percepción

### 2.3.1. Ámbito económico

#### Datos económicos

Dato relevante	2005	2006	2007	2008
Presupuesto (m de euros)	1.555	1.721	1.843	1.962
Gasto corriente (líquidado)	1.425	1.616	1.749	1.955
Nivel de ejecución del presupuesto de gastos	90,28%	92,42%	95,35%	
Ingresos por tasas (líquidado)	290	324	377	
% cobertura de gastos	22,13%	21,14%	23,91%	
% cobertura gastos personal con tasas	36,94%	36,64%	40,82%	
% subcontratación sobre gasto corriente	14,38%	14,17%	16,40%	
% gasto de personal sobre gasto corriente	55,29%	54,88%	54,48%	
Resultado presupuestario (m de Euros)	150	151	139	
Remanente de tesorería (m de Euros)	335	301	293	

#### Aspectos más relevantes:

- El Presupuesto del Organismo no llega a los 2 M de Euros, si bien esta cifra se va a multiplicar en el ámbito del nuevo plan estratégico.<sup>3</sup>
- El gasto corriente equivale a más del 90% del Presupuesto ya que las inversiones en infraestructuras deportivas no las realiza el IMD sino que las realiza el Ayuntamiento, que, una vez finalizadas, las entrega en cesión al Organismo.
- El nivel de ejecución del Presupuesto supera el 90% en los últimos años y mejorado sucesivamente el ratio de ejecución, hasta llegar al 95%. Cifra que se verá mejorada este año, esperando llegar al 98%. Esto implica una mejora a la hora de afinar la confección del Presupuesto (ejecutamos sin forzar la ejecución) puesto que toda relajación o presupuestación de más va en contra de la propia eficacia municipal global (a pesar de la tendencia a realizar este tipo de operaciones).

<sup>3</sup> Este importe, como se puede ver en el apartado 5.6. prevemos incrementarlo en un 75 % en un periodo de cinco años

- El aumento de los ingresos por tasas ha mantenido una media superior al 10% anual (aumentando, incluso la previsión de 2008) a pesar de que las tasas globales han aumentado a nivel de la inflación en los ejercicios 2005 a 2008 y se han congelado para el 2008.
- El nivel de cobertura de gastos, esto es, la medida en que las tasas cubren los gastos corrientes del IMD ha mejorado (y mejorará sustancialmente en el 2008 respecto a años anteriores). Concretamente ha mejorado de forma sustancial la cobertura de los gastos de personal con las tasas ingresadas de forma efectiva.
- Mientras el porcentaje dedicado a subcontratar servicios (deportivos, limpieza, análisis clínicos, mantenimiento general, etc.) va aumentando poco a poco, el porcentaje de gastos de personal está estabilizado. La expectativa para los próximos años es que el primero tenderá a aumentar y el de personal a disminuir porcentualmente sobre el gasto corriente total.
- Tanto el resultado presupuestario como el remanente de tesorería son positivos y mantienen un porcentaje elevado sobre el presupuesto efectivo. Este remanente nos ayudará a financiar parte de los gastos que puedan sobrevenir en la apertura de las nuevas instalaciones; sobre todo, en el ámbito de materiales técnicos para dinamizar las instalaciones.

También debemos indicar que el porcentaje de cobertura de gastos corrientes en cada una de las instalaciones de que dispone el IMD en la actualidad, aspecto que debemos analizar para la futura estrategia, es bien diferente según de cuál se trate tal y como podemos ver a continuación

Ref.	Instalación	2005	2006	2007
1	Piscinas Tabira	28,43%	24,69%	24,57%
2	Campo de fútbol rugby	0,00%	0,00%	0,00%
3	Pistas de padel y tenis			100,00%
4	Polideportivo Landako	22,43%	30,97%	33,60%
5	Polideportivo San Fausto	9,87%	41,00%	18,91%
6	Frontón Ezkurdi	3,12%	8,76%	9,09%
7	Campo de fútbol Tabira	0,00%	0,00%	2,99

Algunos datos relevantes:

- Las instalaciones relevantes por su peso en el global del presupuesto, son las referenciadas como 1,2,3,4 y 7.
- Las piscinas municipales están obsoletas, los ciudadanos acuden a piscinas cubiertas de municipios cercanos y, en consecuencia, los ingresos decrecen y los gastos crecen exponencialmente por la obsolescencia. De hecho, en el ejercicio 2008 esperamos unos resultados un poco peores a los de 2007. No obstante, debemos comentar que se está construyendo un nuevo complejo de piscinas que se pondrán en marcha a lo largo del año 2009 y que tendrá unos niveles de cobertura muchísimo más elevados que los actuales.
- Los campos de fútbol y de rugby tienen unas coberturas de gastos con tasas quasi-nulos. Esto es por que el deporte federado no contribuye al sostenimiento del IMD y, hasta la fecha,

han dispuesto de todos los servicios sin pagar. Es esta una cuestión, a pesar de la dificultad, sobre todo política, que pueda entrañar, que deberemos revisar en el nuevo marco estratégico.

- En el caso de los frontones vemos que han pasado de una cobertura nula a una cobertura baja. La causa es que hemos pasado de un uso exclusivo de los frontones por los equipos federados a un uso más compartido. Hemos abierto el uso de las instalaciones a toda la ciudadanía.
- El Polideportivo de Landako acoge disciplinas del deporte federado (fútbol sala, baloncesto, etc.) y del deporte para todos (casi todas las actividades y cursos). Es en estas instalaciones, donde hemos realizado un gran esfuerzo para mejorar las coberturas. Y los datos, que superarán el 35% de cobertura en 2008, así lo corroboran.
- Las nuevas instalaciones que hemos puesto en marcha (padel, tenis) se autofinancian (a nivel de gasto corriente).

### 2.3.2. Ámbito de usuarios

Datos de nuestros usuarios

	2006	2007	2008
<b>Medidas de percepción (deporte para todos)</b>			
Nivel de satisfacción global de los usuarios del IMD	7,45	7,69	7,81
Valoración de la atención e información recibida	8,23	8,48	8,54
Desarrollo de las actividades y cursos	8,06	8,39	8,58
Instalaciones y servicios complementarios	6,58	7,16	7,01
Grado de fidelidad	7,05	7,64	7,75
Relación calidad precio	6,81	7,27	7,46
<b>Medidas de percepción (deporte federado)</b>			
Nivel de satisfacción global de los usuarios del IMD			7,57
Valoración de la atención e información recibida			8,07
Instalaciones y servicios complementarios			6,51
Grado de fidelidad			7,50
<b>Datos sobre rendimiento</b>			
Personas asociadas (deporte para todos y federados)	3.415	3.618	4.259
Actividades/cursos que se ofertan (deporte para todos)	8	11	14
Personas en actividades y cursos (deporte para todos)	583	812	952
Equipos federados a los que se presta servicio			84
Personas federadas a las que se presta servicio			1.577
% de federados sobre total de usuarios	48%	47%	40%
% personas del municipio que practican deportes en el IMD	12,19%	12,92%	16,16%

Algunos comentarios complementarios a los datos:

- A pesar de que el número de actividades que se organizan ha crecido de forma sustancial a lo largo de los últimos años, a nuestro juicio, el plantel ofertado es escaso. La causa es la falta de instalaciones ya que, con la disponibilidad actual resulta imposible crecer, salvo que la calidad disminuya.
- La valoración de lo que ofertamos y de la atención que prestamos a nuestros usuarios es muy elevada y el grado de fidelidad es bastante elevado
- La variable calidad precio ha mejorado.
- El número de personas que utilizan nuestras instalaciones (sean federados o no) ha crecido, a pesar de que el número de abonados a las piscinas climatizadas, por lo comentado con anterioridad, se ha reducido.
- Los ciudadanos que acuden a actividades y cursos se incrementado en dos años en un 60%.
- Hemos comenzado este ejercicio a medir determinados valores de percepción a los clubes federados. En general, los resultados no son tan elevados como los del deporte para todos aunque el sentido de las puntuaciones es muy parecido. En el ámbito de las instalaciones la puntuación no es tan alta, fundamentalmente por la demanda de nuevas y más amplias instalaciones por parte del deporte federado (especialmente de fútbol y fútbol 7).
- El porcentaje de la ciudadanía que practica deporte va creciendo, pero, a nuestro juicio, es claramente bajo. Es este un punto a tener muy en cuenta en el rediseño de la nueva estrategia de lanzamiento del nuevo IMD. Es el segmento principal (incluidos todos los subsegmentos) al que queremos dirigirnos de forma estratégica (sin desmerecer el resto de líneas).
- El porcentaje global de personas federadas sobre el total de usuarios es muy elevado. No tanto por el número de personas que lo practican (que esperamos incrementar) sino por el bajo peso del deporte para todos.

Y es, precisamente, a nuestro juicio, el ámbito que más se va a poder modificar en positivo gracias a las nuevas instalaciones que vamos a poner en marcha en los próximos tiempos y que nos permitirá multiplicar el volumen de actividades y de usuarios.

Pensando en ello vamos a incorporar en diferentes plazos y, siempre sujeto a la situación económico-financiera-presupuestaria por la que atraviese la Administración Local (actualmente difícil) las siguientes infraestructuras:

- A corto plazo; esto es en un plazo inferior a un año:
  - Un nuevo polideportivo en la zona de Landako (denominado Landako Kirol Gunea II) que incorporará a las infraestructuras un complejo de piscinas cubiertas (dos piscinas de natación, una de actividades y chapoteo, una infantil y tres medicinales) tres espacios gimnásticos para la realización de actividades, una sala fitness de 350 m<sup>2</sup> y otros dos espacios para la práctica multideportiva.

- La ampliación del existente polideportivo de Landako (denominado Landako Kirol Gunea I) que incorporará una dos salas nuevas; una sala de fitness de 350 m<sup>2</sup> y otra sala para la práctica multideportiva.

Es en estos nuevos 8 espacios, junto con los que ya tenemos y junto con otros espacios municipales de la red educativa, donde pretendemos incrementar la práctica deportiva con nuevas actividades y cursos que se rediseñarán a lo largo del presente curso. Además pretendemos incorporar nuevas disciplinas deportivas (artes marciales y similares) y nuevas actividades deportivas y paradeportivas (bailes de salón, introducción a la danza y bailes modernos, etc.).

- A medio plazo, esto es en el plazo entre dos y tres años:
  - La ampliación de los campos deportivos (Tabira Kirol Gunea II) incorporando dos nuevos campos de hierba artificial para la práctica de fútbol, fútbol 7, jockey, y otras disciplinas compatibles.
  - Reorganización del espacio que actualmente ocupan las piscinas cubiertas. A pesar de el proyecto definitivo no está completado se pretende reconvertir el edificio actual en una multi-instalación que incorpore varias pistas de padel cubiertas y áreas multideportivas para la práctica de tenis, fútbol 5 y otras.
  - Nueva edificación que albergará un rockódromo con práctica boulder y que será la mejor instalación de este tipo del País Vasco. Téngase en cuenta la tradición existente en nuestro municipio a la práctica montañera, al alpinismo y a la escalada tanto en recinto cerrado como al aire libre. Este proyecto lo financiará en su integridad la Diputación Foral. Se complementará con una instalación de skate y con una pista de patinaje de velocidad.
- A largo plazo; esto es, en un plazo de más de tres años:
  - Reestructuración del espacio deportivo San Fausto (San Fausto Kirol Cunea) que en este momento alcanza un alto grado de obsolescencia y que permitirá ofrecer una amplia gama deportiva a una zona del municipio con un formato de centro cívico-deportivo.
  - Incorporación de un nuevo espacio deportivo en la zona de Aramotz (Aramotz Kirol Gunea) del mismo tipo que el mencionado para San Fausto.
  - Incorporación en la Urbanización Eguskitza de una instalación de escalada de hasta 50 metros de altura y de boulder. Todo ello al aire libre y semicubierto.

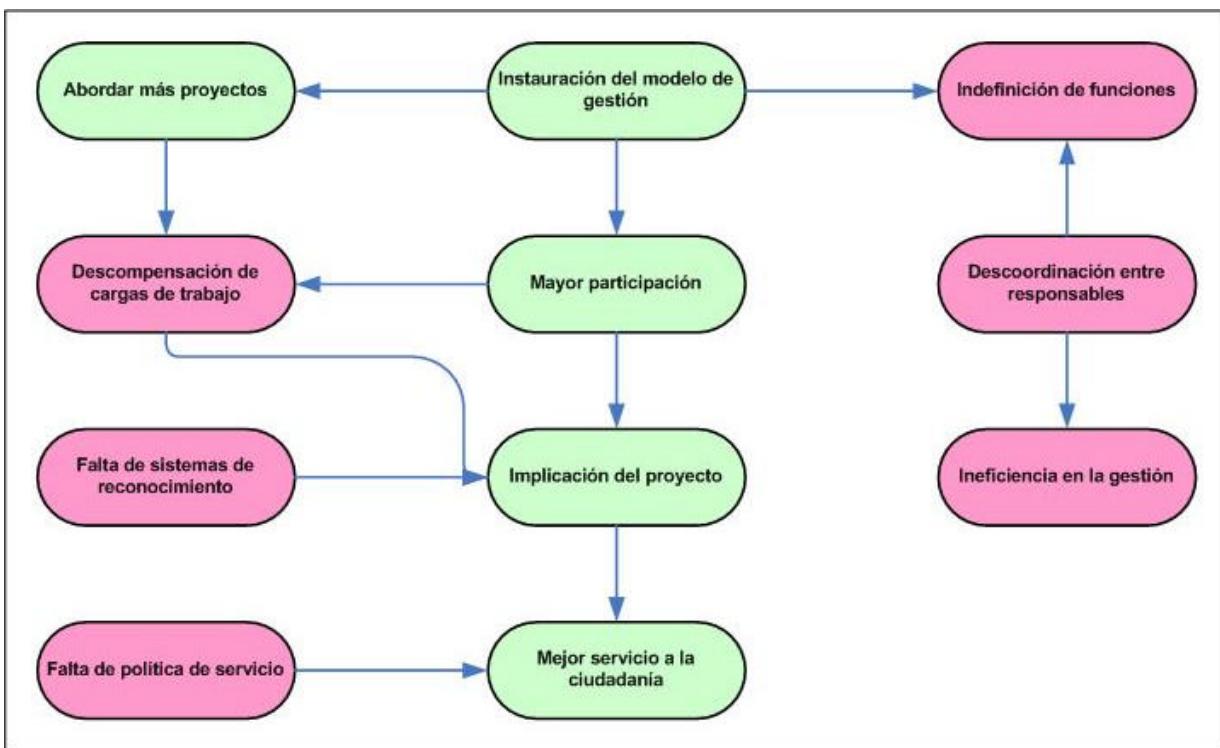
### 2.3.3. Ámbito de las personas (empleados).

Datos en torno a las personas (empleados)

	2005	2006	2007
<b>Medidas de percepción (valoración de 1 a 10)</b>			
Satisfacción global de las personas	6,09	6,13	5,93
Grado de conocimiento de los objetivos del IMD		6,24	6,26
Reconocimiento de la dirección (junta rectora y gerencia)	4,75	5,35	5,01
Reconocimiento a las personas a nivel global	6,14	6,71	6,65
Retribución	6,75	6,71	6,69
Desarrollo profesional	6,17	6,12	5,99
Adaptación al cambio y nuevos retos		5,38	5,02
Ambiente de trabajo	6,98	5,77	5,25
Condiciones físicas del puesto	6,49	6,60	6,90
Organización del trabajo	5,33	6,67	5,86
Confianza, atención y apoyo del jefe	5,29	5,84	5,58
Satisfacción con el ámbito formativo		5,33	5,57
<b>Datos sobre rendimiento</b>			
Nivel de participación en las encuestas	85,70%	90,40%	100%
Masa salarial sobre gasto total	56,09%	55,74%	54,11%
Equipos federados a los que se presta servicio			84
Personas federadas a las que se presta servicio			1.577
Plantilla media	15	17	18
Tasa de eventualidad	33,33%	24,10%	33,33%
Productividad por empleado (En Euros)	20.722	20.047	22.533
Personal de la plantilla que ha recibido formación	61,90%	61,90%	70,00%
Porcentaje de horas que dedicamos a formación		3,08%	4,60%
Porcentaje de personas que participan en grupos de mejora	0,00%	27,78%	52,83%
Absentismo laboral	5,81%	5,29%	2,10%

Este es, a nuestro juicio, uno de los ámbitos más delicados que tenemos en el IMD y que merece que profundicemos un poco más en el análisis de los datos y en aportar otros datos complementarios.

Además del cuadro precedente y como interpretación del mismo incluimos un gráfico en el explicamos de una forma sistémica cuál es, a nuestro entender, la situación global del IMD en materia de personas: Este cuadro ha sido elaborado por el Comité de Dirección del Organismo conclusión del análisis de las encuestas de personas comparadas y del estudio de clima laboral.



De una manera muy sistemática aportamos en verde el conjunto de elementos positivos y de oportunidades, y en rojo el de los aspectos más problemáticos y que pueden aportar negatividad

Algunos comentarios:

- Existe una visión positiva sobre la instauración del nuevo modelo de gestión que estamos preparando. Se toma por una parte importante del personal como una auténtica oportunidad.
- Se ve como un elemento positivo el aumento de proyectos, tanto en forma de nuevas instalaciones como de proyectos de gestión (5s, ekoskan, quipos de mejora, equipos de procesos, etc.) que permiten ver progresos y mejoras aunque pueden provocar un aumento de cargas de trabajo que no se redistribuyen de forma totalmente equitativa.
- Se ve como un elemento positivo la mayor implicación de todas las personas en el progreso del Organismo aunque existen dificultades de visualizar el reconocimiento, especialmente a los que mejor cumplen su labor profesional.
- Se ve una clara relación entre la implicación y la mejora del servicio a la ciudadanía, aunque detectan la no existencia de una clara política del servicio.
- Uno de los grandes problemas es la descoordinación de los responsables sectoriales, el coordinador técnico y el coordinador deportivo, que se visualiza en forma de una importante descoordinación y en una mala relación personal entre coordinadores, lo que repercute en la gestión global, en el aumento de la ineficiencia, en una proliferación de reinos de taifas y en una imagen negativa.

Como se puede ver, y se profundizará aún más en la autoevaluación en este punto, uno de los grandes retos que tiene el IMD es, precisamente, la falla que existe en su estructura directiva.

Independientemente de la propia reorganización, basada en aligerar la estructura, existe la imperiosa obligación de trabajar dos ámbitos de forma prioritaria:

- El trabajo en equipo (como un medio, no como un fin, tal y como indicábamos con anterioridad). "Los equipos se han convertido en una interesante estrategia para trabajar; ... pueden actuar mejor y con mayor rapidez ... tienen el poder de aumentar la productividad y la moral o destruirlas ... si trabaja con eficacia puede tomar mejores decisiones, resolver problemas más complejos y hacer más para mejorar la creatividad "(Blanchard, 2007: 247).
- El liderazgo que orientarán al IMD en el sentido de que "la gestión del cambio efectiva no está tan relacionado con lo que se dice como con lo que se hace .... Los líderes dan ejemplo creando una cultura organizativa a través de símbolos externos ...., junto con la forma en que manifiestan sus valores e ideas subyacentes" (Hooper y Potter, 2006: 19)

# 3

## **La Estrategia. El marco teórico**



### 3. LA ESTRATEGIA. EL MARCO TEÓRICO

Este es el apartado nuclear de este trabajo que nos ocupa. Queremos realizar un análisis estratégico del IMD de Durango que nos indique por dónde debemos ir y a dónde debemos llegar en los próximos cuatro años.

Vamos a plasmar un marco teórico global en torno a conceptos como estrategia, mapas estratégicos, mapas de cadena de valor, etc. Con el fin de situar y contextualizar el trabajo que nos ocupa. Una vez hayamos desarrollado el marco global plantearemos el documento estratégico.

Vamos a definir en primer lugar, la estrategia que queremos seguir. Esto es, queremos describir de qué forma vamos a “crear valor” para los usuarios del servicio en particular y, como Administración Pública que somos, para el conjunto de la ciudadanía, en general.

Y debemos realizarlo no sólo de una manera descriptiva literaria, sino que debemos medir dicha estrategia. Debemos cuantificar los pocos objetivos fundamentales que representen la estrategia del IMD con el fin de crear valor de larga duración.

Es necesario aportar una visión estratégica. Es decir, una visión global. Las visiones parciales pueden ser profundas en uno o varios ámbitos concretos, pero es necesaria una visión completa e integrada.

La estrategia debe ser descrita completamente para que pueda ser descrita con facilidad. Y debe ser descrita con facilidad para que pueda ser asumida y transmitida a toda la organización con el fin de que ésta se alinee de una forma determinada para su ulterior consecución.

El marco estratégico tiene una serie de elementos verdaderamente importantes a tener en cuenta:

1. Los resultados financieros (es un indicador retrasado) que si bien “proporcionan la máxima definición del éxito de una empresa” (Kaplan y Norton, 2004: 35), pierden influencia en el marco de los servicios públicos. Personalmente no estoy de acuerdo de que los resultados financieros no deben tener importancia en la AP; que lo importante es la prestación del servicio. El resultado financiero, a mi juicio, es el resultado de dos grandes variables:
  - Los ingresos, o lo que es lo mismo, el precio de los servicios que se prestan y el número de personas que requieren nuestros servicios; y
  - los gastos (incluidas las amortizaciones y los financieros).

En el ámbito de los gastos hay que buscar la eficiencia. Y en el ámbito de los ingresos hay que buscar el ajustar el precio al valor que el usuario da al mismo (hablamos de la percepción de la relación calidad-precio) y maximizar el número de usuarios.

Bien cierto es que en los tiempos que nos ocupan y en los que desgraciadamente van a venir, volverán a tener su importancia el ámbito económico-financiero y tendremos que ajustar las diferentes variables descritas en los puntos anteriores para no resultar sangrantes a la Administración General.

2. El éxito con los usuarios que tenemos y la ampliación del abanico con los usuarios potenciales proporciona, como ya hemos dicho, un componente esencial de unos resultados globales buenos (financieros y de otro tipo).
3. La gestión por procesos que crean y entregan valor a los usuarios (y de forma indirecta, al conjunto de la ciudadanía). Pues bien, el rendimiento de los procesos internos es un indicador adelantado de las mejorar subsiguientes en resultados financieros y con clientes.
4. Los activos intangibles, que son la fuente definitiva de la creación de valor sostenible. Esto es, los objetivos de aprendizaje y crecimiento interno (que son indicadores adelantados del resultado relacionado con el proceso interno, los usuarios/clientes y los aspectos financieros) describen la combinación de personas, tecnología y entorno organizativo para apoyar la estrategia.

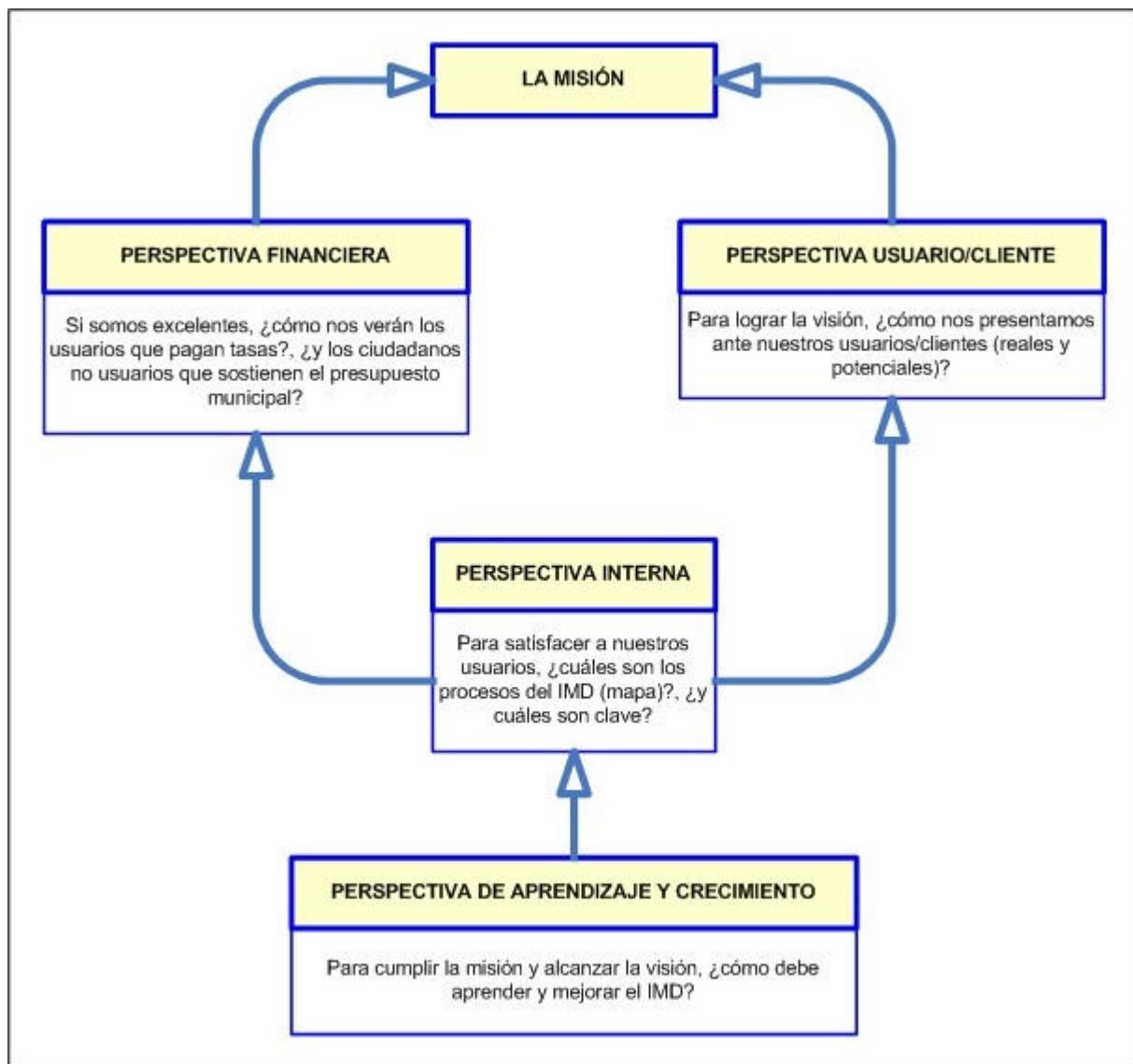
Estas cuatro perspectivas descritas se vinculan en una cadena causa-efecto de forma que el refuerzo y la alineación de los activos intangibles conduce a un mejor rendimiento de los procesos lo que a su vez induce al éxito con los usuarios/clientes y con la ciudadanía en general y la Junta Rectora en particular.

La “máxima definición de éxito, en concreto para el ámbito público es la capacidad de cumplir la misión” (Kaplan y Norton, 2004: 36) que tiene encomendada y orientarse hacia la visión que ha de conseguir en el periodo estratégico definido.

Es evidente que el ámbito público que no tiene un fin lucrativo debe cumplir una misión y alcanzar una visión con un claro impacto social. Esto es debe cumplir sus objetivos estratégicos de una forma diferente. Pero el esquema es sintéticamente el comentado con anterioridad. La misión se cumple satisfaciendo las necesidades de los usuarios (o clientes, o partes interesadas, o como se las quiera llamar) que llegarán a su éxito mediante un proceso interno (o conjunto de procesos) que tiene el apoyo de los activos intangibles (aprendizaje y crecimiento) y teniendo en cuenta el ámbito fiduciario (en este caso los contribuyentes directos que aportan financiación mediante el pago directo de tasas a cambio de la prestación efectiva del servicio, o a través de los contribuyentes del presupuesto municipal a nivel general que financiarán los desfases económicos asumidos o sobrevenidos).

Es el mapa estratégico la representación visual de las relaciones causa efecto descritas en el párrafo anterior, proporcionando una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de modo que se puedan describir objetivos (estratégicos) e indicadores (de cuadro de mando).

En el caso del IMD podríamos desarrollar de una manera simple el mapa estratégico:



4

El **mapa estratégico** se basa en varios **principios**:

1. **La estrategia “equilibra fuerzas contradictorias”** (Kaplan y Norton, 2004: 38) La más evidente es que la inversión en activos intangibles (muchas veces caros, lentos de desarrollar y con resultados (posiblemente excelentes) a medio y/o largo plazo) suele entrar en conflicto con la eficacia (reducción de costes) pero no con la eficiencia. Resulta muy difícil justificar ante la Junta Rectora del IMD medidas que supongan costes a corto y rentabilidades a medio y largo plazo, puesto que “lo político” en general se asocia con el corto y el máximo horizonte es el de la legislatura. Obtener resultados (estratégicos) a corto no es difícil. Lo difícil es que los buenos resultados sean sostenibles sin más. Es por ello, que la estrategia nos permite

<sup>4</sup> Este gráfico está inspirado en el modelo sencillo creador de valor de mapa estratégico diseñado por Kaplan y Norton en su obra de referencia “Mapas Estratégicos”

apartarnos del cortoplacismo, pero también, de lo “políticamente correcto”. Es esta cuestión una de las más complejas “de vender”.

2. **La estrategia es una proposición de valor diferenciado para el usuario/cliente.** Satisfacer a los usuarios del IMD es la auténtica fuente de creación de valor sostenible. La estrategia requiere que mantengamos satisfechos a los usuarios que tenemos (a los que aportaremos e incrementaremos el valor de forma sostenible y creciente) sin olvidar la responsabilidad que también mantenemos en nuestro caso de aumentar el efecto, convirtiendo a usuarios potenciales en reales. Todo ello, minimizando los precios (tasas), creando productos líderes, aportando soluciones completas a los clientes (venta cruzada e integral cambiando la mentalidad de “que el usuario se apunta a una actividad” por el de “vendemos salud” o “vendemos bienestar” o “vendemos socialización” por lo que sin dejar los productos concretos crearemos y venderemos conceptos respaldados por buenos productos) y cierre del sistema.
3. **El valor se crea gestionando por procesos.** Es fundamental gestionar por procesos. Esto es, la gestión por procesos permite visualizar la vida completa del IMD, secuenciando las actividades que trasforman inputs en outputs, utilizando una serie de recursos y cuyo fin es generar valor intrínseco para el usuario.

Existe en primer lugar, el conocido como “proceso global” o “macroproceso”, en el sentido de que el IMD existe con un fin determinado, que para conseguirlo desarrolla dicho proceso. Para identificarlo sólo es necesario responder a dos cuestiones: qué se hace y cómo se hace.

El IMD, sin desdeñar el resto, tendrá que centrarse en aquellos procesos internos que generan auténtico valor diferenciador (procesos clave) y que son los que aportan eficacia, eficiencia y consecución de la misión y direccionamiento hacia la visión al IMD.

No obstante, y desde el punto de vista de los procesos internos también podemos diferenciarlos:

- Por su finalidad: pueden ser operativos (relación directa con el usuario), de apoyo (soportan a los operativos) y de gestión/estratégicos (soportan a la organización).
- Por su importancia: pueden ser claves (definitivos para la competitividad de la organización) o prioritarios (urgentes para su mejora o tratamiento).
- Por su extensión: pueden ser multifuncionales (participan diferentes funciones y/o departamentos) o funcionales (participa una única función o departamento).

Otra clasificación verdaderamente interesante a la hora de clasificar los procesos, es el dividirlos en cuatro grupos tales como:

- Gestión de operaciones: producir y entregar productos y servicios a los clientes
- Gestión de los clientes: establecer y potenciar las relaciones con los clientes
- Innovación: desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.

- Procesos reguladores y sociales: adaptarse a las regulaciones y expectativas sociales y construir comunidades más fuertes.

Cada uno de estos grupos puede tener literalmente cientos de subproductos que de alguna forma crean valor y, por otra parte, debemos identificar los procesos que tienen máxima importancia para crear y entregar la proposición de valor diferenciadora (hablamos de temas estratégicos).

4. **Cada grupo de procesos aporta diferentes beneficios en diferentes momentos de tiempo.** Mientras los procesos operativos aportan resultados a corto plazo a través de ahorros y costes y el aumento de calidad, los procesos de innovación requieren de más tiempo para producir mayores rendimientos y márgenes de explotación. Y los beneficios de unos mejores procesos reguladores y sociales pueden darse en el futuro si el IMD logra evitar litigios y mejora su reputación dentro de la comunidad.
5. **La alineación estratégica del IMD** (uno de los grandes objetivos a preparar con este trabajo) **determinará el valor de los activos intangibles.** Los activos intangibles tienen tres categorías: el capital humano (habilidades, talentos y conocimientos del conjunto de los empleados del IMD), el capital de información (bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica) y el capital organizativo (cultura, liderazgo, coordinación de los empleados, trabajo en equipo, gestión del conocimiento).

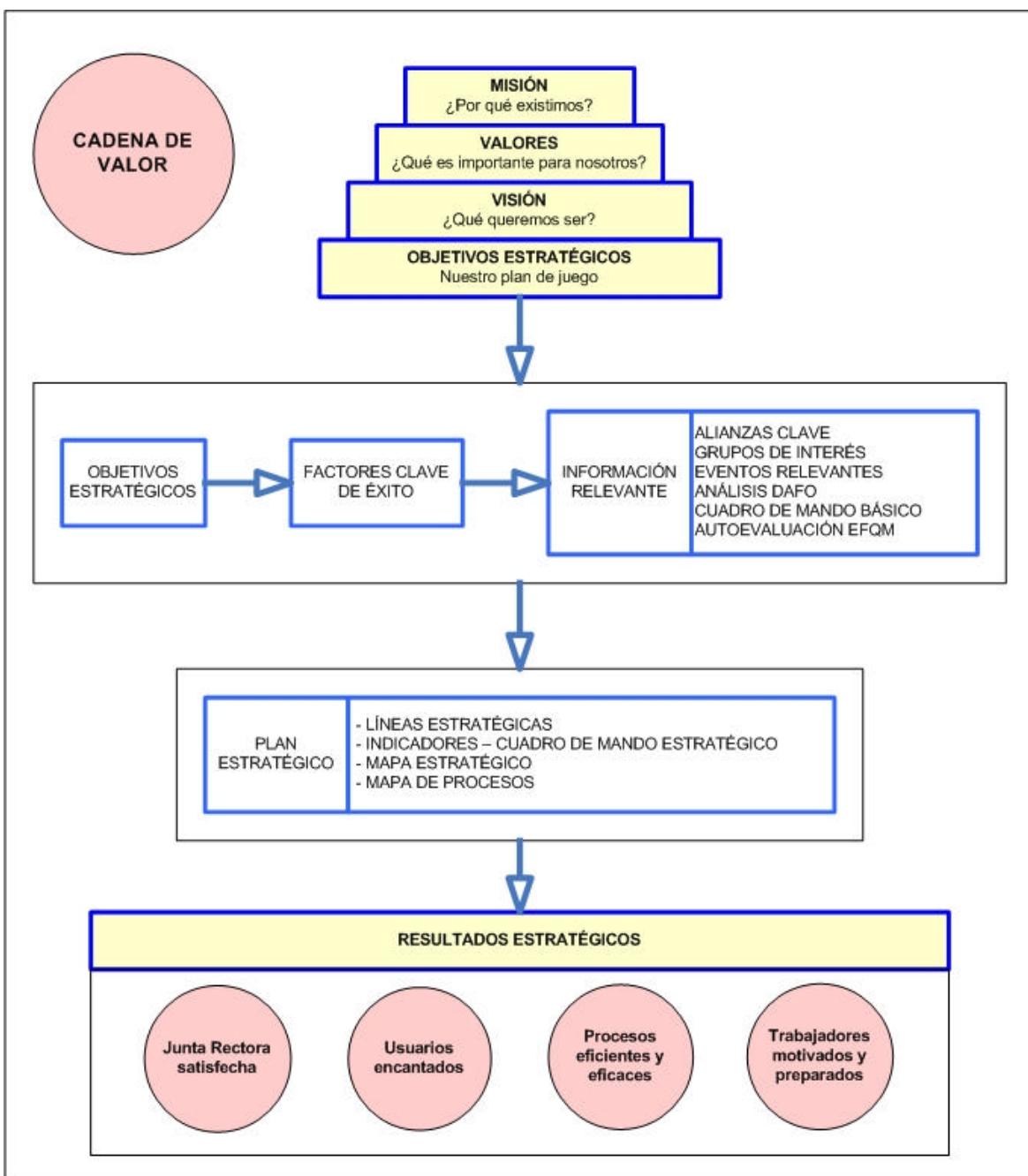
Y dicho **mapa estratégico** lo vamos a **desarrollar desde cuatro perspectivas diferentes creadoras de valor** (Kaplan y Norton, 2005: 31):

1. La perspectiva financiera: la estrategia del crecimiento, de tipo de déficit (o grado de rentabilidad) necesario para sustentar el OA, minimizando la aportación municipal y maximizando el valor para la ciudadanía y, especialmente, para sus representantes, máximos exponentes de la responsabilidad política.
2. La perspectiva del usuario: la estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del usuario.
3. La perspectiva del proceso interno. las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en usuarios (reales e, incluso, potenciales) y en los representantes políticos.
4. La perspectiva del aprendizaje y crecimiento: las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento del OA.

En definitiva, el marco en el que nosotros vamos a crear valor como IMD para la sociedad la vamos a describir de forma gráfica, en el sentido de la secuencia que va a seguir nuestro propio trabajo de diseño estratégico del IMD.

La estrategia “no es un proceso único de gestión sino que es un paso en una larga cadena que llevará al IMD desde la declaración de alto nivel de su misión y de su visión” (Kaplan y Norton, 2004: 61) hasta la propia planificación y gestión operativa.

La cadena de valor estratégica del IMD, que es el esquema de trabajo para el rediseño estratégico que vamos a seguir, se articularía de la siguiente forma



Por último, comentar para concluir con este apartado del marco teórico, que las condiciones básicas que ha de informar una buena estrategia para el IMD serían:

1. El elemento principal que ha de informar la estrategia es la satisfacción del usuario del servicio junto con la capacidad de atraer a aquellos ciudadanos que no siendo usuarios, puedan llegar a serlo.
2. La estrategia debe relacionar al IMD con su entorno inmediato (coadyuvar a la mejora del sector deportivo privado como creador de riqueza, etc.) y mediato (benchmarking con IMD de otros municipios que sean comparables (especialmente con los que son líderes, etc.).
3. Basarse en sistemas que faculten y ofrezcan mecanismos de participación a la comunidad a la que sirve (no solo a través de la representación de la comunidad a través de la junta rectora (copia proporcional del Pleno de la Corporación) ) utilizando cuantos instrumentos están al alcance del IMD.
4. Coordinación interadministrativa: con el Ayuntamiento (con personalidad jurídica diferente al IMD), con otros Organismos Autónomos del Ayuntamiento de Durango, con otros IMD, con otras administraciones, etc.
5. Trabajo en torno a los factores críticos de éxito para la consecución de las estrategias y en la prevención de los problemas (de rango estratégico) antes de que se produzcan.
6. Trabajo en base a objetivos y resultados.
7. La innovación en los procesos y de la tecnología de forma permanente debe formar parte de la vida del IMD, focalizado en una gestión eficiente de la gestión del conocimiento.
8. Las personas (y la responsabilidad personal) y el trabajo en equipo.
9. Planteamiento económico controlado y razonado.
10. Incorporar una experiencia **creativa**. No es muy habitual hablar de creatividad en los servicios que presta la Administración. A mi me parece esencial estimular la creatividad. Y hacerlo de una manera radical <sup>5</sup>; con el corazón y no sólo con la cabeza puesto que como decía Pascal “el corazón tiene razones que la razón no entiende” (Peters, 2006: 110).
11. Incoporar una experiencia de **Marca**. Es esencial crear una marca que “proporcione experiencias memorables ... una experiencia holística, total omnicomprensiva, transformadora y emotiva”

Para que la gestión estratégica tenga éxito debe tener las siguientes cualidades <sup>6</sup>:

1. Misión clara
2. Visión de futuro
3. Atención a los cambios

---

<sup>5</sup> Cuando hablamos de creatividad, compartimos plenamente el concepto “funky bussines” que se trabaja en diferentes obras de los autores suecos Nordström y Ridderstrale en tres obras ya publicadas y de lectura imprescindible (sobre todo la primera referenciada) (Nordström y Ridderstrale, 2000); (Nordström y Ridderstrale, 2004); (Nordström y Ridderstrale, 2008).

<sup>6</sup> Cualidades inspiradas en las notas que nos aportó el Profesor Manel Muntada en el módulo “Planificación estratégica y control de gestión” en el VII Curso Superior de Dirección Pública Local.

4. Trabajar por objetivos (claros y concisos, coherentes y útiles, ambiciosos y factibles, medibles y controlables, aceptados y motivadores) y en base a resultados evaluables.
5. Desarrollados mediante planes de actuación que logren la eficacia, la eficiencia, la calidad, que se alineen con la estrategia y que tengan un horizonte táctico (generalmente de un año).
6. Integración a las partes en un conjunto unido que permitan el desarrollo organizativo y participación de todos los niveles de la organización de todos los niveles y equipos.
7. Dinamismo en la acción.
8. Equipos motivados
9. Personas formadas.

# 4

## **Planeamiento estratégico del IMD de Durango Análisis de la información relevante**



## 4. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES DE DURANGO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RELEVANTE.

### 4.1. LA MISIÓN Y LA VISIÓN DEL IMD. VALORES QUE INSPIRAN LA ACTUACIÓN DEL IMD.

#### LA MISIÓN

La misión del IMD es la razón de ser del mismo. Al definir la misión definimos quién es, qué ofrece, a quién se lo ofrece y con qué valores añadidos.

La misión, para que sea válida ha de ser completa (debe describir perfectamente lo indicado en el párrafo anterior sin dejarse nada en el tintero), comunicable (a todos los grupos de interés, aunque especialmente a las personas), creíble y compartida.

La misión del IMD de Durango es:

**El Instituto Municipal de Deportes de Durango (I.M.D / U.K.E) es un Organismo Autónomo del Ayuntamiento de Durango con vocación de servicio público, que gestiona las distintas zonas deportivas municipales y cuyo fin es que la ciudadanía pueda disfrutar de una mayor calidad de vida a través de la práctica físico/deportiva, de una manera accesible y sostenible.**

Para ello contamos con:

- **Un equipo profesional, formado, competente y comprometido.**
- **Una oferta amplia y personalizada de actividades.**
- **Unas instalaciones deportivas en óptimas condiciones dirigidas a la ciudadanía en general y entidades deportivas de Durango en particular, así como a cualquier persona usuaria que desee hacer uso de nuestras instalaciones.**
- **Un sistema de gestión cuyo objetivo es la búsqueda constante de la eficacia, la eficiencia y la mejora continua como herramienta referente para conseguir la Excelencia.**

Explicamos el **sentido de la misión** en algunas líneas:

- Es un **Organismo Autónomo** del Ayuntamiento de Durango, con **personalidad jurídica propia**.

- Su actividad **se orienta** totalmente a la **ciudadanía** de la que se espera que “puedan disfrutar de una **mayor calidad de vida**” a través de la práctica del deporte. Esto es una combinación perfecta del **deporte-salud** y del **deporte-ocio**.
- Nos orientamos hacia la ciudadanía en general y hacia los usuarios en particular. Los usuarios reales (los que ya son) y los potenciales (los que pueden ser). Permanente orientación a conseguir nuevos usuarios a la hora de diseñar nuestra actividad y a la hora de orientar nuestros recursos.
- Es un servicio público y, por lo tanto, ha de ser **accesible**. Accesible en dos sentidos:
  - Accesibilidad **física**. Los edificios en los que se realice la práctica deportiva han de ser accesibles desde el punto de vista físico. Todos, en todos los extremos y para todas las prácticas posibles.
  - Accesibilidad **económica**. Es necesario pagar unas tasas para acceder a la práctica deportiva. Esto está plenamente aceptado. Pero planteamos la accesibilidad económica en dos sentidos:
    - Mantener una relación calidad/precio adecuada, y
    - Siendo conscientes de que la ciudadanía debe poder acceder a las instalaciones para disfrutar del deporte universal, se hace necesario habilitar los procedimientos necesarios para que quien no pueda acceder a la práctica del deportiva en razón de su situación económica objetiva, pueda hacerlo en base a la solidaridad municipal (nos circunscribimos al deporte universal, no a toda la práctica deportiva).
- Gestiona **recursos**, especialmente instalaciones deportivas en los que el conjunto de la ciudadanía ha realizado un **gran esfuerzo presupuestario** invirtiendo grandes cantidades de dinero. Por tanto hemos de ser **eficaces y eficientes** en el uso de estos recursos. E incorporamos la gestión del cambio como un elemento esencial.
- Nos comprometemos de manera seria con la **sostenibilidad**. Las instalaciones de las que disponemos, las que a futuro podamos incorporar y el conjunto de los recursos que necesitamos para la práctica del deporte, junto con la actividad humana de nuestro personal directo e indirecto, debe ser y estar orientados a la sostenibilidad, al mínimo impacto en el medio ambiente. Un compromiso firme en consonancia con los objetivos de la Agenda Local XXI.

Para alcanzar la misión, de forma especial **contamos con**:

- **Nuestra gente**, nuestras personas, que a nuestro juicio, y en general. es un personal muy profesional, formado, competente y comprometido con la mejora continua, con la excelencia y con el compromiso creativo.
- Una **oferta deportiva amplia**, en el que cada persona pueda encontrar un producto a su medida. El esfuerzo que se ha realizado en estos años ha estado limitado por la falta de espacio. La incorporación de un conjunto muy amplio de espacios en los próximos meses va a permitir ampliar

de forma sustancial la oferta en cuanto a productos y, asunto verdaderamente importante, en cuanto a horarios.

- Unas **instalaciones** deportivas, actualmente modestas pero bien cuidadas y que tienen un grandísimo grado de utilización (es muy importante lo comentado en torno a la ampliación de instalaciones en un futuro inmediato), y **destinadas a que practique deporte la ciudadanía** (los durangueses y los que vienen a durango por cualquier motivo: trabajo<sup>7</sup>, visita, etc.) y **el conjunto de clubes y equipos** que practican deporte en el municipio, bien de forma federada, a través de programas de deporte escolar o a través de la práctica de deporte informal.

Todo ello, con un fin muy claro: atraer a la ciudadanía hacia el deporte como un concepto deporte-salud y deporte-ocio. Y gestionando los recursos con eficacia, con eficiencia, orientados a la mejora continua. Y buscando, en definitiva, la excelencia.

## LA VISIÓN

La visión del IMD es la definición de la imagen clara de futuro (la fotografía). Las aspiraciones del IMD y el IMD en que se quiere convertir. Ello supone un cambio respecto a lo que tenemos en el presente. Y el equipo directivo es el responsable de “crear visiones y estrategias sensibles, claras, simples y edificantes” (Kotter y Cohen, 2003: 16). De ahí precisamente, la importancia del liderazgo en el ámbito de la visión en tanto que “el liderazgo consiste en ir hacia algún sitio” y si no sabemos hacia donde ir “el liderazgo no importa” (Blanchard, 2007: 53).

La visión ha de:

- plantearse dentro del ámbito estratégico, con un horizonte a cuatro/cinco años.
- permitir hacer cosas diferentes, en el sentido de que vamos a hacer cosas distintas y de una manera distinta a lo que tenemos ahora.
- permitirnos alcanzar objetivos ambiciosos.
- motivadora y servir como revulsivo.

---

<sup>7</sup> Así, por ejemplo, modificaremos el status de los usuarios y usuarias que no siendo del municipio, trabajen en Durango. La justificación es muy clara: no son residentes, pero son generadores netos de valor añadido para el municipio. Es este sentido cambia la percepción de quién es usuario de forma radical. Existía la costumbre en los servicios públicos no obligatorios (conservatorio, euskaltegi, servicios culturales, etc) sujetos a tasas cobrar importes diferentes para los empadronados en Durango y el resto. Ahora pretendemos homologar la circunstancia de empadronado y de empleado en Durango.

La visión del IMD es

- **Queremos un IMD/UKE en el que sus usuarios se sientan satisfechos, su personal orgulloso y las empresas vinculadas sientan que forman parte de un proyecto común.**
- **Queremos motivar a la ciudadanía para que practique deporte como un medio para mejorar su salud.**
- **Queremos que la ciudadanía vea el deporte como una posibilidad sana y divertida de ocio y que encuentre un producto y un horario para la práctica de una modalidad deportiva.**
- **Queremos promover y conseguir que el deporte se practique en consonancia con los valores de una cultura cívica y no competitiva, de respeto a los demás y como promotora de valores y de sostenibilidad del medio.**
- **Queremos un I.M.D/U.K.E comunicativo, innovador, ambicioso y ser un referente a todos los niveles entre los municipios de Euskadi de 15.000 a 50.000 habitantes.**

Y la visión del IMD ha de ser “comunicada mediante “mensajes simples, sinceros, transmitidos a través de los todos los canales necesarios, puesto que el objetivo es suscitar la compresión, desarrollar un compromiso profundo y liberar energía constructiva” (Kotter y Cohen (2005). P. 17).

## LOS VALORES

Son los principios que guían la actuación del IMD. Son los aspectos cualitativos apreciados y compartidos por la organización en su conjunto y en el marco de nuestra cultura. Pero “los valores adquieren su validez sólo a través de experiencias valorativas y la elación con un sujeto que valora resulta esencial” (Álvarez de Mon Pan, 2000: 92).

Los valores han de:

- ser la base del liderazgo
- han de aportar coherencia a la organización
- han de ser consistentes
- deben ayudar a integrar

La declaración de los valores del IMD es.

**Las personas son las que dan sentido a nuestra existencia y son el centro de nuestro quehacer, ya sean personas usuarias (potenciales o reales) o empleadas (directas o indirectas). Por ello, los valores que nos guían son:**

- La honradez, la honestidad, la transparencia, el respeto y el compromiso cívico.
- La cercanía y la vocación de servicio que nos permita identificar y satisfacer las necesidades de la comunidad en general y de nuestros usuarios y empleados en particular.
- La solidaridad que nos permite conformarnos como un auténtico servicio público.
- La disposición a la mejora continua, como medio de dinamizar la actividad del centro, optimizando los recursos humanos, funcionales y materiales.
- La motivación como elemento básico que haga que las personas de nuestra organización sean generadoras de iniciativas, creatividad e innovación.
- El trabajo en equipo como núcleo básico de la gestión del Instituto
- El sentido crítico y un cierto inconformismo.

Son los valores los que permiten a la organización que la estrategia se consolide y mantenga, alimentando una “cultura nueva” y en el sentido de que “hacemos de la organización una realidad más afable y cordial o los intereses devengados hipotecarán nuestro futuro” (Alvarez de Mon, 2005: 11).

## 4.2. LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

El equipo directivo, tras una larga reflexión y discusión, y en consonancia con los grupos interés que tenemos ha definido un conjunto de objetivos estratégicos que se sitúan en la línea de pensamiento.

Mediante la definición de los objetivos estratégicos pretendemos describir las finalidades que queremos lograr en el IMD derivadas de la misión, la visión, los valores y el análisis estratégico.

Los aspectos clave de estos objetivos estratégicos han de ser:

- La vehiculización y orientación; esto es, la capacidad de acometer la misión y conseguir en el tiempo la visión, en conjunción con los valores de los que nos hemos dotado.
- La priorización; no se pueden lograr todos los objetivos a la vez. Hay que priorizar.
- La alineación de objetivos y estrategias con la misión y la visión.

El conjunto de objetivos que hemos descrito son:

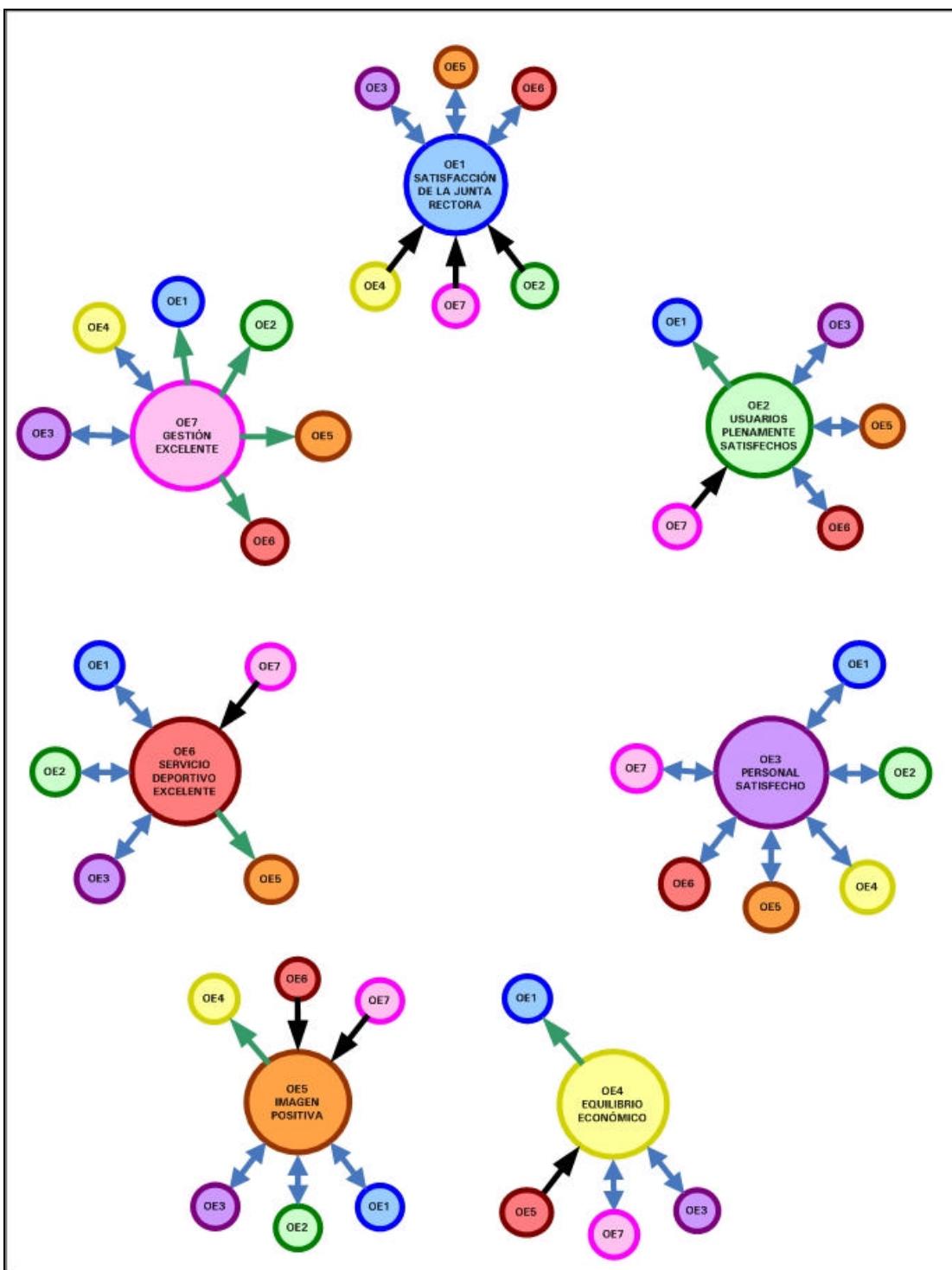
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DEFINICIÓN
0E1: JUNTA RECTORA SATISFECHA	<p>Lograr que la Junta Rectora esté plenamente satisfecha con la marcha del IMD. Para ello debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentirse partícipe en la toma de decisiones.</li> <li>• Estar plenamente informado de todos los extremos de la vida del IMD.</li> <li>• Ser acreedor de un trato ejemplar y exquisito por parte de los empleados del IMD.</li> <li>• Cumplir con las expectativas y objetivos que se ha marcado en los planes y proyectos.</li> </ul> <p>Con todo ello lograremos que la Junta Rectora implique y apoye la política y la estrategia del IMD para que se puedan cumplir los objetivos marcados.</p>
0E2: USUARIOS PLENAMENTE SATISFECHOS	<p>Lograr que los usuarios del IMD estén plenamente satisfechos en sus expectativas de prestación de servicios por parte del IMD,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que reciban una atención y una información personalizada, suficiente y accesible.</li> <li>• Que se ofrezca un servicio deportivo excelente (ver OE6).</li> <li>• Y que sean agentes transmisores del buen hacer y de la excelencia del IMD.</li> </ul>
0E3: PERSONAL SATISFECHO	<p>Lograr un personal plenamente satisfecho,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con un liderazgo perfectamente establecido.</li> <li>• Con un buen ambiente de trabajo.</li> <li>• Con recursos suficientes para realizar su trabajo.</li> <li>• Con un trabajo organizado y en el que cada persona sepa lo que espera de ella.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con una información que fluya suficiente y a tiempo.</li> <li>• En el que el conjunto de las personas co-participen en la toma de decisiones.</li> <li>• En el que las personas sean reconocida y retribuidas.</li> <li>• Con una formación continuada, suficiente que permita gestionar de forma óptima el conocimiento del IMD.</li> <li>• En la que se gestione correctamente el cambio.</li> </ul> <p>Con ello pretendemos que el personal proyecte una imagen corporativa positiva (sea el mejor vendedor del IMD).</p>
<b>OE4: EQUILIBRIO ECONOMICO</b>	<p>Pretendemos depender en la menor medida del presupuesto municipal. Esto es, debemos mejorar la capacidad de ingresar y optimizar el uso de los recursos monetarios.</p> <p>Es necesario mantener el equilibrio económico maximizando el coeficiente de cobertura con recursos propios.</p>
<b>OE5: IMAGEN POSITIVA</b>	<p>Lograr que el IMD tenga una imagen reconocida en todo el entorno, especialmente en el municipio.</p> <p>Así se convertirá en el mejor elemento prescriptor del Organismo, especialmente entre los usuarios potenciales, la ciudadanía y el entorno que rodea al IMD.</p>
<b>OE6: SERVICIO DEPORTIVO EXCELENTE:</b>	<p>Adecuación permanente a las necesidades del usuario, mediante una oferta de instalaciones y productos amplia y excelente,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los usuarios puedan optar a la práctica deportiva de acuerdo con sus preferencias, con la frecuencia que deseen y en con una variedad de horarios suficiente.</li> <li>• Que la oferta sea adecuada, se actualice permanentemente en función de las necesidades de los usuarios reales y de los potenciales.</li> <li>• Que los servicios mantengan una relación calidad/precio adecuadas.</li> <li>• Que las instalaciones sean las adecuadas, estén en óptimo estado y que sean accesibles y suficientes.</li> <li>• Que la atención e información sea suficiente y accesible.</li> <li>• Que el personal sea cercano y esté formado.</li> <li>• Que la gestión global sea excelente (ver OE7).</li> </ul>
<b>OE7: GESTIÓN EXCELENTE</b>	<p>La excelencia que pretendemos alcanzar se basa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En una gestión basada en los resultados.</li> <li>• En una gestión basada en los procesos.</li> <li>• En una gestión apoyada en los proyectos estratégicos.</li> <li>• En el ejercicio de un claro liderazgo.</li> </ul> <p>Todo ello basado en el modelo de gestión EFQM.</p>

Todo este esquema de los objetivos estratégicos podemos graficarlo a nivel de un diagrama de interrelaciones de los objetivos estratégicos. Veremos de esta forma una graficación completa de las interrelaciones que pueden darse entre los diferentes objetivos.

La interpretación del gráfico es muy sencilla. Pueden verse dos tipos de flechas que representan las relaciones biunívocas o unívocas de los diferentes objetivos, explicándose posteriormente mediante una matriz relacional.

El diagrama de objetivos estratégicos sería:



La **matriz de interrelaciones** quedaría como sigue

	<b>OE 1 SATISFACCIÓN DE LA JUNTA RECTORA</b>	<b>OE 2 USUARIOS PLENAMENTE SATISFECHOS</b>	<b>OE 3 PERSONAL SATISFECHO</b>	<b>OE 4 EQUILIBRIO ECONÓMICO</b>	<b>OE 5 IMAGEN POSITIVA</b>	<b>OE 6 SERVICIO DEPORTIVO EXCELENTE</b>	<b>OE 7 GESTIÓN EXCELENTE</b>
<b>OE 1 SATISFACCIÓN DE LA JUNTA RECTORA</b>			Una JR satisfecha, repercute positivamente en la satisfacción del personal, puesto que es una manera de reconocer su trabajo.		Debido a la imagen pública de las personas componentes de la JR, es importante que estén satisfechas con la gestión del IMD para propagar una buena imagen del Organismo.	La satisfacción de la JR facilita la aprobación de las propuestas o proyectos que se presenten desde el IMD, con el fin de mejorar el servicio deportivo del municipio.	
<b>OE 2 USUARIOS PLENAMENTE SATISFECHOS</b>	Si los usuarios del IMD están satisfechos con el servicio recibido, influirá de forma positiva en la satisfacción de la JR, ya que la satisfacción de la ciudadanía es el objetivo fundamental de los representantes municipales.		La percepción de que los usuarios estén satisfechos estimulará positivamente al personal.		Que usuarios estén satisfechos contribuye a difundir y crear una buena imagen del Organismo (el boca a boca).	Si la persona usuaria está satisfecha, será más partícipe con nosotros y nos ayudará a mejorar nuestro servicio mediante diferentes vías (encuestas, sugerencias...), interrelacionándose así, con el Organismo.	
<b>OE 3 PERSONAL SATISFECHO</b>	La satisfacción del personal influye en la satisfacción de la JR, como responsable máximo de los trabajadores del Organismo.	La satisfacción del personal, implicaría la transmisión de la misma a la persona usuaria, lo que se traduciría en una mayor satisfacción de ésta.		La satisfacción del personal facilita una mayor productividad, lo que puede generar un desequilibrio económico positivo.	Un personal satisfecho contribuye a difundir y crear una buena imagen del Organismo (el boca a boca).	Si el personal está satisfecho, se implicará más para ofrecer un servicio deportivo excelente.	Si el personal está satisfecho, trabajará de una manera activa para conseguir la excelencia en la gestión.
<b>OE 4 EQUILIBRIO ECONÓMICO</b>	Una buena gestión económica del Organismo, tendrá efectos positivos en la satisfacción de la JR, como responsable de la gestión económica municipal.		Si se distribuyen de manera adecuada los recursos económicos, las personas percibirán que su área se atiende correctamente.			Una dotación de recursos económicos y su gestión equilibrada, nos dotará de recursos necesarios para poder ofrecer un servicio deportivo excelente.	
<b>OE 5 IMAGEN POSITIVA</b>	La JR estará satisfecha de regentar un servicio que proyecta una buena imagen entre la ciudadanía.	La imagen positiva hará que la persona usuaria se sienta satisfecha de estar en nuestro centro y difunda nuestra labor.	La imagen positiva del IMD, hará que el personal esté más satisfecho de trabajar en el Organismo.	Una imagen positiva, hará que se tengan más peticiones de uso de las instalaciones y una mayor participación en las actividades, lo que generaría mayores ingresos.			
<b>OE 6 SERVICIO DEPORTIVO EXCELENTE</b>	Ofrecer un servicio deportivo excelente es la razón de ser del IMD, además este servicio aporta una mejora en la calidad de vida de la ciudadanía, lo que contribuye a la satisfacción de la JR.	Mediante la información obtenida de las encuestas de satisfacción realizadas a usuarios, llevamos a cabo la actualización y mejora continua del servicio. Esto hace que se vean atendidas las peticiones de usuarios, y por lo tanto que estén satisfechas.	Nuestro fin es ofrecer la ciudadanía un servicio deportivo excelente, y su consecución satisface completamente a las personas, estimulándolas y motivándolas en su trabajo		El ofrecer un servicio deportivo excelente es fundamental para transmitir una imagen positiva del IMD.		
<b>OE 7 GESTIÓN EXCELENTE</b>	La implantación del modelo EFQM influirá de forma positiva en la satisfacción de la Junta Rectora como promotor de la misma.	Uno de los fines del modelo EFQM es que los usuarios de nuestros servicios estén plenamente satisfechos.	Uno de los fines del modelo EFQM, es que el personal de la organización esté satisfecho.	La excelencia en la gestión promueve la optimización de los recursos económicos.	La adopción del modelo de gestión EFQM, proporciona una imagen positiva al Organismo.	La adopción del modelo EFQM hará que el servicio deportivo sea de mayor calidad, ya que promueve la mejora continua.	

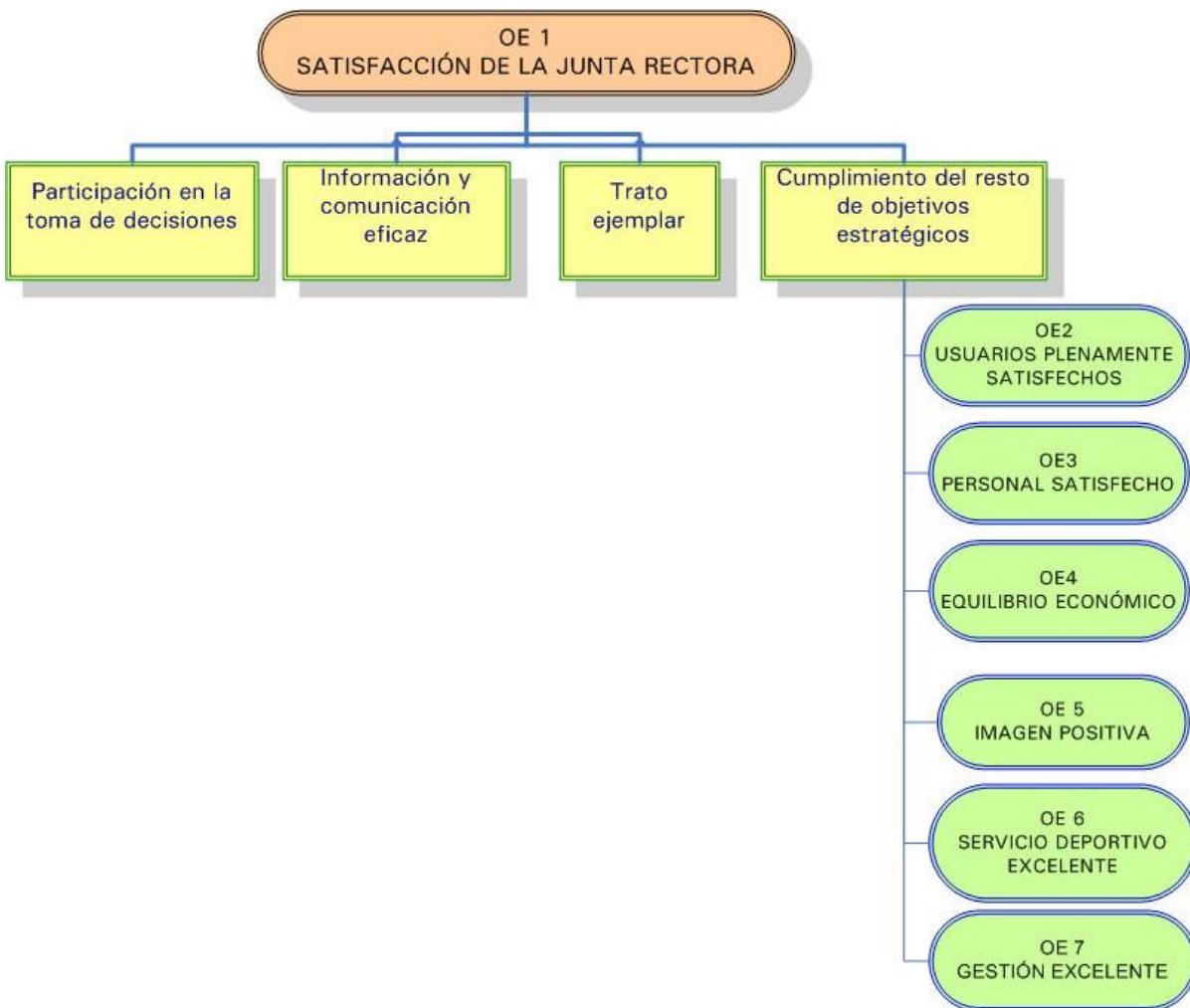
#### **4.3. LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE).**

Una vez hemos descrito los objetivos estratégicos y con carácter previo al análisis DAFO debemos describir los FCE.

Los FCE son aquellos factores que van a incidir de forma directa en la consecución de los objetivos estratégicos. Esto es, aquellos elementos que son críticos para poder cumplir con la estrategia.

Estos FCE a su vez, servirán de base para realizar el análisis DAFO. Lógicamente, si afirmamos que para cumplir cada objetivo estratégico hay que tener en cuenta cuáles son los factores de éxito para conseguirlo, las debilidades y fortalezas, y las amenazas y oportunidades, hay que estudiarlas en función de dichos factores de éxito. Esto es, hasta qué punto las fortalezas y debilidades, y las amenazas y oportunidades, pueden influir sobre la consecución de los FCE y, por tanto, sobre los objetivos estratégicos y, por tanto, sobre la misión y, especialmente, la visión.

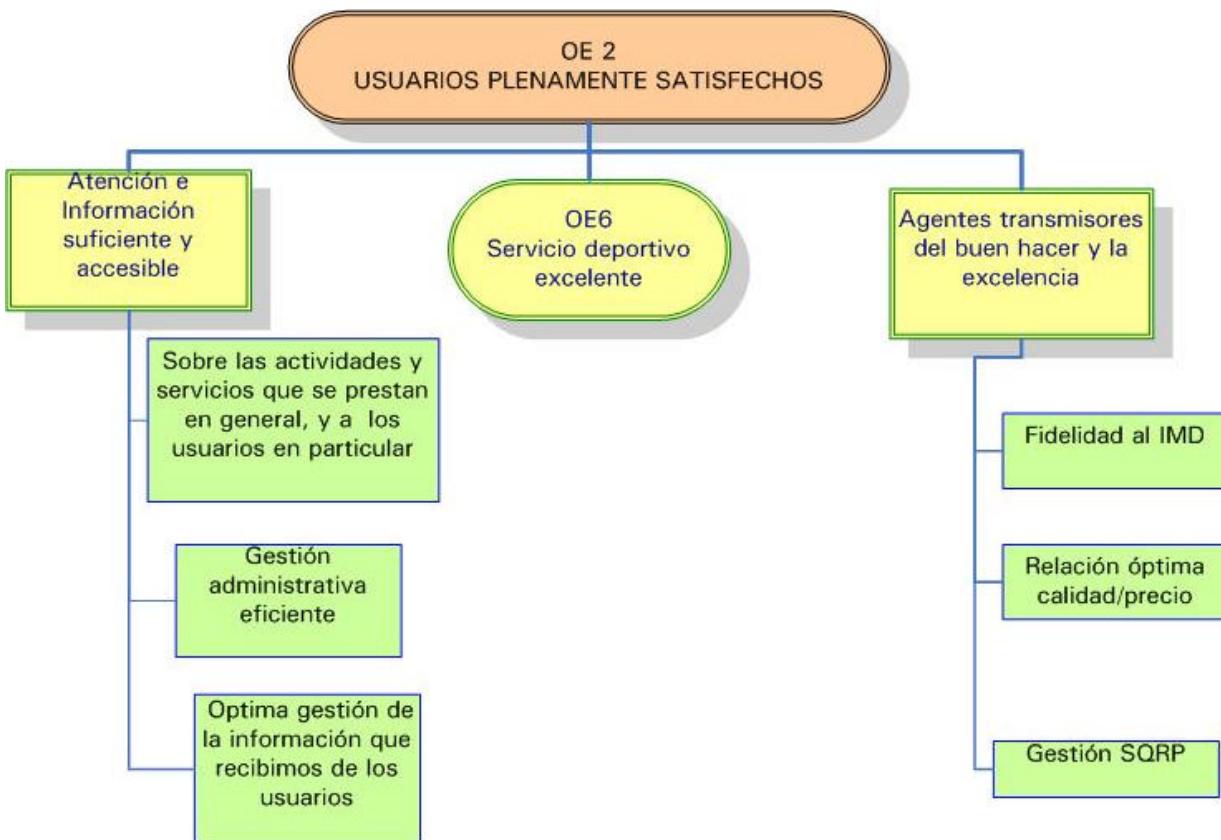
Pasemos a estudiar los FCE de cada uno de los objetivos estratégicos.



<b>OE1: JUNTA RECTORA SATISFECHA</b>	<p>Lograr que la Junta Rectora (JR) esté plenamente satisfecha con la marcha del IMD.</p> <p>Para ello debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentirse partícipe en la toma de decisiones.</li> <li>• Estar plenamente informado de todos los extremos de la vida del IMD.</li> <li>• Ser acreedor de un trato ejemplar y exquisito por parte de los empleados del IMD.</li> <li>• Cumplir con las expectativas y objetivos que se ha marcado en los planes y proyectos.</li> </ul> <p>Con todo ello lograremos que la JR se implique y apoye la política y la estrategia del IMD para que se puedan cumplir los objetivos marcados.</p>
--	--

Consideramos que la JR es un pilar básico para llevar adelante la estrategia del IMD y conseguir los objetivos definidos. Es la visión de los representantes de la ciudadanía sobre la gestión del Organismo, por lo que es necesaria su completa implicación tanto para recibir como para aportar y clarificar). Y para que se produzca dicha implicación y estén plenamente satisfechos es necesario, a nuestro juicio.

1. Que la JR disponga de información suficiente, clara accesible y a tiempo, con el fin de que puedan participar de forma activa de la vida del Organismo y tomar de forma adecuada las decisiones que le corresponda. Esto es la JR debe disponer
  - de la información total, acumulada y “on-line” de su periodo de mandato,
  - de la información de los periodos anteriores con el fin de poder obtener los antecedentes correspondientes y planificar en consonancia, y
  - de la información estratégica, de procesos y de resultados.
2. Que las Juntas de la JR se realicen con una periodicidad adecuada, se traten las cuestiones que interesan al Órgano y que se desenvuelvan con los medios necesarios para su buen fin.
3. Que el trato del conjunto de los empleados a los miembros de la JR sea exquisito, de forma que se produzca la simbiosis necesaria para el buen funcionamiento del Organismo. Y que dicha simbiosis sea bidireccional y en todos los sentidos.
4. Por último, para que los miembros de la JR estén satisfechos, es necesario que se cumplan todos los objetivos estratégicos y líneas estratégicas. Démonos cuenta de que en último término el IMD ha sido creado para que cumpla su fin, su misión, su visión y sus estrategias vean la luz al servicio de la comunidad.



<b>OE2: USUARIOS PLENAMENTE SATISFECHOS</b>	Lograr que los usuarios del IMD estén plenamente satisfechos en sus expectativas de prestación de servicios por parte del IMD. <ul style="list-style-type: none"> <li>Que reciban una atención y una información personalizada, suficiente y accesible.</li> <li>Que se ofrezca un servicio deportivo excelente (ver OE6).</li> <li>Que sean agentes transmisores del buen hacer y de la excelencia del IMD.</li> </ul>
---	---

Se conseguirán usuarios plenamente satisfechos siempre que tengamos en cuenta que

1. El IMD, para llegar al mayor número de usuarios, potenciales o reales, tiene que dar una información clara, precisa, suficiente, accesible y “a tiempo”, sobre los servicios ofertados.

Para ello es necesario dar a los usuarios y a los “usuarios potenciales” información detallada y actualizada sobre las actividades, cursos, posibles usos de las instalaciones y/o servicios de una manera personalizada, por el medio elegido, en el idioma deseado. Efectivamente las vías y formas para transmitir la información no es la misma si se trata de un usuario o no.

Debemos ofertar una gestión administrativa eficiente, tanto a nivel presencial como telefónico y telemático. Pretendemos, por tanto, un IMD orientado esencialmente hacia las TIC de forma que podamos:

- A través de ellas “transformar los procesos productivos (o administrativos) liberando a los trabajadores de trabajos burocráticos eliminando la lentitud y la inflexibilidad del trámite sobre papel” (Gates, 1999: 63); y todo ello en consonancia con la aplicación de la metodología 5s e i5s.
- Hacer partícipes a los usuarios y a los diferentes grupos de interés de las disponibilidades tecnológicas del IMD. Vending, extranets, teléfonos móviles; tecnologías “basadas en redes rápidas de comunicación de banda ancha para poder relacionarnos entre si de forma flexible e interactiva” (Castells, 2005: 225).

Pero una vez que nos hemos dirigido a los usuarios potenciales y reales, optamos; “se necesita optar por un público de ciudadanos, conocerlo y comprenderlo … esta es una de las grandes aportaciones del marketing de servicios”(Puig i Picart, 2004: 88). Y con el fin de que nuestras usuarias y usuarios sean y se sientan escuchados y atendidos al margen de lo que es la mera venta de productos, es necesario:

- Mantener y potenciar un sistema que nos permita captar la percepción que del IMD en general y de los servicios que prestamos en particular, tienen los usuarios
  - Tener un sistema que nos permita combinar la percepción y el conjunto de datos objetivos sobre los servicios que prestamos tienen los usuarios y los usuarios potenciales. Estamos hablando de estudios focales<sup>8</sup> que permitan ir más allá de la mejor encuesta de satisfacción que podamos diseñar.
  - Hacer que el sistema sea eficiente, de recogida de reclamaciones, quejas, sugerencias o todo tipo de informaciones.
2. Si el IMD cumple el objetivo de Servicio deportivo excelente, coincidente con las expectativas y necesidades de las personas usuarias, éstas se sentirán satisfechas (ver OE6).
  3. Los usuarios satisfechos son agentes transmisores del buen hacer y de la excelencia del IMD. Por ello es tan importante la excelencia. Por que independientemente de lo que seamos capaces de comunicar nosotros por nuestros propios medios, son los usuarios los mejores vendedores (y, por el contrario, los mejores detractores en caso de que se hicieran mal las cosas). Y tres son las variables que manejamos en este ámbito:
    - El grado de fidelidad por parte de los usuarios reales al IMD.
    - La relación calidad/precio que los usuarios perciben del conjunto de prestaciones que realiza el Organismo.
    - La gestión global de las SQRP. Número, nivel de información que aportan, nivel de respuesta.

<sup>8</sup> Estamos hablando de la metodología “focal group” perfectamente conocida y sobre la que no me voy a extender puesto que existe amplia bibliografía en torno a ella.



<b>OE 3: PERSONAL SATISFECHO</b>	<p>La satisfacción del personal es un pilar básico para llevar adelante nuestra estrategia y conseguir nuestros objetivos. El nivel de satisfacción es el resultado de la percepción acerca de determinados aspectos que componen el trabajo diario (que el trabajo se ajuste a su perfil formativo y humano, al ambiente de trabajo, la remuneración económica, el reconocimiento de iguales y superiores, el cumplimiento de las expectativas personales...).</p> <p>Lograr un personal plenamente satisfecho</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con un liderazgo perfectamente establecido.</li> <li>• Con un buen ambiente de trabajo.</li> <li>• Con recursos suficientes para realizar su trabajo.</li> <li>• Con un trabajo organizado y en el que cada persona sepa lo que espera de ella.</li> <li>• Con una información que fluya suficiente y a tiempo.</li> <li>• En el que el conjunto de las personas co-participen en la toma de decisiones.</li> <li>• En el que las personas sean reconocida y retribuidas.</li> <li>• Con una formación continuada, suficiente que permita gestionar de forma óptima el conocimiento del IMD.</li> <li>• En la que se gestione correctamente el cambio.</li> </ul> <p>Con ello pretendemos que el personal proyecte una imagen corporativa positiva (sea el mejor vendedor del IMD).</p>
----------------------------------	--

El recurso más importante, al menos en porcentaje de gasto es el de personal. Este factor, y su optimización, son esenciales para que el IMD sea un Organismo eficiente. Conseguiremos, por tanto, un personal satisfecho,

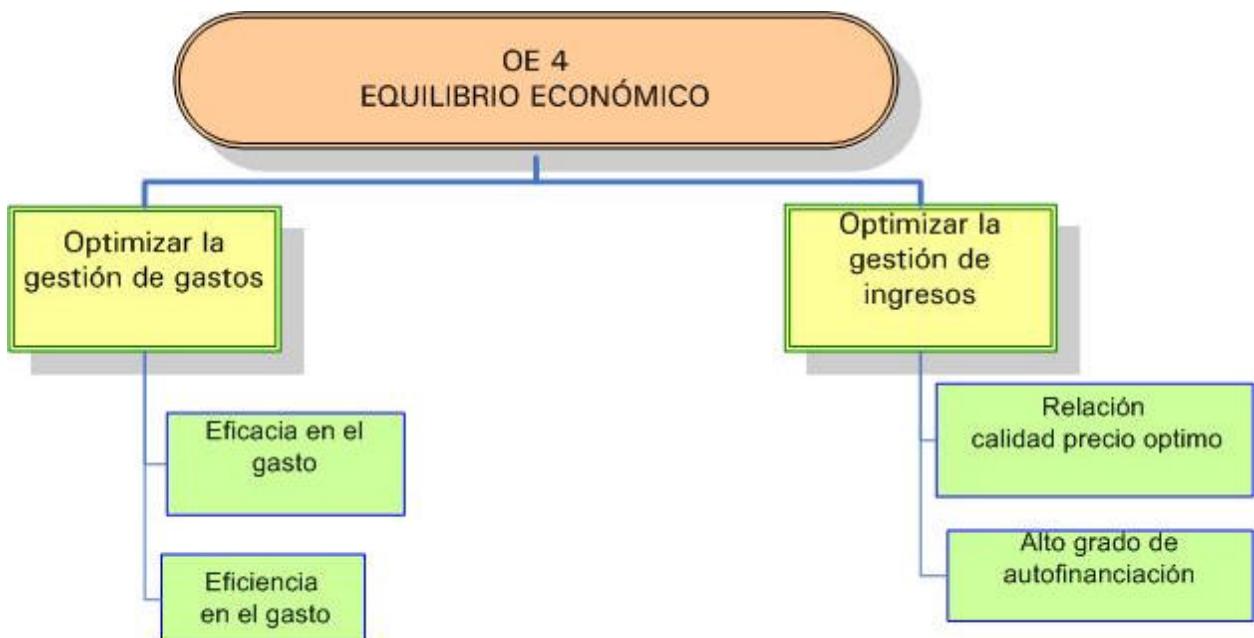
1. Consiguiendo un buen ambiente de trabajo, buscando la consecución de unas relaciones interpersonales que permitan al personal sentir que forman parte de un proyecto que merece la pena. Y todo ello con un fuerte sentido del liderazgo (en su más amplia expresión) y en consonancia con los valores de transparencia, solidaridad, disposición a la mejora continua, motivación, trabajo en equipo, sentido crítico y un cierto inconformismo. La jerarquía no basta; "empezamos a reconocer el valor de la palabra, la escucha, la empatía, la persuasión, el compromiso, la participación; en definitiva, el liderazgo" (Alvárez de Mon, 2008: 99).
2. Trabajando con unas condiciones físicas de cada uno de los puestos (temperatura, luz, ruido, etc.) adecuadas, con una "seguridad e higiene en el trabajo" máximas y con una

disponibilidad de recursos materiales (informáticos, de comunicaciones, de transporte, etc.) suficiente para poder desarrollar el trabajo de una forma óptima y eficaz.

3. Organizando el trabajo adecuadamente, potenciado la autoorganización (lo que es factible trabajando por procesos) y el trabajo en equipo, y definiendo las funciones de cada puesto adecuadamente. Y orientando a la gestión de las personas del IMD hacia la gestión del desempeño.
4. Mediante una comunicación e información (ascendente, descendente y horizontal) suficiente, en tiempo y todas las personas que lo necesiten, que permita realizar el trabajo de forma eficiente.
5. Implicándolo en el proyecto IMD, en la toma de decisiones conjunta aprovechando todo el conocimiento y capacidades que fluye por el Organismo y fomentando el trabajo en equipo.
6. Consiguiendo unas relaciones fluidas y sinceras con los responsables y unos líderes formados y orientados hacia la gestión y apoyo a las personas.
7. Reconociendo y retribuyendo de forma adecuada al personal. Especial mención al aspecto de reconocimiento (puesto que el retributivo en nuestra administración es prácticamente imposible tocarlo por el tipo de negociación colectiva existente a nivel de toda la Comunidad Autónoma).
8. Formándolo de forma coherente (plan de formación) e impulsando, en la medida de lo posible, su desarrollo profesional y personal, a pesar de las limitaciones de la Administración Pública.<sup>9</sup>
9. Si gestionamos el cambio teniendo en cuenta al conjunto de personas que trabajan en el IMD y si proyectamos una imagen social corporativa positiva del Organismo. Evidentemente, al igual que comentamos en el caso de los usuarios, los empleados son transmisores primigenios de imagen positiva (o negativa, en su caso), especialmente los que están en contacto con dichos usuarios o con los que no siéndolo se acercan a nuestro servicio. Estar alerta y gestionar el cambio ante el cambio de las circunstancias, y a pesar de estar en la administración es esencial, de lo contrario se dará por válida la expresión “si no te gusta el cambio, te va a gustar aún menos la irrelevancia” (General Eric Shinseki, Jefe del Estado Mayor USA (Peters, 2006: 1).

---

<sup>9</sup> Para profundizar en este tema resulta imprescindible la obra de Odiorne referenciada en la bibliografía, especialmente el contenido del capítulo 9 (Odiorne, 1990).

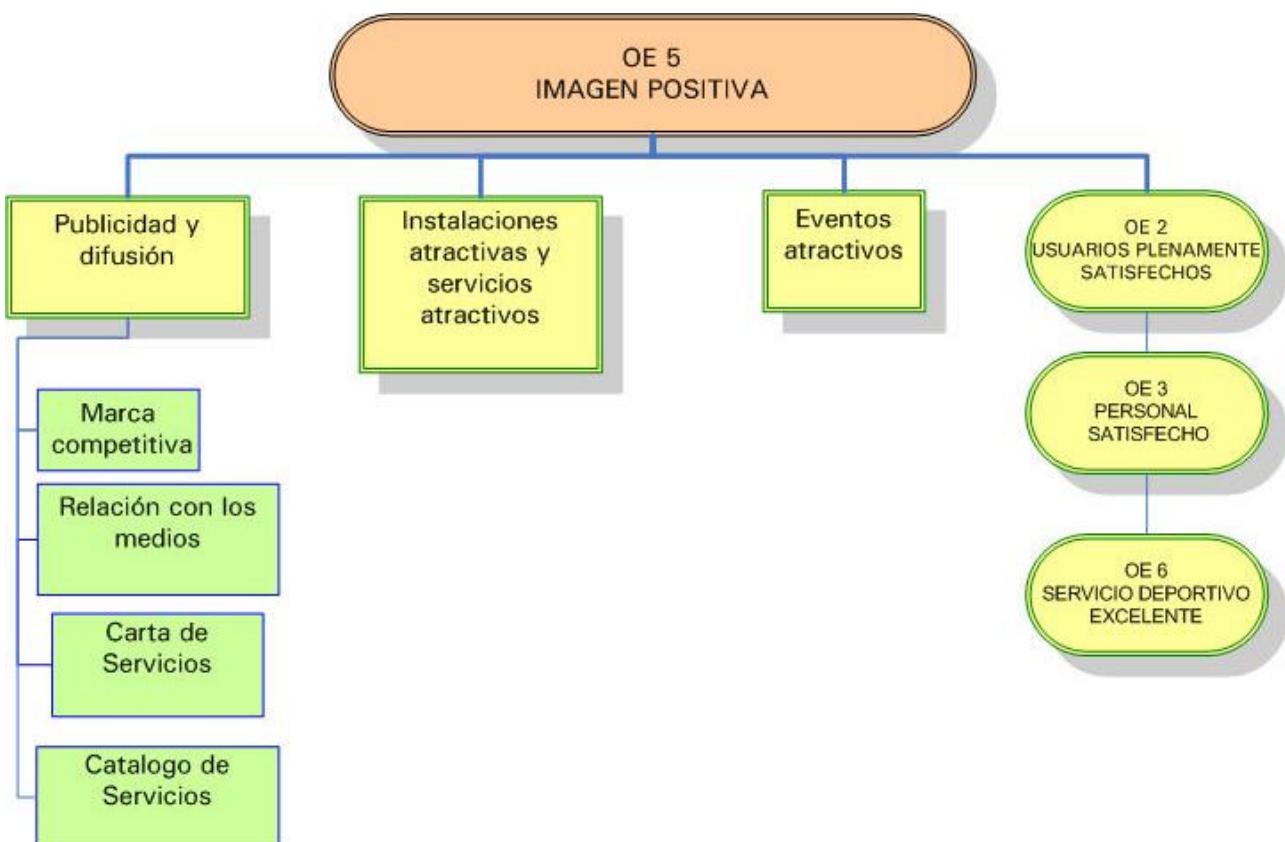


<b>OE 4: EQUILIBRIO ECONÓMICO</b>	Pretendemos depender en la menor medida del presupuesto municipal. Esto es, debemos mejorar la capacidad de ingresar y optimizar el uso de los recursos monetarios. Es necesario mantener el equilibrio económico maximizando el coeficiente de cobertura con recursos propios.
-----------------------------------	---

Es esencial mantener el equilibrio económico, gastar de forma eficaz y eficiente y optimizar el coeficiente de cobertura puesto que somos un Organismo dependiente de la Administración Municipal, y el mayor porcentaje de nuestra financiación proviene de la misma; esto es, del dinero público.

Se conseguirá, por tanto un adecuado equilibrio económico si:

1. se optimiza la gestión de los gastos buscando la eficacia y la eficiencia de los mismos. Esto es el cumplimiento de los objetivos (o incluso superándolos) a un óptimo coste.
2. se optimiza la gestión de ingresos buscando un claro aumento de la autofinanciación con recursos propios (en este caso, el cobro de tasas) del IMD, reduciendo la dependencia que se tienen respecto al Presupuesto Municipal y ajustando lo que paga el ciudadano a la efectiva prestación del servicio (consiguiendo, a su vez, una relación calidad-precio óptimos).



<b>OE 5: IMAGEN POSITIVA</b>	Lograr que el IMD tenga una imagen reconocida en todo el entorno, especialmente en el municipio. Así se convertirá en el mejor elemento prescriptor del Organismo, especialmente entre los usuarios potenciales, la ciudadanía y el entorno que rodea al IMD.
------------------------------	---

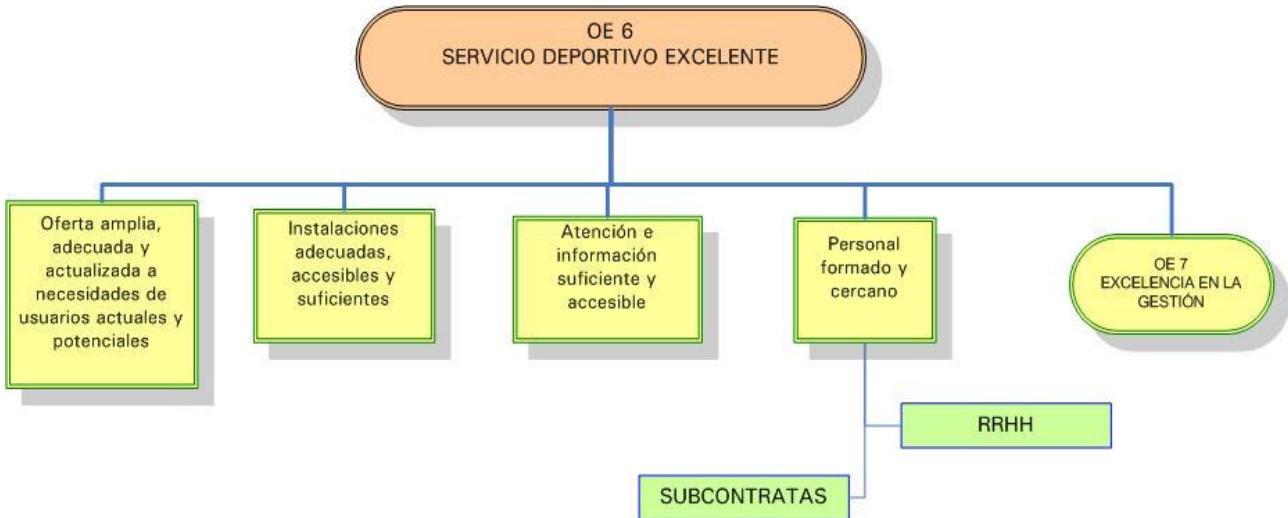
El IMD conseguirá una imagen positiva:

1. si los usuarios actuales y potenciales conocen el IMD, lo asocian a una imagen de marca (positiva), lo conocen por apariciones en los medios de comunicación o por el boca a boca. "La marca propone un valor clave, estratégico, desde el que trabajar y avanzar para transformar" (Puig i Picart, 2004: 42).  
Es importante que el nombre del IMD sea reconocido como un referente de buen servicio. Para ello es necesario una buena relación con los medios de comunicación en la que aparezca en clave positiva, y un canal de comunicación con la ciudadanía continua y actualizada tanto a través de de instrumentos como la carta de servicios, el catálogo de productos o la web informativa e interactiva.
2. Las instalaciones son las que se demandan y son, junto con los servicios, plenamente atractivas, se encuentran en buen uso y evitan, en cualquier caso, la obsolescencia. Todo ello hace que la buena imagen entre de forma primaria; "por los ojos", lo que conlleva generalmente, una buena imagen del Organismo.
3. Si los eventos que se organizan (sean promovidos por el propio IMD o por entidades ajenas) son suficientemente atractivos para atraer ciudadanos, especialmente los que son usuarios potenciales. Estos eventos (campeonatos, ligas, etc.) pueden atraer tanto a público pasivo que "solo quiere ver"

pero también puede atraer público, como sucede frecuentemente, que puede dar el salto efectivo del “ver” al “participar”.

4. Como ya hemos indicado con anterioridad, son agentes especiales para promoción de la buena imagen:

- a. unos usuarios plenamente satisfechos (OE2)
- b. un personal satisfecho (OE3)
- c. un servicio deportivo excelente (OE6).



<b>OE 6: SERVICIO DEPORTIVO EXCELENTE</b>	<p>Adecuación permanente a las necesidades del usuario, mediante una oferta de instalaciones y productos amplia y excelente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los usuarios puedan optar a la práctica deportiva de acuerdo con sus preferencias, con la frecuencia que deseen y en con una variedad de horarios suficiente.</li> <li>• Que la oferta sea adecuada, se actualice permanentemente en función de las necesidades de los usuarios reales y de los potenciales.</li> <li>• Que los servicios mantengan una relación calidad/precio adecuadas.</li> <li>• Que las instalaciones sean las adecuadas, estén en óptimo estado y que sean accesibles y suficientes.</li> <li>• Que la atención e información sea suficiente y accesible.</li> <li>• Que el personal sea cercano y esté formado.</li> <li>• Que la gestión global sea excelente (ver OE7).</li> </ul>
---	--

Un servicio deportivo excelente se conseguirá si:

1. La oferta de servicios está actualizada y responde a las necesidades (físicas, psicológicas y sociales) actuales y futuras de las personas usuarias actuales y potenciales. Pero tengamos en cuenta que los servicios no sólo son prestaciones sino conceptos, no son sólo prestaciones sino "una experiencia" (Peters, 2006: 114).
2. El IMD para realizar una oferta amplia y llegar al mayor número de usuarios y usuarias necesita un conjunto de instalaciones en buen estado de uso acordes con dicha oferta.

Para ello es necesario para los próximos cuatro años completar un conjunto de instalaciones que amplíen de forma importante la posibilidad de la práctica deportiva, especialmente en el ámbito del deporte para todos.

Así mismo necesitamos que dichas instalaciones, tanto las existentes como las nuevas estén en perfecto estado de uso, teniendo en cuenta el desgaste al que prevemos que se sometan por su uso intensivo.

En tercer lugar queremos unas instalaciones especialmente accesibles. Esto es, que el conjunto de la ciudadanía, y especialmente las personas que poseen algún tipo de minusvalía o tienen una edad avanzada puedan acceder con plena libertad a la práctica deportiva en el máximo de ámbitos posibles.

3. Cualquier ciudadano o ciudadana, persona usuaria o no, recibe una información, clara, completa y accesible, y una atención adecuada.
4. El personal propio del IMD y el subcontratado tiene una formación adecuada a las competencias que desempeña, siendo accesible al ciudadano.
5. Se consigue la excelencia en la gestión (OE7).



<b>OE 7: GESTIÓN EXCELENTE</b>	<p>La excelencia que pretendemos alcanzar se basa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En una gestión basada en los resultados.</li> <li>• En una gestión basada en los procesos.</li> <li>• En una gestión apoyada en los proyectos estratégicos</li> <li>• En el ejercicio de un claro liderazgo.</li> </ul> <p>Todo ello basado en el modelo de gestión EFQM.</p>
--------------------------------	--

Se conseguirá una gestión excelente del IMD si seguimos, y apostamos por él, el modelo de gestión EFQM. Otro modelo, de los muchos que hay sería perfectamente válido; pero hemos optado por este, sin más. Pero la actividad del IMD basada en el modelo citado no es algo frío, no es un conjunto de normas y reglas matemáticas. La excelencia es mucho más; la excelencia es pasión; hace falta pasión, puesto que los servicios que se prestan, en una parte muy importante, “se construyen sobre emociones”. Por ello es necesario ver el “cómo las emociones conducen los servicios, y cómo se deben provocar emociones para conseguir objetivos” (Nordström y Ridderstrale, 2000: 19).

Por tanto, enfocados, y teniendo en cuenta lo dicho con anterioridad al modelo. Y enfocaremos la gestión (para construir un “servicio emocional”) a dicho modelo, si:

1. Se dispone de un liderazgo adecuado, basado en la formación y orientación de sus responsables, para que sean capaces de guiar a todo el personal hacia la consecución de los objetivos.
2. Se dispone un conjunto de procesos bien definidos, gestionados e implantados con una metodología basada en la mejora continua.
3. Se dispone de un sistema de gestión orientado a los resultados, con información relevante de resultados en clientes, personas y resultados.

## 4.4. INFORMACIÓN RELEVANTE

### 4.4.1. GRUPOS DE INTERÉS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Información relativa a	Fuentes de información relevantes obtenida a través de la gestión de	Responsable	Periodicidad
Usuarios	Encuestas de satisfacción de servicio	Responsable del proceso de gestión de la satisfacción de clientes	Anual
	Proceso Sugerencias, Quejas, Reclamaciones y Peticiones (SQRP)	Responsable sectorial	Continuada
	Grupos focales	Responsable sectorial	Triannual
Ciudadanía y usuarios potenciales	Encuestas de opinión general sobre el municipio	Ayuntamiento de Durango	Anual
	Proceso Sugerencias, Quejas, Reclamaciones y Peticiones (SQRP)	Responsable sectorial	Continuada
	Grupos focales	Responsable sectorial	Triannual
Personas	Encuesta de la satisfacción de personas	Responsable del proceso de gestión de la satisfacción de personas	Anual
	Estudios de clima laboral	Responsable del proceso de gestión de la satisfacción de personas	Bianual
	Proceso Sugerencias, Quejas, Reclamaciones y Peticiones del personal (SQRP)	Responsable del proceso de gestión de la satisfacción de personas	Continuada
	Relación cotidiana de las personas con los líderes de la organización (cafes coloquio, jornadas de reconocimiento, etc.)	Gerencia y responsables sectoriales	Continuada
	Relación con los responsables sindicales	Gerencia	Continuada
Aliados	Proceso de gestión de alianzas	Responsable del proceso de gestión de alianzas	Continuada
	Reuniones con el Órgano Rector	Gerencia	Continuada
	Reuniones con el Comité de Dirección de los OOAA	Responsable sectorial	Continuada
	Relación con los diferentes departamentos del Ayuntamiento de Durango	Responsables sectoriales y administrativa	Continuada
	Relación de los Responsables Sectoriales con los responsables de los servicios subcontratados que consideramos aliados.	Responsables Sectoriales	Continuada
	Reuniones con asociaciones y organizaciones no lucrativas	Responsables sectoriales, Gerencia y Responsable político	Puntual
	Reuniones con otras entidades y administraciones públicas públicas	Responsables sectoriales, Gerencia y Responsable político	Puntual
Proveedores	Proceso de gestión de compras	Responsable sectorial	Continuada
	Relación del Responsable Sectorial con los responsables de los servicios subcontratados	Responsables sectoriales	Continuada

## 4.4.2. ALIANZAS CLAVE

ALIADO	ÁMBITO	VALOR AÑADIDO
<b>Administraciones publicas</b>		
Organismos deportivos municipales de Vizcaya y Guipuzcoa	Gestión	Tarifas. Sistemas de gestión. Benchmarking. Compra de material conjunta para beneficiarnos de descuentos.
Departamento de Deportes del Gobierno Vasco	Múltiple	Criterios de actuación y cooperación.
Dirección de Deportes de la Diputación Foral de Vizcaya	Múltiple	Financiación, criterios de actuación y cooperación.
Centros de salud y de especialidades médicas de Durango	Prescriptores	Aportación de usuarios en base a campañas conjuntas
Centros escolares públicos	Educativo y prestación de servicios	Promoción del deporte escolar y utilización de las instalaciones deportivas como municipales
Ente Vasco de la Energía (EVE)	Medio ambiente	Estudios y cooperación.
<b>Ayuntamiento de Durango</b>		
Corporación	Múltiple	Criterios de actuación, financiación, cooperación, formación, benchmarking, aportación de recursos comunes.
Biblioteca Municipal	Cultural	Prestación de servicios / Biblioteca desplazada
Organismos Autónomos y Sociedades Públicas del Ayuntamiento	Múltiple	Colaboración en la gestión, coparticipación en el consejo de dirección, benchmarking, colaboración en la organización de eventos.
<b>Asociaciones y organizaciones no lucrativas</b>		
Clubes deportivos de Durango	Deporte	Cooperación en el ámbito deportivo.
Federaciones de tenis y pelota	Deporte	Convenios de colaboración expresos. Promoción, difusión y fomento del deporte.
Resto de federaciones deportivas, de forma individual	Deporte	Promoción, difusión y fomento del deporte.
Asociación de federaciones deportivas	Deporte	Colaboración en la organización de eventos deportivos.
Asociación de Enfermos de Esclerosis Múltiple (AEEM)	Salud	Sensibilización de nuestros/as usuarios/as con respecto a la esclerosis múltiple.
Asociación Española Contra el Cáncer (AECC)	Salud	Sensibilización de nuestros/as usuarios/as con respecto al cáncer de piel.
<b>Otros</b>		
Empresa de servicios deportivos proveedores del IMD	Excelencia en la gestión	Cooperación.
Empresa de servicio de limpieza	Salud y mantenimiento	Cooperación.
Empresas de colaboración en el mantenimiento de instalaciones	Mantenimiento	Cooperación.
Empresa de servicios: laboratorios	Salud y mantenimiento	Cooperación.
Proveedor del programa informático de gestión	Gestión	Desarrollo del programa informático
Instituto de bachiller Fray Juan de Zumarraga	Educativo	Colaboración en prácticas. Programas de enseñanza oficial deportiva compartidas
Centros escolares concertados	Educativo y prestación de servicios	Utilización de patios y frontones en fin de semana. Colegio Jesuitas: utilización de los polideportivos cubiertos.
EUSKALIT	Excelencia en la gestión	Aprendizaje y cooperación (FOAC y otros).
Q-EPEA	Excelencia en la gestión	Aprendizaje y cooperación.
Empresas de vending	Económico	Explotación de máquinas expendedoras.
Sección sindical del IMD	Relaciones laborales	Agentes facilitadores esenciales, especialmente para el cambio

#### 4.4.3. EVENTOS RELEVANTES A CONSIDERAR

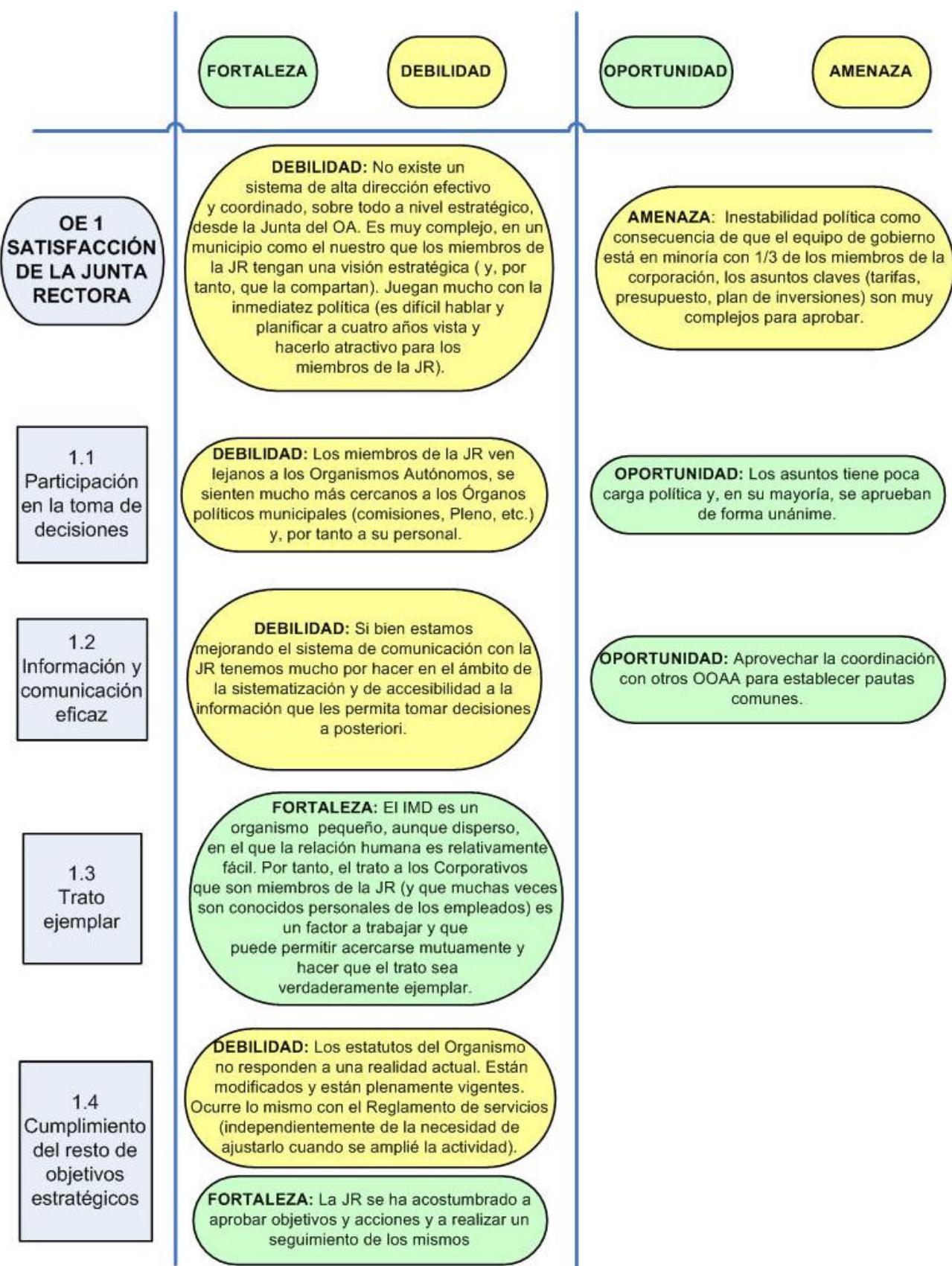
TIPO	EVENTOS / CARACTERIZACIÓN
MERCADO / CLIENTES / COMPETENCIA	Existen en el municipio varias instalaciones deportivas privadas que suponen una fuerte competencia a la hora de que las personas usuarias elijan un centro u otro para practicar deporte.
	La práctica deportiva va en aumento (Deporte para Todos/as) y por lo tanto el gasto dedicado al deporte dentro del tiempo de ocio cada vez es mayor, suponiendo esto una oportunidad que tenemos que tener en consideración a la hora de ofertar nuestros servicios.
	El aumento de instalaciones deportivas públicas en las zonas limítrofes a Durango, puede hacernos perder usuarias y usuarios del municipio debido a que sus instalaciones pudieran estar mejor consideradas que las nuestras (como por ejemplo, las piscinas de municipios limítrofes).
	Cada vez surgen modalidades deportivas con más frecuencia y con un ciclo de vida más corto (batuka, body - weight...).
	Las conciencias laborales y necesidades deportivas de la sociedad actual son variadas debido a la heterogeneidad de la misma, y ésto lo tendremos que tener en cuenta de cara a diseñar y ofertar nuestros productos y servicios.
	Incremento en la oferta de servicios deportivos en el ámbito de la hostelería (oferta hotelera...) y las empresas privadas (trabajo en equipo, absentismo laboral...)
ENTORNO LEGISLATIVO	Tenemos dificultad para conseguir monitoras y monitores, lo que impide que podamos sacar ciertos cursos o actividades adelante.
	El hecho de gestionar instalaciones deportivas, nos hace estar continuamente pendiente y tener que aplicar las nuevas reglamentaciones que se van aprobando, lo que puede derivar en una continua formación del personal, una remodelación en las instalaciones, etc.
ENTORNO TECNOLÓGICO	La sociedad está adoptando con rapidez las nuevas tecnologías en su vida cotidiana (internet, telefonía móvil...), de las cuales nos podemos aprovechar para ofrecer un mejor servicio a nuestras y nuestros usuarios.
CONSEJEROS / ORGANIZACIÓN	Tras cada elección municipal, han cambiado los miembros que conforman nuestra Junta y desconocemos de momento, cuál será su aptitud respecto a los proyectos y gestión del IMD.
	Desde el Ayuntamiento se ha realizado una definición de ciertos puestos de manera no polivalente, lo que dificulta el trabajo diario en el IMD en ciertos aspectos (mantenimiento ...).
OTROS	Existe constancia de que falta aparcamiento en las zonas deportivas.

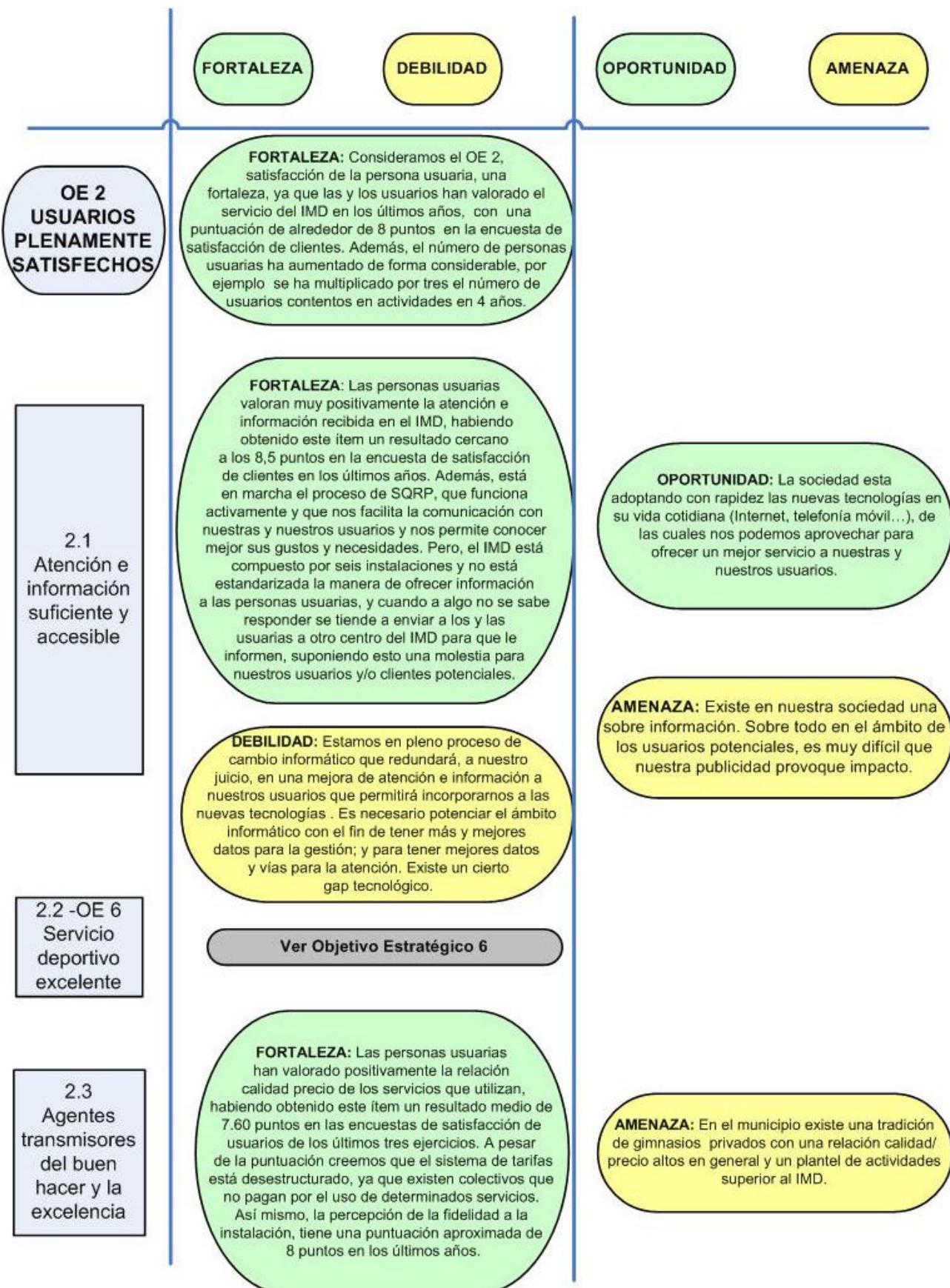
#### **4.4.4. ANÁLISIS DAFO**

Hemos definido cuáles son, a nuestro juicio, los que de ser los objetivos estratégicos del IMD para los próximos años.

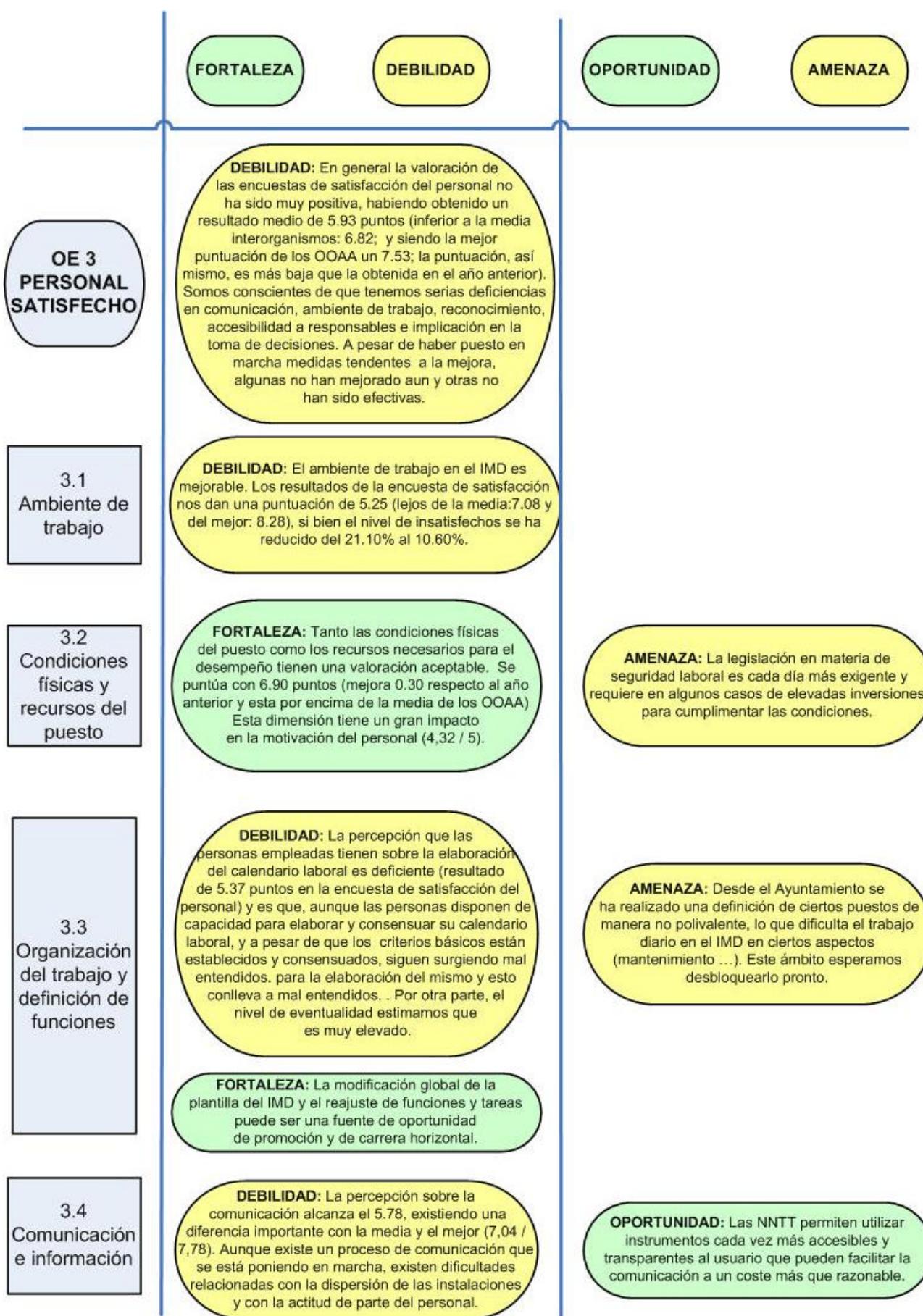
En consonancia con dicha definición hemos indicado cuáles son los Factores Críticos de Éxito (FCE) que van a aportar valor a los objetivos.

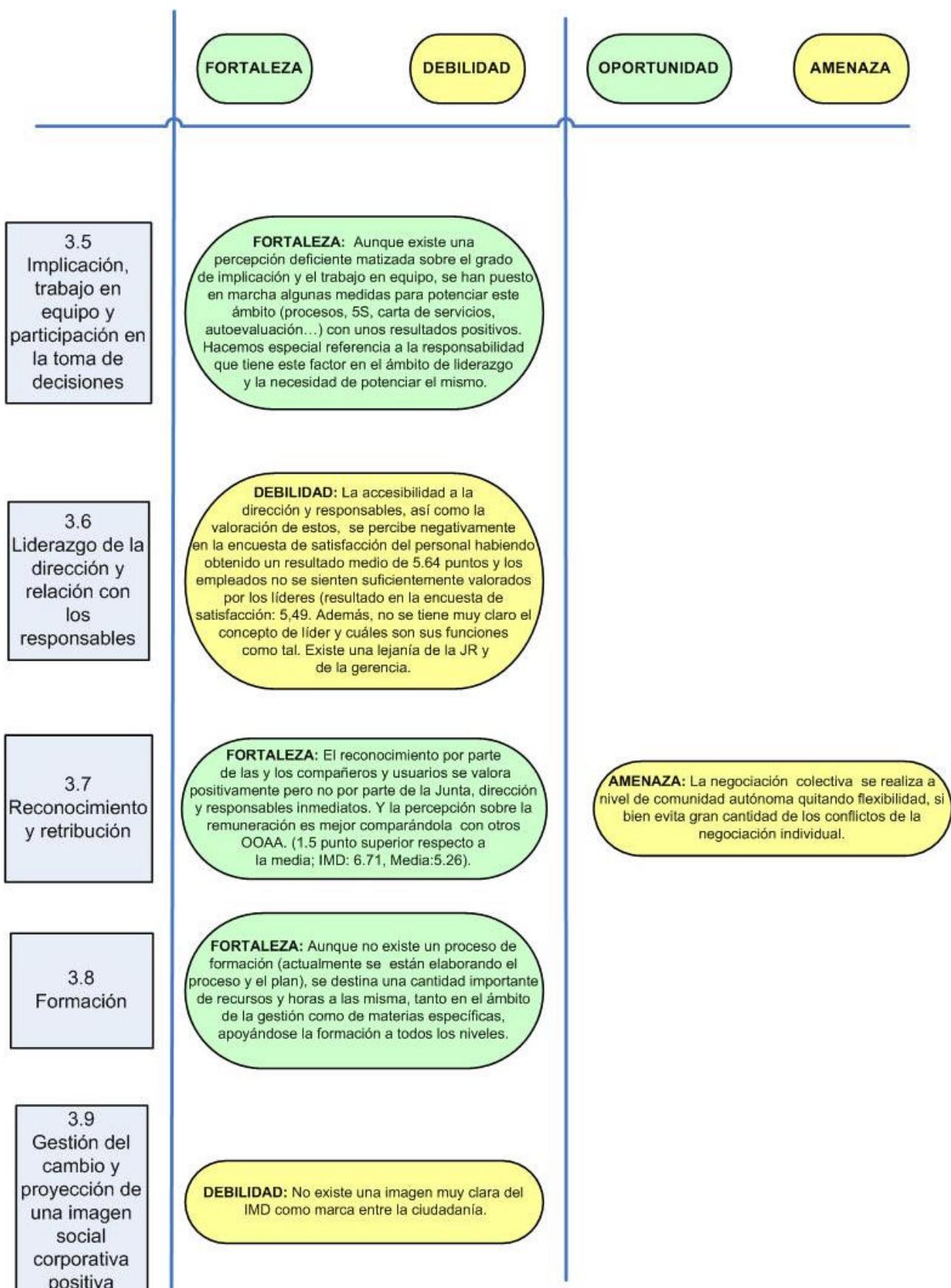
Con anterioridad a definir las líneas estratégicas, debemos realizar el análisis DAFO en conjunción con el conjunto de información relevante, parte de la cual la hemos incluido en el punto anterior y, la más importante, la aportamos en la autoevaluación .

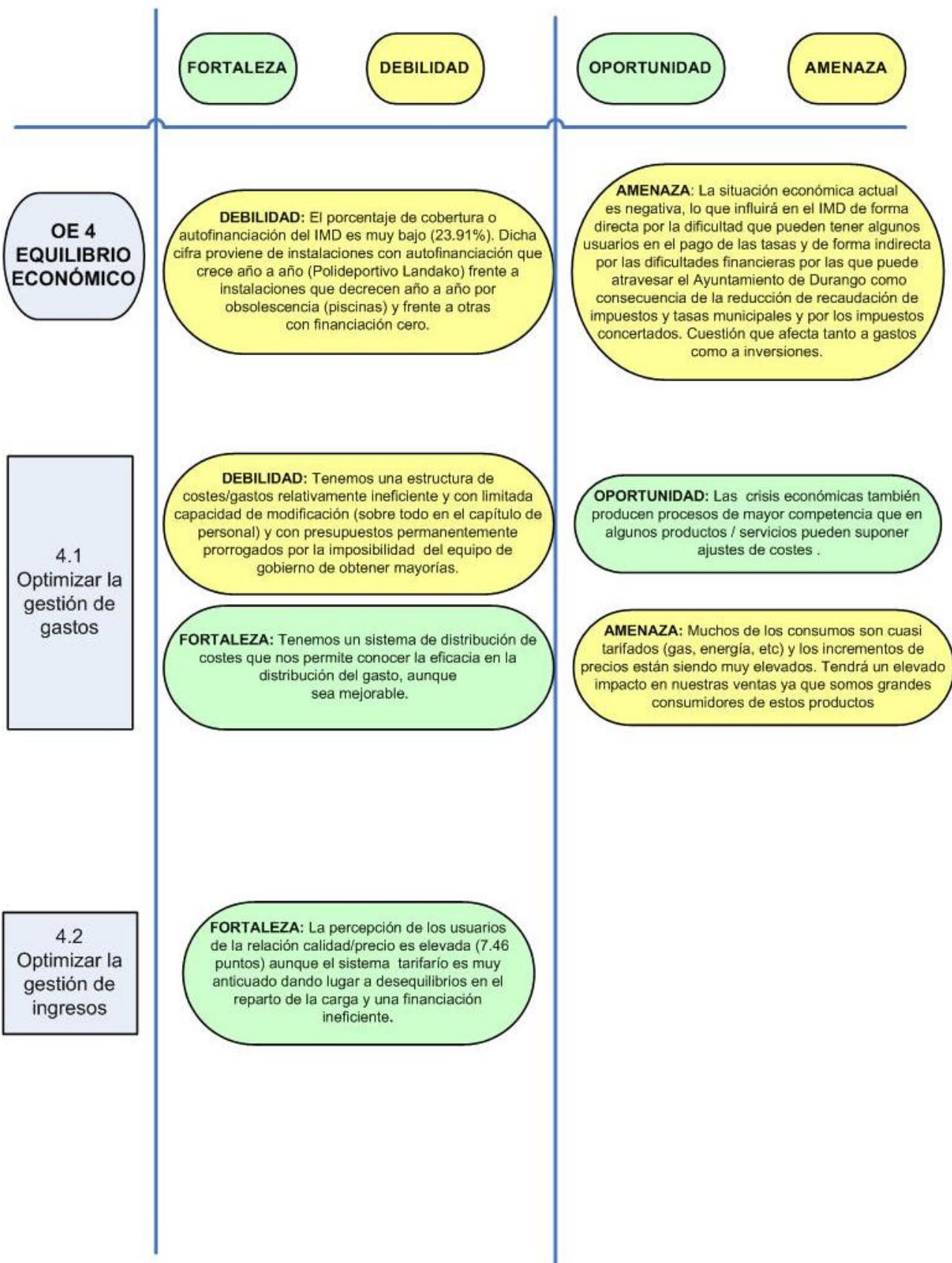


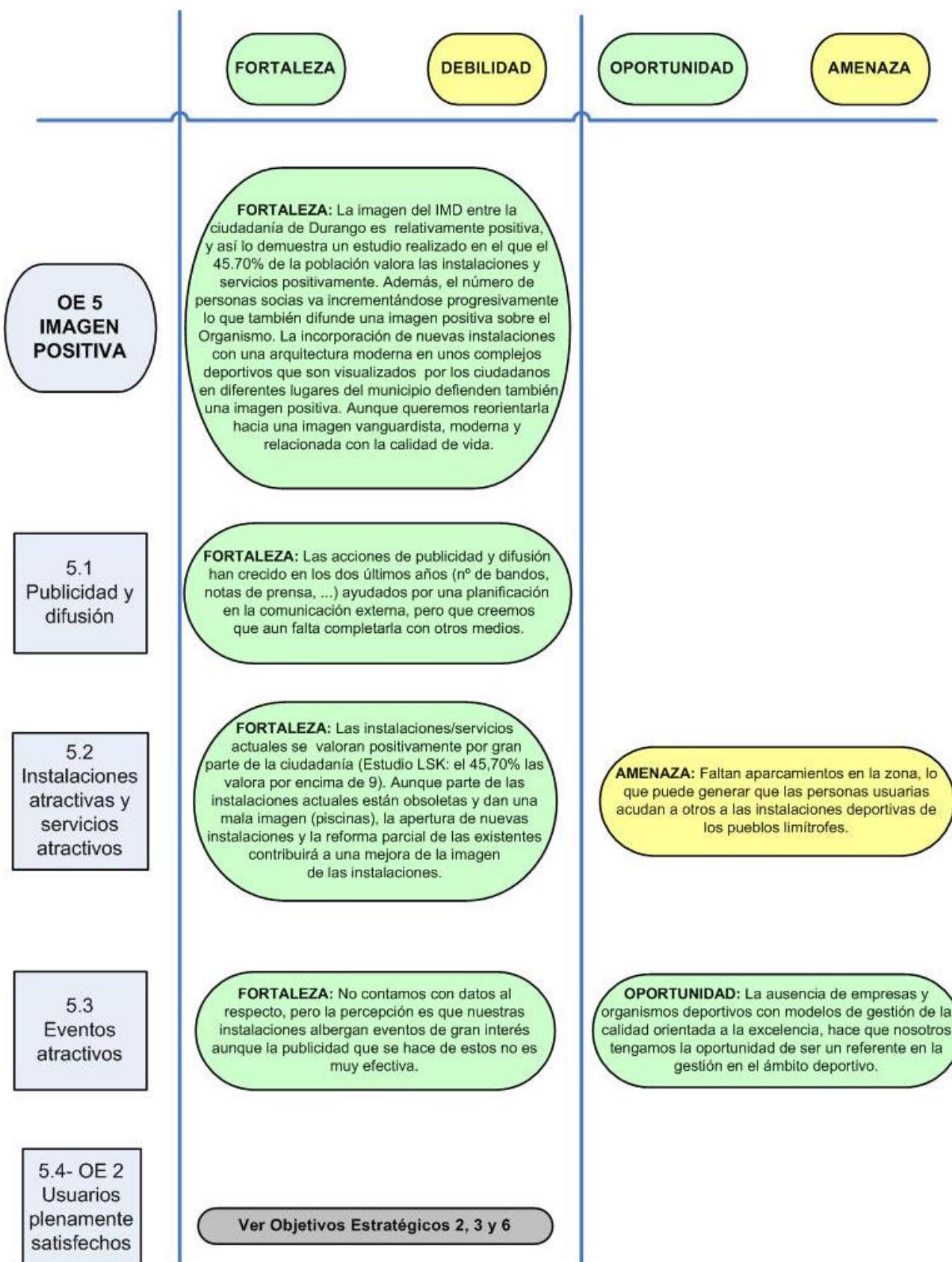


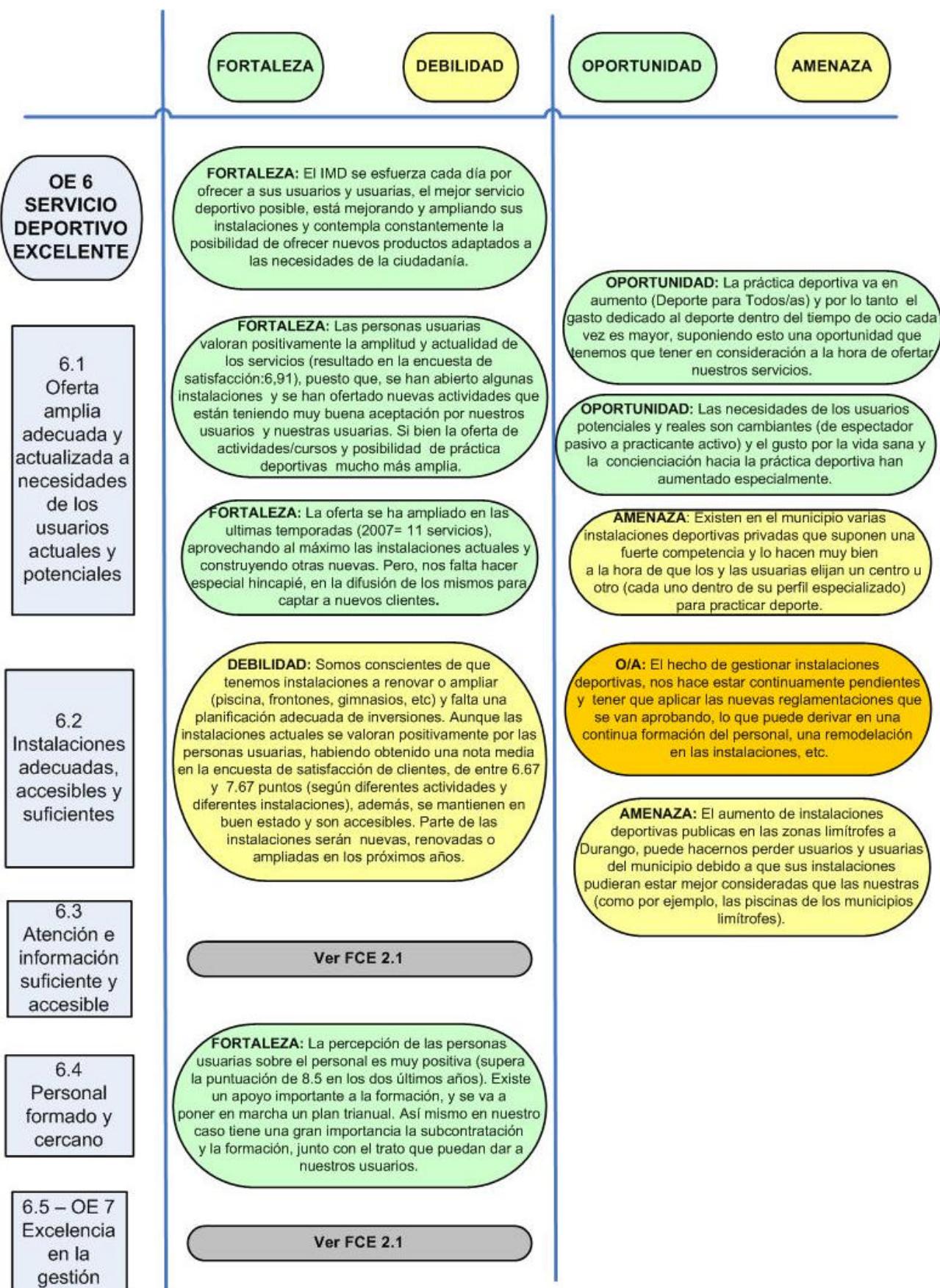
**Ver Objetivo Estratégico 6**

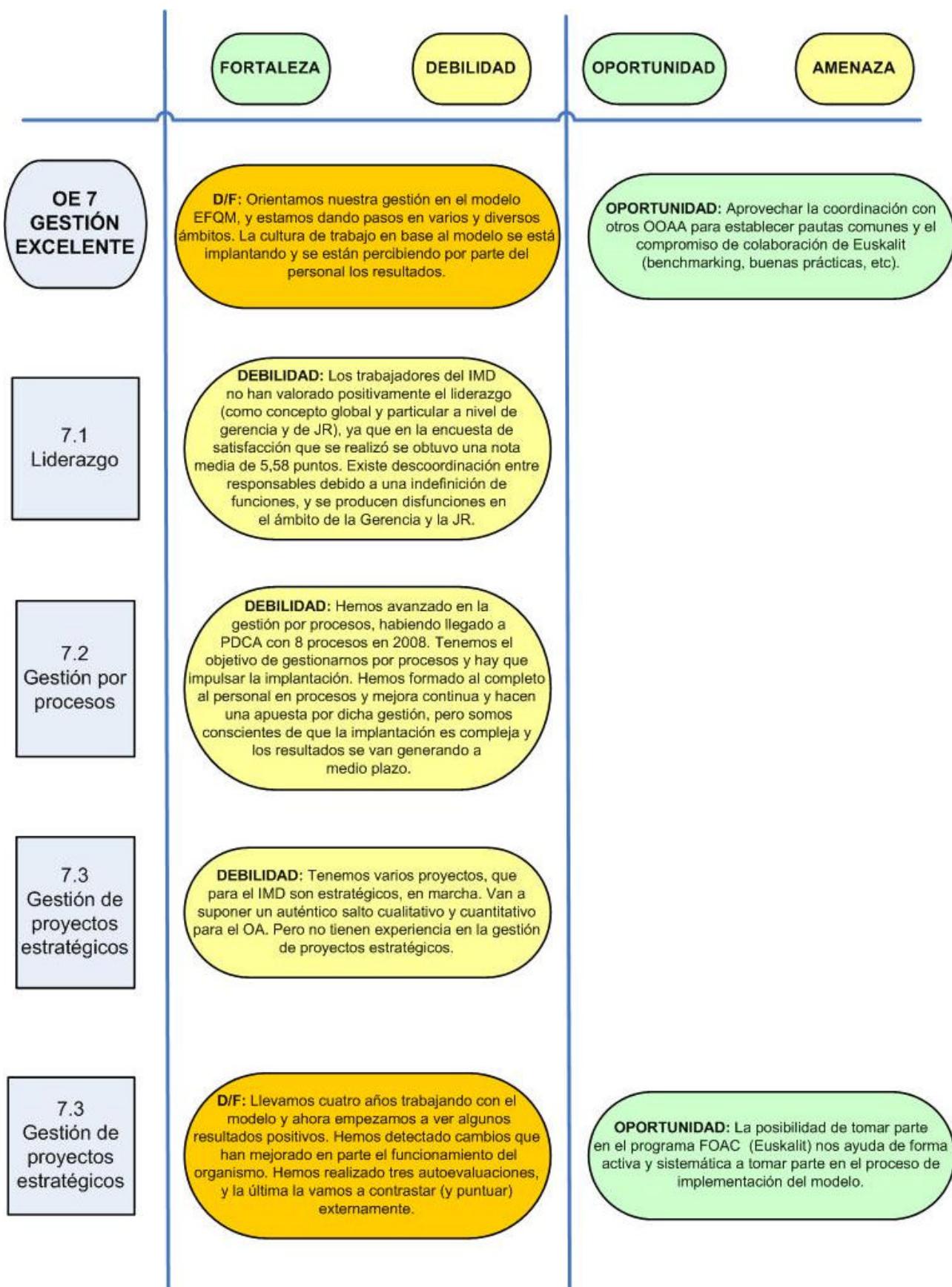












#### 4.4.5. LA AUTOEVALUACIÓN

La autoevaluación del IMD, necesaria para la realización de este Plan Estratégico para el IMD se ha iniciado en el mes de julio y ha finalizado el 12 de septiembre de este año. En la confección de la autoevaluación, además del equipo directivo ha participado otro personal del IMD con el fin de que aportara una visión más amplia y suficientemente crítica y constructiva del Organismo.

Estar evaluación la vamos a someter a contraste en el mes de Noviembre por técnicos auditores de [euskalit](#), que es la Fundación Vasca para la calidad (fundación sin ánimo de lucro con una base de 1.200 auditores). Junto con el análisis de la información nos darán la puntuación correspondiente.

Las personas que han intervenido han sido:

- Arantza Arnaez, técnico de mantenimiento de los campos de fútbol de Tabira.
- Alejandro Bilbao, técnico jefe de mantenimiento de las instalaciones deportivas (responsable sectorial)
- María Elexpe, administración.
- Iñaki Inza, técnico deportivo jefe (responsable sectorial)
- Alberto García, monitor de natación y actividades acuáticas.
- Jone Armendáriz, socorrista acuática.
- Janire Sanz, del gabinete del Gerente de los Organismos Autónomos del AD.
- José Manuel Rodríguez, Gerente de los Organismos del Ayuntamiento de Durango.

El trabajo se ha desarrollado a lo largo de 3 jornadas de trabajo (de 7 horas cada una) completas en trabajo conjunto y media jornada más para la lectura y visto bueno final del documento. Además de esto con carácter previo a cada jornada se remitían los ámbitos a estudiar y se han trabajado de forma individual por cada participante.

El cuestionario es el del modelo EFQM adaptado a nivel lingüístico con el fin de que se haga inteligible para todos los participantes. Somos conscientes de que el lenguaje que utiliza el formulario oficial no es fácilmente entendible. Por ello, nosotros mismos, “de motu propio” hemos adaptado dicho cuestionario.

No puedo acabar estas líneas de presentación de la autoevaluación sin agradecer la labor realizada por el equipo referido (aunque parte de él, el equipo directivo, haya intervenido también en todo este documento) que ha sido intenso e interesante para todos. Nos ha ayudado a conocer mejor la realidad del IMD desde perspectivas muy diferentes, a entenderlo mejor y a asumir mejor la responsabilidad que nos corresponde a cada uno de nosotros como partícipes de una aventura apasionante.

El resultado de la autoevaluación está contenido en el anexo I.



# 5

**Plan estratégico del IMD de Durango  
Temporadas 2008/2009 a 2012/2013**



## 5. PLAN ESTRATÉGICO DEL IMD DE DURANGO. TEMPORADA 2008/2009 A 2012/2013.

### 5.1. LAS LINEAS ESTRATÉGICAS E INDICADORES DE CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO

Las líneas estratégicas del IMD vienen a poner de manifiesto cuáles son de forma descriptiva la manifestación real para el periodo estratégico de los objetivos estratégicos.

Esto es, vamos a definir el conjunto de metas (y las correspondientes actuaciones que deben realizarse para su consecución, en el medio plazo cuya finalidad sea satisfacer las necesidades de los grupos de interés.

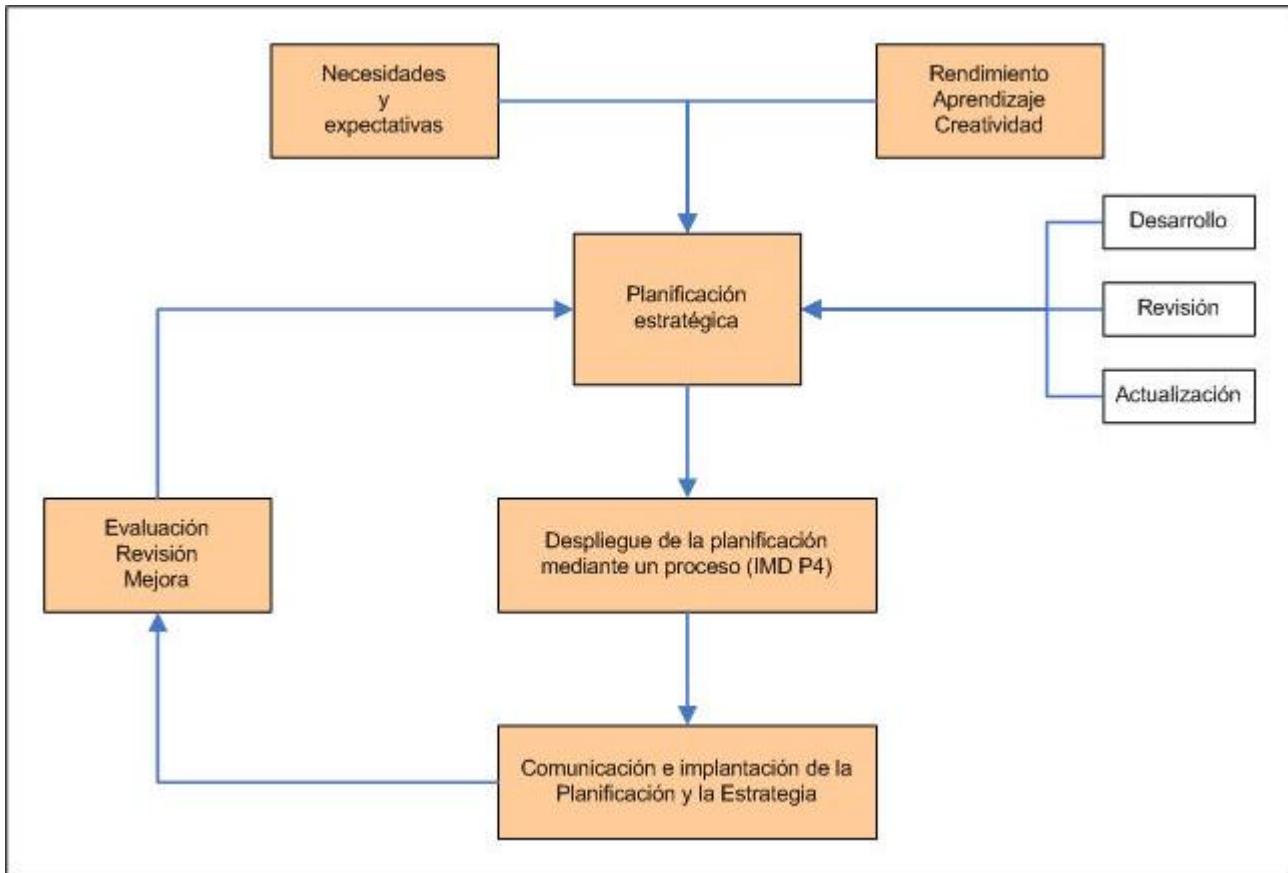
El control de la planificación estratégica y la revisión de la misma se hará en consonancia con el proceso “desarrollo y seguimiento del plan estratégico” (IMDP4).

Por tanto, no es suficiente con definir la estrategia. Hay que trasladar la estrategia a datos, a cifras, a elementos objetivables. La medición se realizará a través de los indicadores estratégicos <sup>10</sup>. “En el sector público, el propósito general del trabajo directivo no parece tan claro (como en el ámbito privado), ya que lo de que los directivos han de producir para generar valor es más ambiguo. Y medir si se ha creado más valor es aún más difícil … el objeto del trabajo del directivo público es crear valor público .... Aunque una sociedad liberal como la actual tiende a concebir el gobierno como un sector improductivo; aunque la evidencia pone de manifiesto que el gobierno crea valor y ésta es la razón de su trabajo” (Moore, 1998: 61).

Este ámbito estratégico podemos graficarlo, en función de lo indicado en el criterio 2 del modelo EFQM, de la siguiente forma (tomada de la obra La Evaluación de la Calidad referenciada en la bibliografía).

---

<sup>10</sup> Véase la estructuración de este apartado en la obra referida bibliográfica, especialmente en el capítulo 5 (Senille, 1996)



## LÍNEA ESTRATÉGICA 1

**Estrategia**

Desarrollar un sistema de comunicación efectiva y de trato excelente por el que se garantice que se establecen las directrices adecuadas para la gestión de IMD en base a

- un impulso estratégico activo por parte de la JR
- la participación activa en la toma de decisiones, disponiendo en tiempo la información necesaria

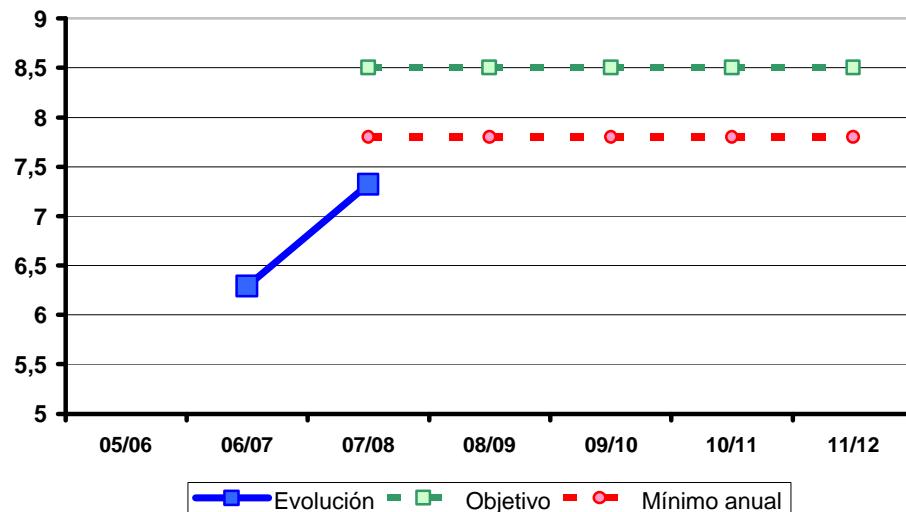
**Correlación**

Con el OE1 “Satisfacción de la Junta Rectora”

**Indicadores estratégicos**

Indicador	Objetivo	Evolución		
		05/06	06/07	07/08
1. Resultado global de satisfacción de la Junta Rectora	Alcanzar	8,5		
	Mínimo anual	7,8	6,29	7,32

**Resultado Global de Satisfacción de la Junta Rectora**



## LÍNEA ESTRATÉGICA 2

### Estrategia

Mejorar la atención a las personas usuarias,

- optimizando la atención y la información integral a los usuarios apoyándolos en las TIC de forma integral
- mediante un sistema tarifario que optimice la relación calidad/precio que permita que el conjunto de los usuarios participen en la financiación del IMD de acuerdo con el uso, y haciendo accesibles los servicios al conjunto de los ciudadanos.

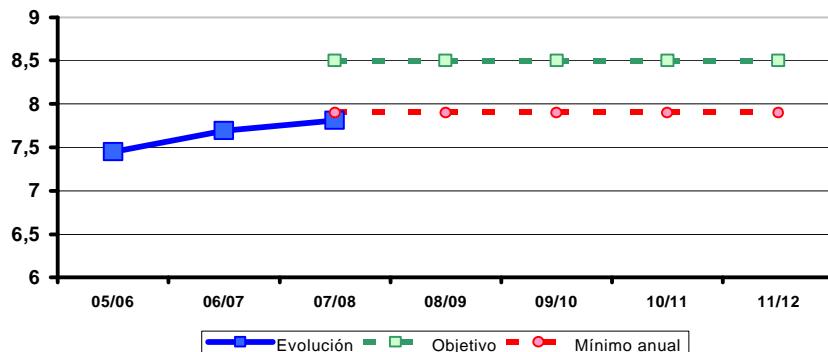
### Correlación

Con el OE 2 “Usuarios plenamente satisfechos”.

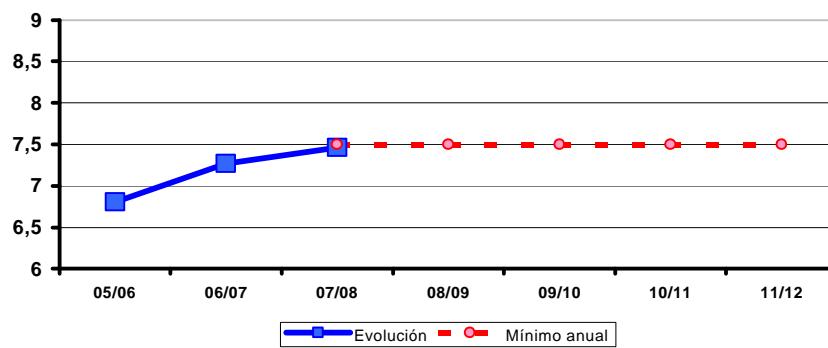
### Indicadores estratégicos

Indicador	Objetivo		Evolución		
			05/06	06/07	07/08
1.Satisfacción global con el servicio	Alcanzar	8,5			
	Mínimo anual	7,9	7,45	7,69	7,81
2.Percepción calidad/precio	Alcanzar		Resultado a mantener: >7,5	6,81	7,27
	Mínimo anual				

Satisfacción global con el servicio



Percepción calidad precio



## LÍNEA ESTRATÉGICA 3

**Estrategia**

Desarrollar la satisfacción del personal de una manera activa incidiendo especialmente en

- el liderazgo y la accesibilidad,
- el ambiente de trabajo,
- la comunicación y
- la implicación en la toma de decisiones.

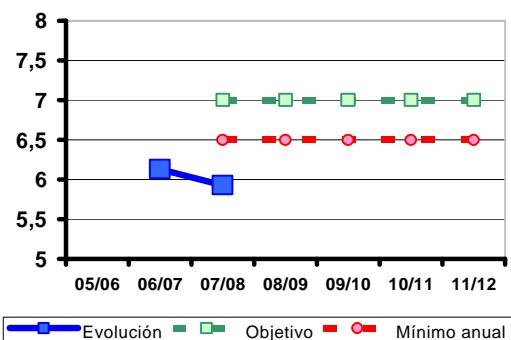
**Correlación**

Con el OE 3 “personal satisfecho”

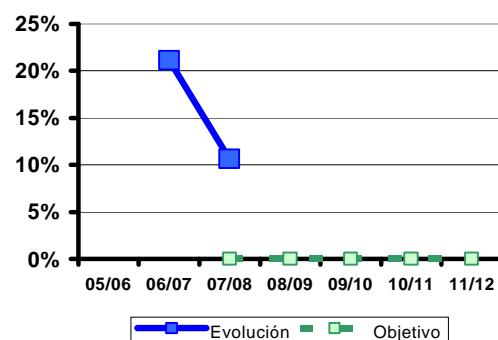
**Indicadores estratégicos**

Indicador	Objetivo	Evolución		
		05/06	06/07	07/08
1. Resultado encuesta de satisfacción del personal	Alcanzar	7		
	Mínimo anual	6,5		5,93
2. % de insatisfechos	Alcanzar el 0% de insatisfechos		21,10%	10,60%
3. Número de indicadores de OE (en total 19) por debajo de 6,0 puntos	Alcanzar 0		8	13
4. Índice de absentismo laboral	Que permanezca por debajo del 3%	10,975	8,01%	2,47%

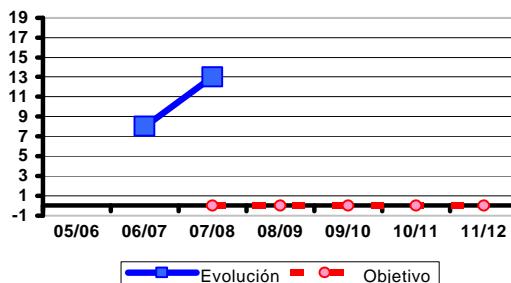
Satisfacción del personal



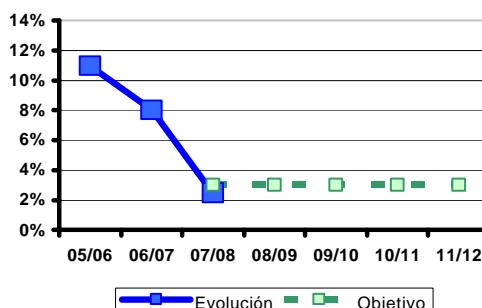
% de insatisfechos



Indicadores del OE 3 puntuados con una nota inferior a 6 puntos



Índice de absentismo laboral



## LÍNEA ESTRATÉGICA 4

**Estrategia**

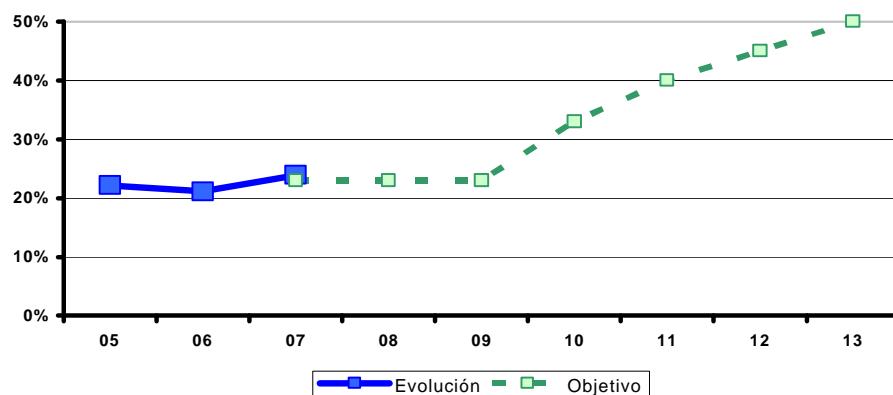
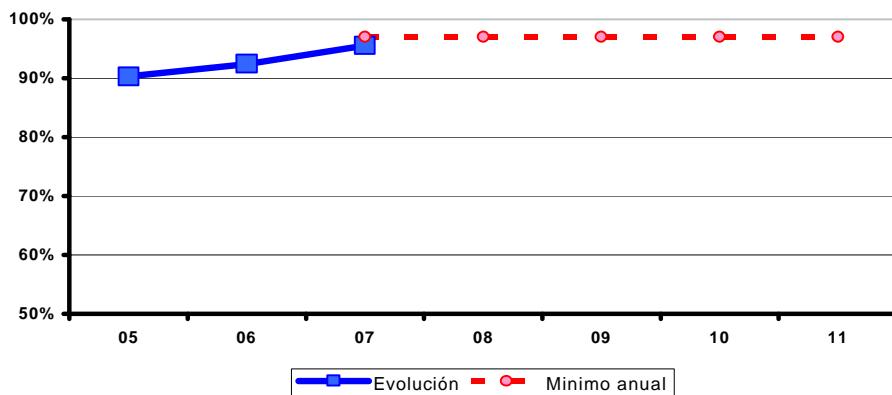
Optimizar los recursos económicos reduciendo el nivel de dependencia del presupuesto municipal, optimizando el gasto y maximizando los ingresos manteniendo un nivel óptimo de la relación calidad/precio.

**Correlación**

Con el OE 4 “equilibrio económico”

**Indicadores estratégicos**

Indicador	Objetivo	Evolución		
		2005	2006	2007
1. Coeficiente de cobertura de gastos con ingresos propios del OA	Alcanzar en el 2013 el 50%	22,13%	21,14%	23,91%
2. Nivel de ejecución del presupuesto de gastos	Mantener un nivel de ejecución >97%	90,28%	92,42%	95,53%

**Coeficiente de cobertura de gastos con ingresos propios del OA****Nivel de ejecución del presupuesto de gastos**

## LÍNEA ESTRATÉGICA 5

**Estrategia**

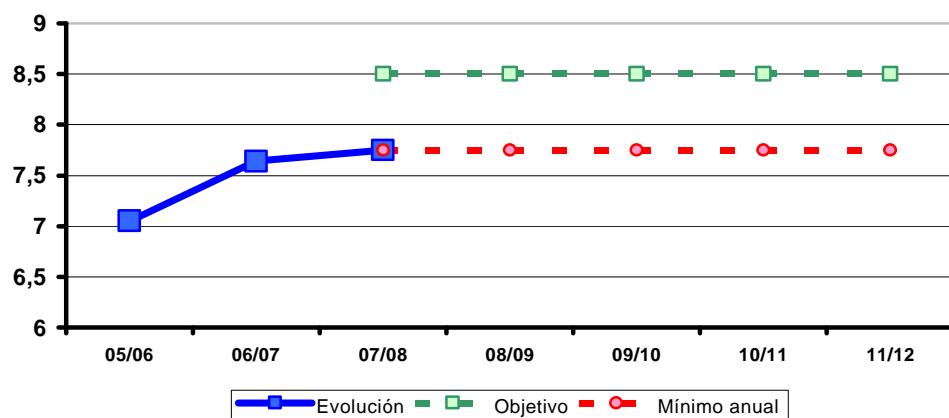
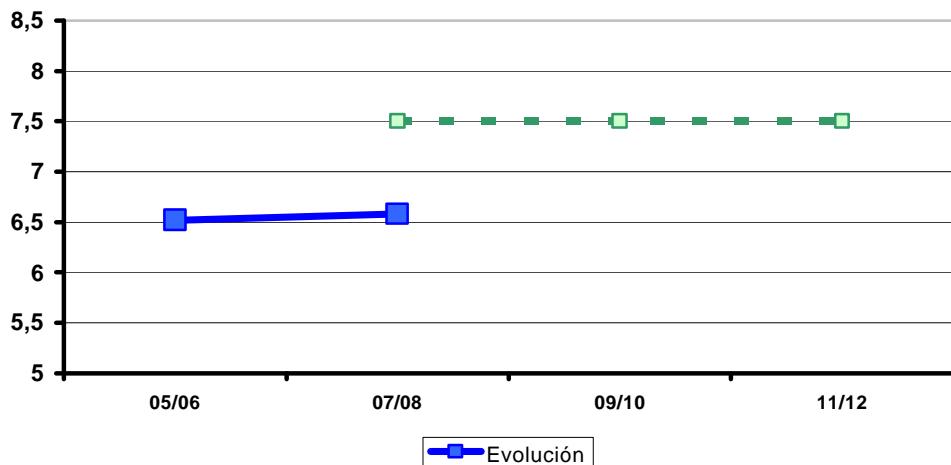
Tener una imagen de marca para que cuando el ciudadano piense en la práctica deportiva de calidad piense en el IMD.

**Correlación**

Con el OE 5 “imagen positiva”

**Indicadores estratégicos**

Indicador	Objetivo		Evolución		
			05/06	06/07	07/08
1. Fidelidad de los usuarios	Alcanzar	8,5	7,05	7,64	7,75
	Mínimo anual	7,75			
2. Percepción de la ciudadanía en general sobre el IMD	Alcanzar 7,5 puntos		6,52		6,58

**Fidelidad de los usuarios****Percepción de la ciudadanía en general sobre el IMD**

## LÍNEA ESTRATÉGICA 6

**Estrategia**

Desarrollar prácticas deportivas sistematizando

- una oferta adaptable, amplia, accesible y de calidad, especialmente en el deporte para todos,
- la planificación de las inversiones futuras y la conservación y mantenimiento de las existentes,
- la atención e información que se da tanto a los usuarios reales como a los potenciales,
- el diseño e impartición de cursos y actividades,
- el diseño e implantación de servicios complementarios que permitan el acceso a la práctica deportiva.

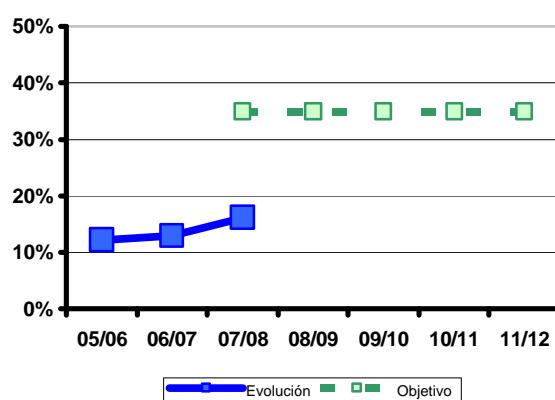
**Correlación**

Con el OE 6 “servicio deportivo excelente”

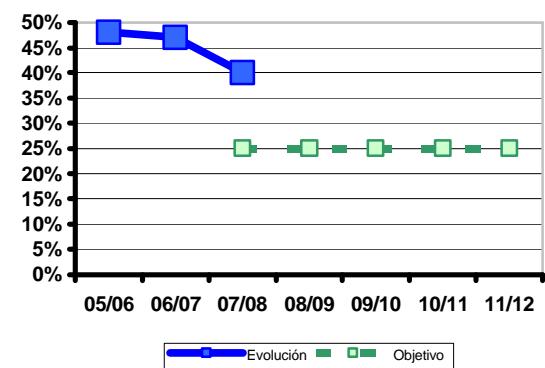
**Indicadores estratégicos**

Indicador	Objetivo	Evolución		
		05/06	06/07	07/08
1. Población que práctica algún deporte en las instalaciones	Alcanzar el 35% en el 2012	12,19%	12,92%	16,16%
2. Proporción de la práctica del deporte para federados	Alcanzar el 25% en el 2012	48,00%	47,00%	40,00%
3. Percepción de los usuarios sobre la oferta de servicios	Alcanzar 7,75 puntos		6,91	7,03
4. Percepción de los usuarios sobre las instalaciones	Alcanzar 7,50 puntos	7,03	7,17	6,97
5. Incorporación de nuevas actividades deportivas	Alcanzar 20	8	11	14
6. Incorporación de servicios complementarios	Alcanzar 7	2	3	4

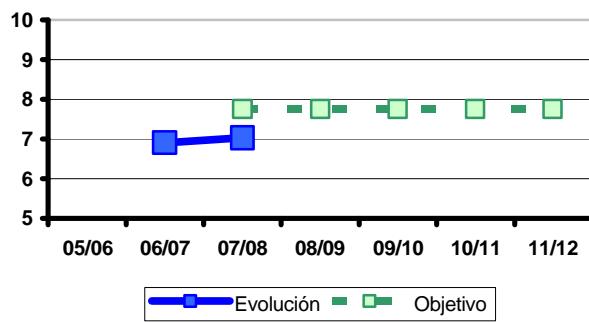
Población que practica algún deporte en el IMD



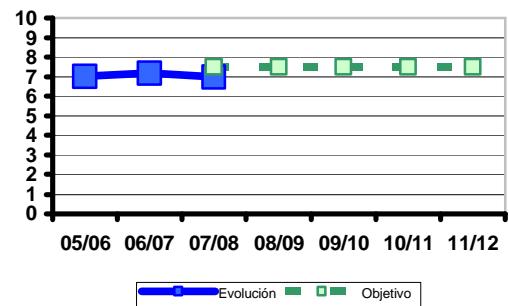
Proporción de la práctica del deporte para federados



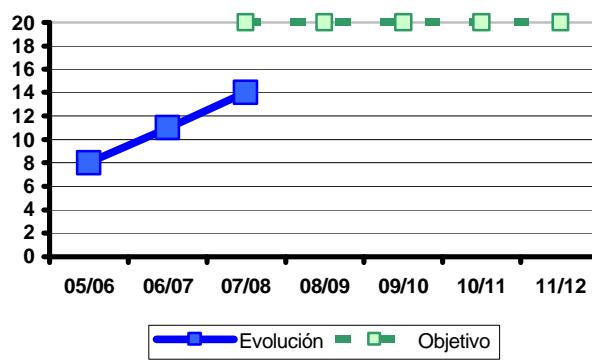
Percepción de los usuarios sobre la oferta de servicios



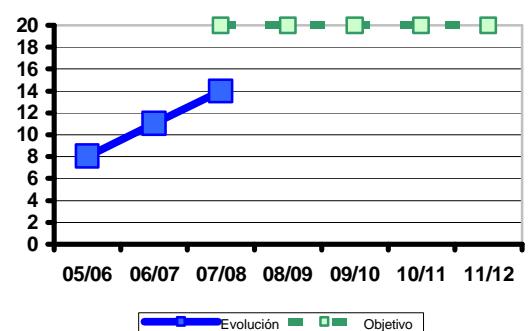
Percepción de los usuarios sobre las instalaciones



Incorporación de nuevas actividades deportivas



Incorporación de nuevas actividades deportivas



## LÍNEA ESTRATÉGICA 7

**Estrategia**

Impulsar la excelencia basándonos en el modelo de gestión EFQM,

- gestionando por procesos
- trabajando el ámbito del liderazgo mediante la funcionalidad y evaluación del mismo
- evaluando nuestro trabajo y resultados, y objetivándolos de acuerdo con modelo EFQM.

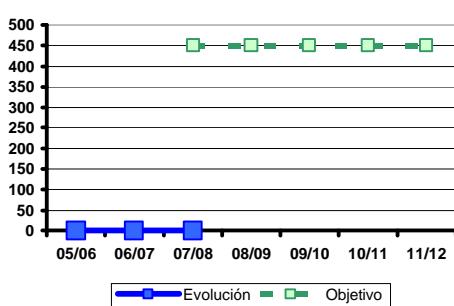
**Correlación**

Con el OE 7 “gestión excelente”

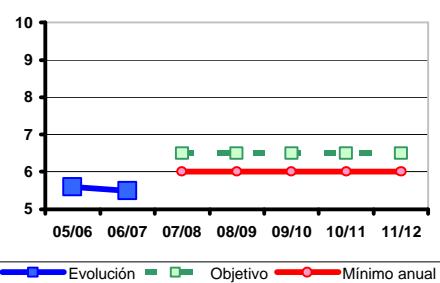
**Indicadores estratégicos**

Indicador	Objetivo	Evolución		
		05/06	06/07	07/08
1. Puntuación de la evaluación EFQM	Alcanzar 450 puntos	0	0	0
2. Percepción del liderazgo de la dirección y relación con responsables	Alcanzar	6,5	5,6	5,5
	Mínimo anual	6,0		
3. Grado de desarrollo del mapa de procesos	Alcanzar el 100%	0,00%	27,73%	40,00%
4. Grado de implantación de las 5-S	Alcanzar el 100%	0,00%	14,00%	41,00%

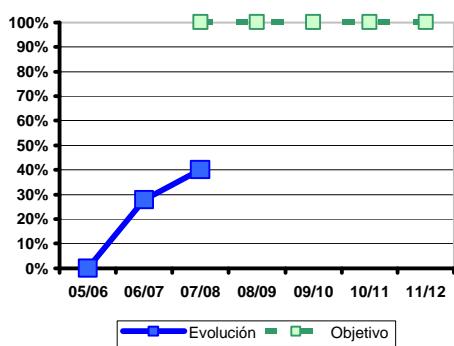
Puntuación de la evaluación EFQM



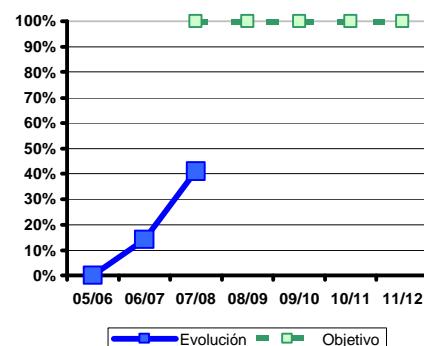
Percepción del liderazgo de la dirección y relación con responsables



Grado de desarrollo del mapa de procesos

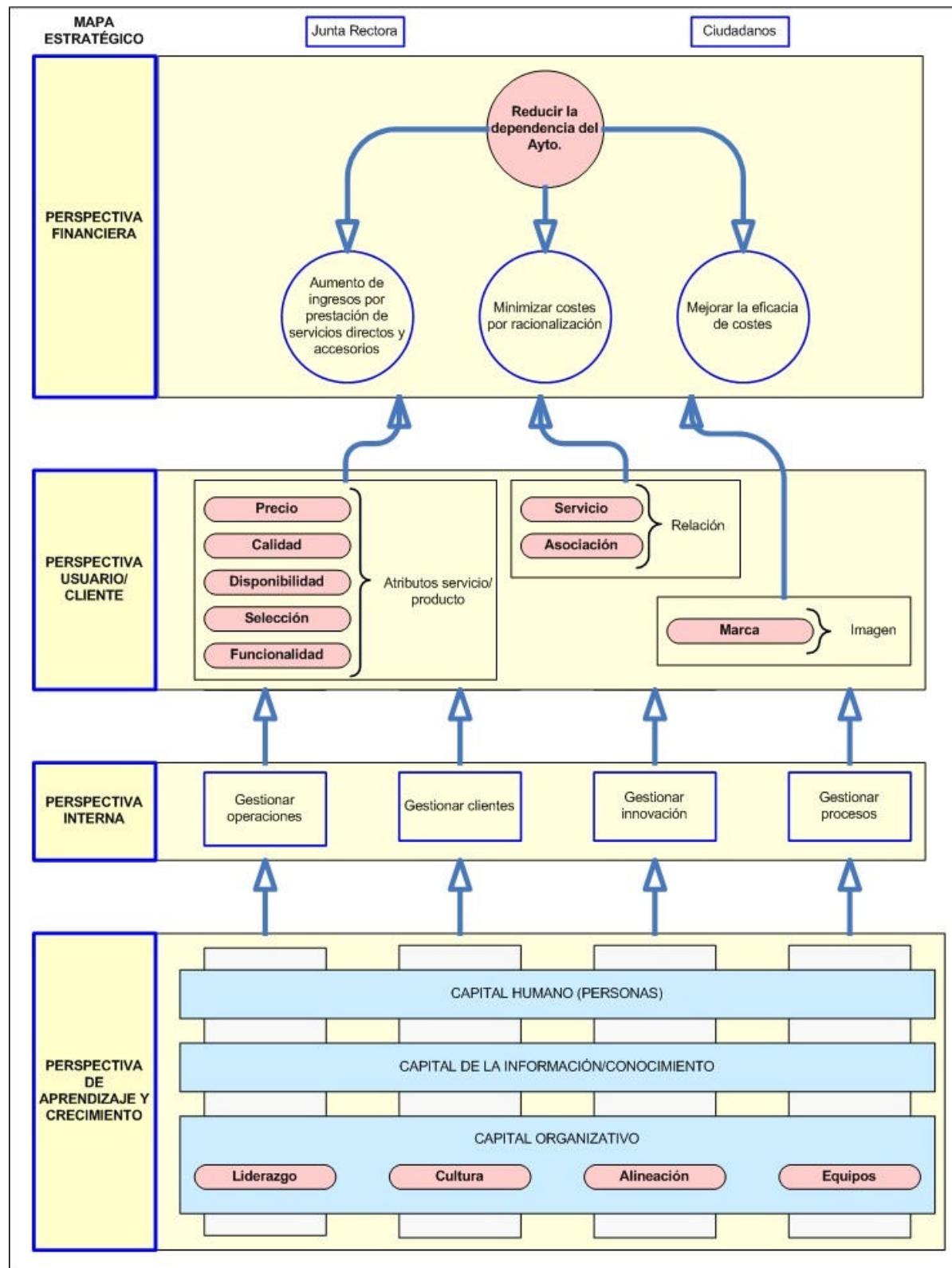


Grado de implantación de las 5-S



## 5.2. MAPA ESTRATÉGICO

La teoría de lo que supone el mapa estratégico ya la hemos desarrollado en el apartado 3 de este trabajo dedicado a explicar el marco conceptual del estudio. Por tanto, la representación del mapa estratégico que proponemos para el IMD se graficaría como sigue



### 5.3. EL MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos refleja la propia vida del IMD. Es el conjunto de procesos que ponen de relieve la justificación de la existencia del Organismo.

Y el IMD ha aportado estratégicamente por la gestión por procesos. Inicialmente se diseñó un mapa de más de treinta procesos que el tiempo ha simplificado, una vez que nos hemos puesto manos a la obra con su desarrollo.

Tras la confección de este plan estratégico y con la experiencia que acumulamos, hemos centrado el mapa en diecinueve procesos.

El proceso es, a nuestro juicio, el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforma elementos de entrada en resultados. Esto es, el proceso es la secuencia de actividades necesarias para conseguir, en el caso del IMD, la prestación de un servicio al cliente, que en un caso puede ser externo (usuario de los servicios del IMD) o internos (personal de otra área funcional, etc.).

En todo proceso hay unas entradas (o inputs), unos recursos (personas, instalaciones, métodos operativos, etc.), un sistema de control que permite controlar que todo se hace como está planificado. Y una salida (o output) (que a su vez pueden ser inputs de otros procesos internos o producto/servicio final).

El mapa de procesos que hemos diseñado para el IMD tiene **dieciocho procesos**. De estos, **cinco son procesos claves**.

Dichos procesos los dividimos <sup>11</sup>en:

1. **Procesos estratégicos** (o de gestión). Tienen como función recoger datos del resto de los procesos y analizarlos para convertirlos en información de valor para los clientes internos. Los objetivos que cumplen estos procesos son:
  - Asegurar el despliegue y controlar la aplicación de las políticas corporativas del IMD
  - Confirmar la marcha adecuada en el funcionamiento de los procesos.
  - Facilitar la toma decisiones desde el ámbito estratégico al operativo
  - Apoyar al resto de procesos

---

<sup>11</sup> Existen múltiples clasificaciones sobre los procesos. La subdivisión que he trabajado está basada en un curso de duración anual que realicé en la AEC (Asociación española de Calidad) sobre la calidad en la Administración públicas (que permitía obtener el título de certificador de calidad) y más concretamente, en los cuatro tomos de notas y textos que me aportaron en dicho curso. Por otra parte he consultado la obra "Mejora continua de procesos" (Galloway, 1998)

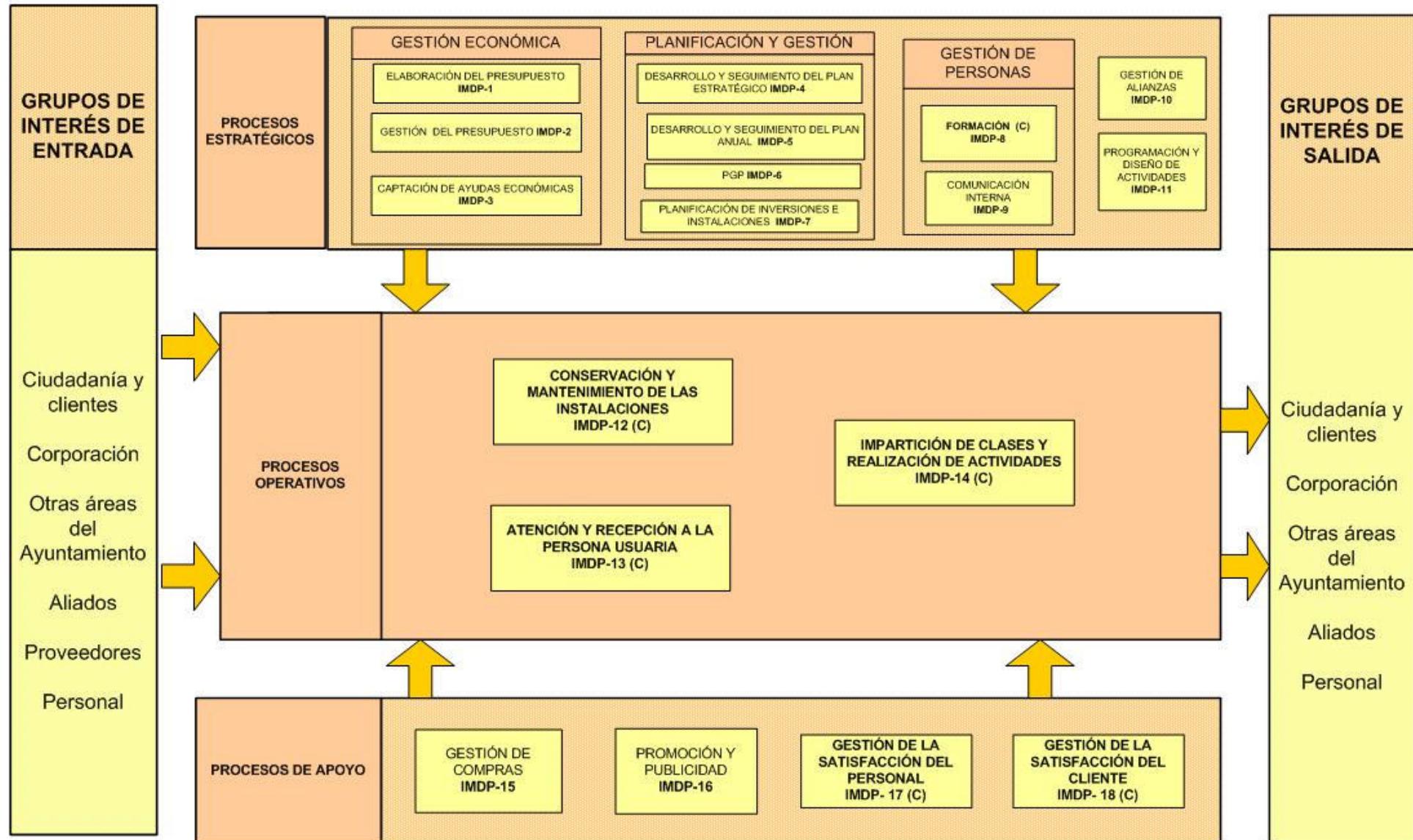
Dentro del mapa de procesos del IMD distinguimos hasta 11 procesos que se clasifican en:

- Procesos de gestión económica (confección del presupuesto, ejecución del mismo, gestión de subvenciones, gestión de tasas)
  - Procesos de planificación y gestión (desarrollo y seguimiento del plan estratégico, desarrollo y seguimiento del plan anual, gestión de procesos, planificación de inversiones)
  - Procesos de gestión de personas (formación, comunicación)
  - Procesos de gestión de alianzas y de programación y diseño de actividades
2. **Procesos operativos.** Transforman los recursos para proporcionar el servicio conforme a los requisitos de los usuarios y aportando un alto valor añadido. Son los procesos que suponen la razón de ser de la organización y en el caso del IMD son tres. Generalmente están concatenados de alguna manera.
- Dentro del mapa de procesos distinguimos,
- Atención y recepción a los usuarios.
  - Impartición de clases y realización de actividades.
  - Conservación y mantenimiento de las instalaciones.
3. **Procesos de apoyo.** Son los que proporcionan todos los recursos necesarios para el resto de los procesos y conforma a los requisitos de los clientes internos.
- Dentro del mapa de procesos del IMD distinguimos cuatro que los clasificamos como
- Gestión de compras
  - Promoción y publicidad
  - Gestión de la satisfacción del personal
  - Gestión de la satisfacción del usuario (potencial y real)

Por otra parte alguno de los procesos son claves para la consecución del fin del IMD. Estos son:

- El proceso 12. Conservación y mantenimiento de instalaciones.
- El proceso 13. Atención y recepción de la persona usuaria.
- El proceso 14. Impartición de clases y realización de actividades.
- El proceso 17. Gestión y satisfacción de la persona usuaria.
- El proceso 18. Gestión y satisfacción del usuario.

## MAPA DE PROCESOS: UKE - IMD DURANGO

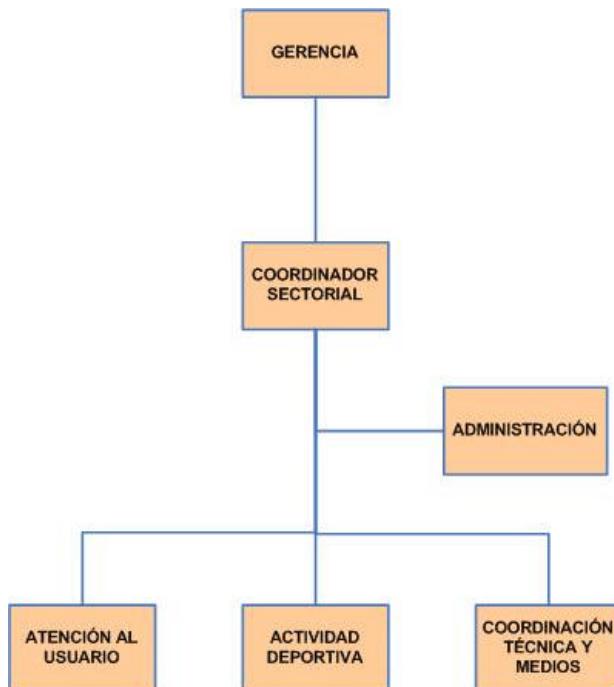


#### 5.4. ORGANIGRAMA Y ESTRUCTURA DE PERSONAL

El organigrama que permitirá organizar el IMD para los próximos años va a cambiar sustancialmente. Los principales cambios serán:

1. Habrá un único responsable sectorial. Hasta la fecha había dos pero es precisamente esta situación la que está provocando permanentes disfunciones en la organización. Los dos sectoriales eran el coordinador deportivo y el de medios. Desde ahora sólo habrá uno que a su vez formará parte del Comité de Dirección de los Organismos autónomos, órgano donde se gestionan las políticas transversales y los elementos comunes de gestión de los OOAA.
2. Se reestructura el personal a nivel global con los siguientes elementos destacables:
  - En la instalación deportiva Landako II se diferencian las labores de mantenimiento y recepción, siendo los perfiles de las plazas totalmente diferentes.
  - Los antiguos monitores/socorristas pasan a ser exclusivamente monitores. El servicio de socorristas será subcontratado.
  - La monitora de educación física es una plaza a amortizar.
  - Las plazas de limpieza/mantenimiento del campo de fútbol-rugby se amortizan. Las funciones de mantenimiento de dichas instalaciones se llevarán desde Landako II.

El organigrama funcional quedará como indicamos en la figura adjunta



La estructura de personal a nivel básico y que se desglosará en la correspondiente RPT quedaría como sigue:

ÁREA	Puesto	Gpo	P.L.	C.D.	Observaciones
Administración	Técnico de Deportes y coordinador sectorial	A	3	26	
Administración	Técnico instalaciones	B	2	24	
Administración	Administrativo	C	3	22	
Polideportivo Landako II	Monitor natación	C	2	22	
Polideportivo Landako II	Monitor natación	C	2	22	
Polideportivo Landako II	Monitor natación	C	2	22	
Polideportivo Landako II	Monitor natación	C	2	22	
Polideportivo Landako II	Monitor Ed. Física	C	2	22	
Polideportivo Landako II	Mantenimiento	D	2	17	
Polideportivo Landako II	Mantenimiento	D	2	17	
Polideportivo Landako II	Mantenimiento	D	2	17	
Polideportivo Landako II	Recepción	C	3	22	PL 2 precep a la fecha
Polideportivo Landako II	Recepción	C	3	22	
Polideportivo Landako II	Recepción	C	3	22	
Polideportivo Landako I	Recepción-Mantenimiento	D	2	17	
Polideportivo Landako I	Recepción-Mantenimiento	D	2	17	
Polideportivo Landako I	Recepción-Mantenimiento	D	2	17	
Campos fútbol Tabira	Operario Mant./Limpieza	E	1	16	
Campos fútbol Tabira	Operario Mant./Limpieza	E	1	16	

(PL: perfil lingüístico CD: nivel retributivo de complemento de destino)

Al margen de la propia estructura de personal, los servicios se prestarán fundamentalmente a través de las contrataciones con empresas que presten los servicios que necesitemos. Es evidente que el nivel de subcontrataciones se incrementará de forma sustancial. Los contratos más importantes aportarán unas cifras de personal indirecto que variarán, tal y como aparece en el cuadro adjunto

Tipo de contrato	Actualmente	Proyección 5 años
Monitores de cursos y actividades	6	20
Socorristas	0	10
Empleados de limpieza	7	15
<b>Totales</b>	<b>13</b>	<b>55</b>

Al margen de estas importantes cifras de subcontratación, éstas se complementarán con un conjunto de prestación de servicios en el ámbito del mantenimiento (electricidad, fontanería, albañilería, etc.), del auxilio de laboratorios en las materias sanitarias que correspondan (análisis de salmonela, etc.).

Todo esto significa que la inmensa mayoría de las labores serán desarrolladas por personal externo, dejando para el personal interno las labores relacionadas con la atención al usuario y la coordinación de servicios y de mantenimiento.

La excepción de la "no externalización" es la de los monitores de cursos de natación y actividades acuáticas, que no se externalizan ya que formaban parte de la plantilla y, cuestiones de índole político-sindical lo han impedido.

La impulso organizativo del personal se realizará a través de la gestión del desempeño entendida como "un sistema compuesto por varias actividades, incluyendo el establecimiento de metas, el

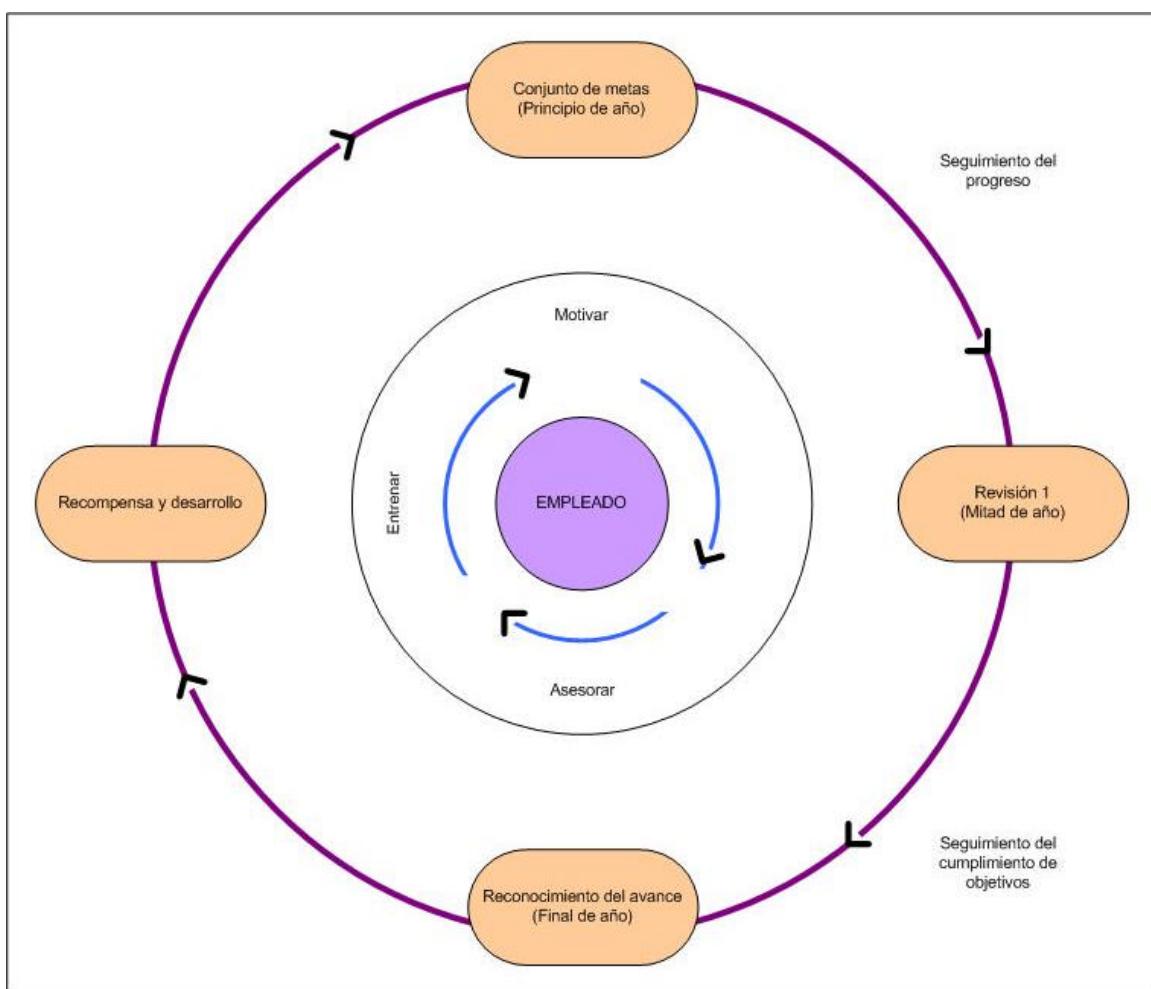
seguimiento de los cambios, el asesoramiento (y entrenamiento), la motivación, el reconocimiento y el desarrollo de los empleados" (Luecke y Hall, 2007: 9).

Para nosotros la gestión del desempeño y la gestión de las capacidades va a ser el punto nuclear que va a guiar la política de personal (independientemente de los grandes objetivos estratégicos) desde el punto de vista instrumental. De ahí que el ciclo de gestión del desempeño se desarrolle con el despliegue de actividades siguiente:

1. marcar el objetivo
2. hacer un seguimiento del desempeño en referencia a las metas de cada empleado del IMD
3. reconocimiento del desempeño (de forma oficial) una vez al año, previa revisión a mitad de año
4. reconocimiento acompañado de recompensa (ámbito realmente complejo en la administración )
5. dependiendo de los resultados y del reconocimiento se realizará un plan de desarrollo de capacidades.

Y comenzamos con el circuito de nuevo

Lo que hemos dicho, podríamos plasmarlo gráficamente de la siguiente forma



## 5.5. PLAN ESTRATÉGICO DE INVERSIONES

El IMD acometerá una serie de inversiones importantísimas que cambiarán la propia fisonomía deportiva del municipio en los próximos años.

La enumeración de dichas inversiones ya la hemos realizado en el apartado 2 de este trabajo. En este apartado que nos ocupa las detallamos mediante una ficha unitaria que explica cada inversión y detalla sus plazos e importe.

Las inversiones son realizadas y financiadas con cargo al presupuesto municipal y una vez que han finalizado el Ayuntamiento se las entrega en cesión al IMD en cesión. Es por ello que tanto los proyectos como la adjudicaciones y el seguimiento de las obras son realizados por el área técnica, si bien el OA participa de forma activa en todas las fases.

Los próximos años, como se puede comprobar en las páginas siguiente y como ya hemos comentado con anterioridad se va a realizar un esfuerzo inversor importante, que esperemos no se vea mermado por la situación económica que, temiéndonoslo nos va a afectar a todos.

En las siguientes páginas aportamos un cuadro explicativo de cada inversión con las características más importantes, las inversiones necesarias y los PERT de cada una de los proyectos.

Finalmente incluimos un esquema de consolidación de proyectos, tanto a nivel económico como a nivel de PERT.

<b>Proyecto de inversión</b>	
Denominación:	Nuevo complejo deportivo en Landako (Landako II)
Localización:	Zona deportiva de Landako. Landako Gunea
Descripción:	<p>Se trata de unas instalaciones deportivas destinadas de forma especial al deporte para todos que contendrán</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un complejo de piscinas cubiertas, de acero inoxidable, compuesto de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• dos piscinas para la práctica de la natación tanto federada, escolar, de otras disciplinas deportivas complementarias o de deporte para todos</li> <li>• una piscina de chapoteo y de práctica de actividades acuáticas (aquagym, cycling acuático, etc.)</li> <li>• una piscina para el aprendizaje de bebés</li> <li>• tres medicinales (chorros, jacuzzis, etc)</li> </ul> </li> <li>• Tres gimnasios para la realización de actividades con paneles móviles con unas dimensiones totales de 450 m<sup>2</sup></li> <li>• Una sala de fitness de 345 m<sup>2</sup>.</li> <li>• Dos salas para prácticas deportivas de actividades de relajación (pilates, yoga, taichi).</li> <li>• Un conjunto de vestuarios específicos que prestarán servicio a la zona adyacente al este complejo y que se compone de un campo de fútbol-rugby con hierba artificial, un campo de fútbol 7 de hierba artificial, tres canchas de tenis de hierba artificial y dos canchas de pádel de hierba artificial.</li> </ul> <p>Esta inversión plurianual ha supuesto un desembolso durante los ejercicios 2006 y 2007 de 5750 (m de Euros)</p>
Importe del proyecto de inversión:	11.830
Año de inicio de la inversión:	2005
Año de finalización	2009

<b>Periodificación de la inversión (en miles de E)</b>							
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Resto</b>
Edificios e instalaciones	4.400	1.300					
Equipos material fitness	100	100					
Otros equipos y materiales	60	120					

<b>PERT</b>							
<b>Fase</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>...</b>	
Remate de la obra de edificación							
Instalación de los vasos de acero inoxidable							
Adquisición e instalación de material fitness							
Mobiliario e informática							
Control de accesos							
Puesta en marcha de la instalación							

<b>Proyecto de inversión</b>	
Denominación:	Ampliación del complejo deportivo den Landako I
Localización:	Zona deportiva de Landako. Landako Gunea
Descripción:	<p>Se trata de ampliar unas instalaciones deportivas preeexistentes. Dicha ampliación la destinaremos, de forma especial, al deporte para todos y consistirá en</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una sala fitness de 320 m<sup>2</sup>.</li> <li>• Una sala para práctica multideportiva, especialmente para ejercicio aeróbico de 200 m<sup>2</sup>.</li> </ul>
Importe del proyecto de inversión:	1.022 (m. de euros)
Año de inicio de la inversión:	2008
Año de finalización	2009

<b>Periodificación de la inversión (en miles de E)</b>							
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Resto</b>
Edificios e instalaciones	300	482					
Equipos material fitness	100	100					
Otros equipos y materiales		40					

<b>PERT</b>								
<b>Fase</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>...</b>	<b>...</b>	<b>...</b>
Obra de ampliación								
Adquisición e instalación de material fitness								
Control de accesos								
Puesta en marcha de la instalación								

<b>Proyecto de inversión</b>	
Denominación:	Ampliación de las instalaciones de Tabira (campos de futbol)
Localización:	Zona deportiva de Tabira. Tabira Gunea
Descripción:	<p>Se trata de ampliar unas instalaciones deportivas preexistentes. Las instalaciones de Tabira dedicadas a la práctica futbolística se componen de un campo de fútbol 11 de hierba artificial y una tribuna a la que se incorporan los servicios generales de los campos. Esto es, seis vestuarios, zona de árbitros, sedes de equipos, salas de reunión, oficinas, bar, etc. Dichas instalaciones han sido ampliadas hace un año. Esta nueva inversión pretende la incorporación de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un campo de fútbol 11 de hierba artificial que se puede desdoblar en dos campos de fútbol 7</li> <li>• Un campo de hierba artificial de usos múltiples; esto es, fútbol, jockey, etc.</li> <li>• Una zona de entrenamiento de porteros</li> <li>• Una zona urbanizada con 200 aparcamientos</li> </ul>
Importe del proyecto de inversión:	5.150 (m. de euros)
Año de inicio de la inversión:	2008
Año de finalización	2011

<b>Periodificación de la inversión (en miles de E)</b>							
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Resto</b>
Edificios e instalaciones	1.000	1.000	1.250	400			
Expropiación terrenos		1.500					

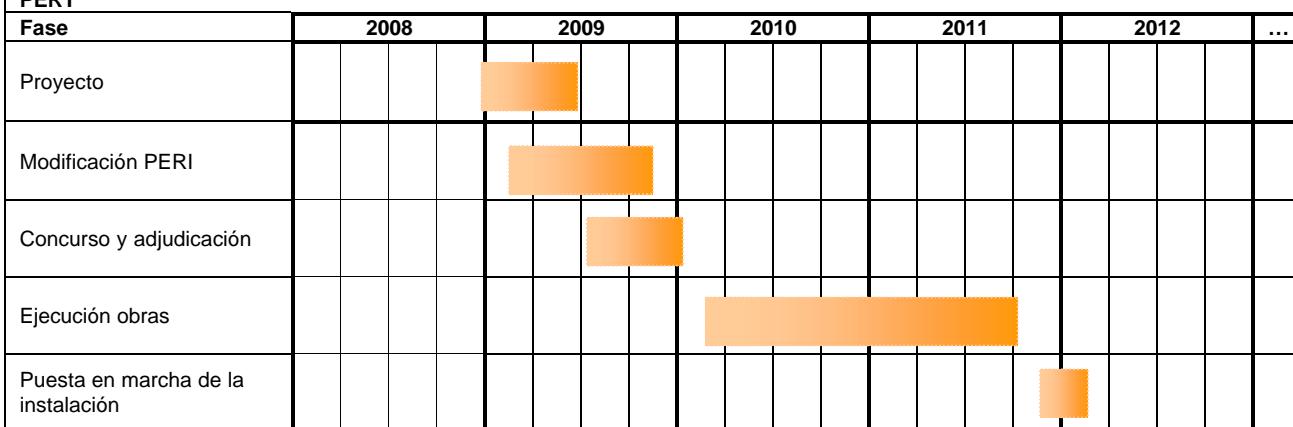
<b>PERT</b>								
<b>Fase</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>...</b>	
Expropiación terrenos								
Concurso y adjudicación								
Ejecución obras campos								
Ejecución urbanización								
Puesta en marcha de la instalación								

**Proyecto de inversión**

Denominación:	Rockódromo e instalaciones complementarias
Localización:	Zona de Fauste bekoia
Descripción:	<p>Se trata de construir un rockódromo con una serie de instalaciones accesorias dentro del ámbito de deportes de riesgo. Se trataría del mayor rockódromo de Euskadi tanto por tamaño (altura y m<sup>2</sup> totales de paredes) como por dificultad. Durango es un municipio con gran tradición montañera y alpinista. Y de hecho, en el valle del duranguesado, en nuestras cadenas montañosas de piedra caliza, se encuentran unos conjuntos de paredes de escalada interesantes. La instalación sería financiada al 100% por la Diputación Foral de bizkaia.</p> <p>La instalación se compondría de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una pared de escalada con un máximo da altura de 30 metros y con un área aproximada de 4500 m<sup>2</sup></li> <li>• Una pared boulder de un máximo de 1,50 de altura y 80 m<sup>2</sup> de área</li> <li>• Una pista de skate semicubierta</li> <li>• Una pista de patinaje que circunda a la pista de skate</li> </ul>
Importe del proyecto de inversión:	6.100 (m. de euros)
Año de inicio de la inversión:	2010
Año de finalización	2011

**Periodificación de la inversión (en miles de E)**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Resto
Edificios e instalaciones		1.000	2.000	3.100			

**PERT**

<b>Proyecto de inversión</b>	
Denominación:	Centro cívico San Fausto Kirol Gunea
Localización:	Zona de San Fausto
Descripción:	<p>Se trata de construir un centro cívico que pretende redistribuir las inversiones socio-deportivas del municipio y deslocalizarlas en alguno de los barrios con cierta densidad de población y que no disponen de servicios deportivos básicos cercanos.</p> <p>Dichas instalaciones contarán con</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un frontón que a su vez es un espacio multideportivo.</li> <li>• Una cancha cubierta de multideporte para la práctica de diferentes disciplinas.</li> <li>• Espacios deportivos descubiertos con campos de futbol 7 y 11, baloncesto, etc.</li> <li>• Plazas de garaje (250) en el subsuelo</li> </ul>
Importe del proyecto de inversión:	5.750 (m. de euros)
Año de inicio de la inversión:	2010
Año de finalización	2012

<b>Periodificación de la inversión (en miles de E)</b>							
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Resto</b>
Edificios e instalaciones			1.000	2.500	2.050		
Confección del proyecto		200					

<b>PERT</b>								
<b>Fase</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Resto</b>	<b>...</b>
Proyecto								
Concurso y adjudicación								
Ejecución obras								
Puesta en marcha de la instalación								

**Proyecto de inversión**

Denominación:	Centro cívico Aramotz
Localización:	Zona de Aramotz
Descripción:	<p>Se trata de construir un centro cívico que pretende redistribuir las inversiones socio-deportivas del municipio y deslocalizarlas en alguno de los barrios con cierta densidad de población y que no disponen de servicios deportivos básicos cercanos.</p> <p>Dichas instalaciones contarán con</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Una cancha cubierta de multideporte para la práctica de diferentes disciplinas.</li> <li>Espacios deportivos descubiertos con campos de futbol 7 y 11, baloncesto, etc.</li> <li>Plazas de garaje (250) en el subsuelo</li> </ul>
Importe del proyecto de inversión:	3.500 (m. de euros)
Año de inicio de la inversión:	2010
Año de finalización	2013

**Periodificación de la inversión (en miles de E)**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Resto
Edificios e instalaciones				1.500	2.000		
Confección del proyecto		750	75				

**PERT**

Fase	2008	2009	2010	2011	2012	...
Proyecto						
Concurso y adjudicación						
Ejecución obras						
Puesta en marcha de la instalación						

**Proyecto de inversión**

Denominación:	Rockódromo al aire libre Eguzkitza
Localización:	Zona de Eguskitza
Descripción:	<p>Se trata de construir un rockódromo al aire libre semicubierto de 40 metros de altura. Se incorpora al PERI de Eguskitza II de forma que quien promueva la urbanización deberá realizar dicha obra. Pretende la práctica al aire libre de la escalada pero la instalación será semicubierta para cuando llueva. Irá asimismo dotada de una zona de boulder, otra de calentamiento y unos vestuarios.</p>
Importe del proyecto de inversión:	1.000 (m. de euros) a financiar por el conjunto de los propietarios del PERI
Año de inicio de la inversión:	2011
Año de finalización	2013

**Periodificación de la inversión (en miles de E)**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Resto
Edificios e instalaciones				1.500	2.000		
Confección del proyecto		750	75				

**PERT**

Fase	2008	2009	2010	2011	2012	...
Ejecución obras						

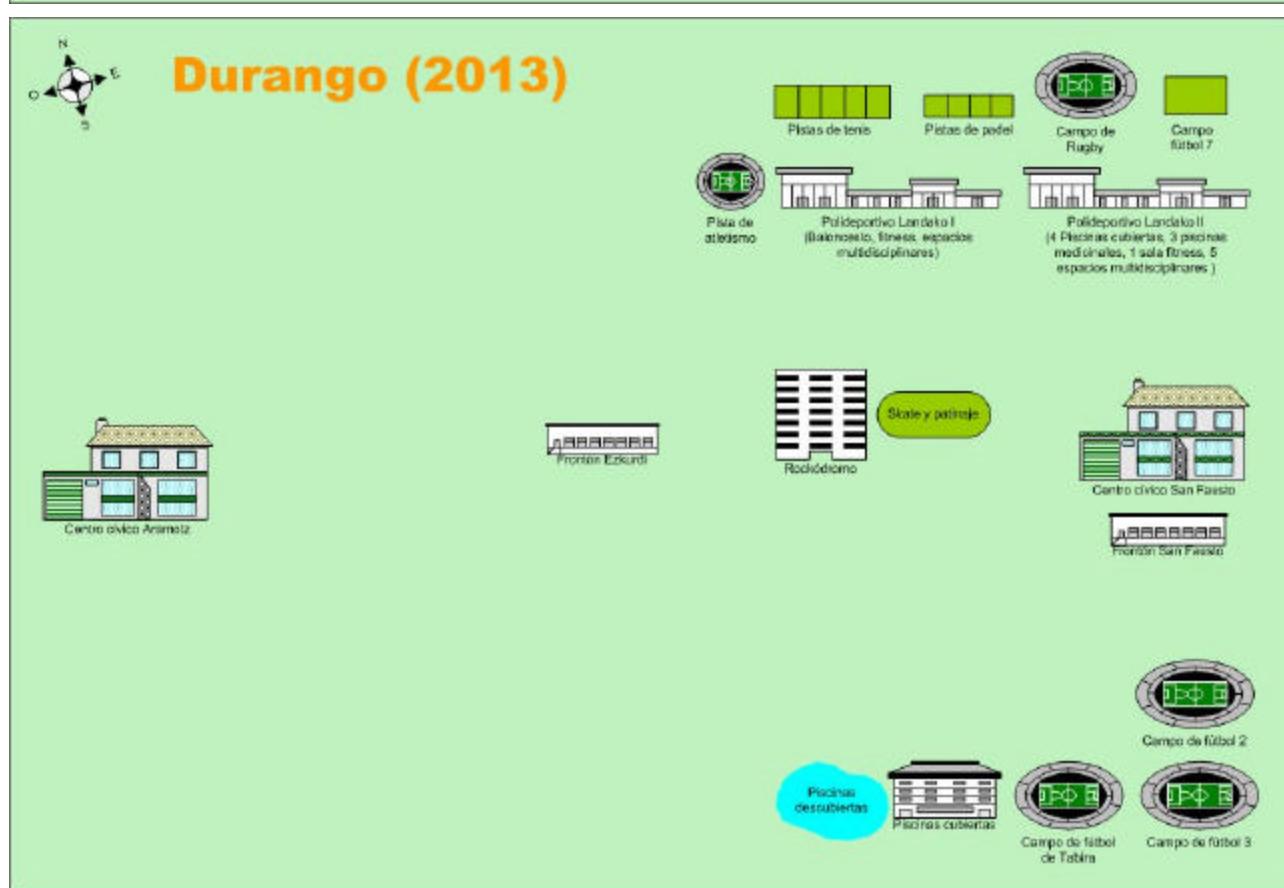
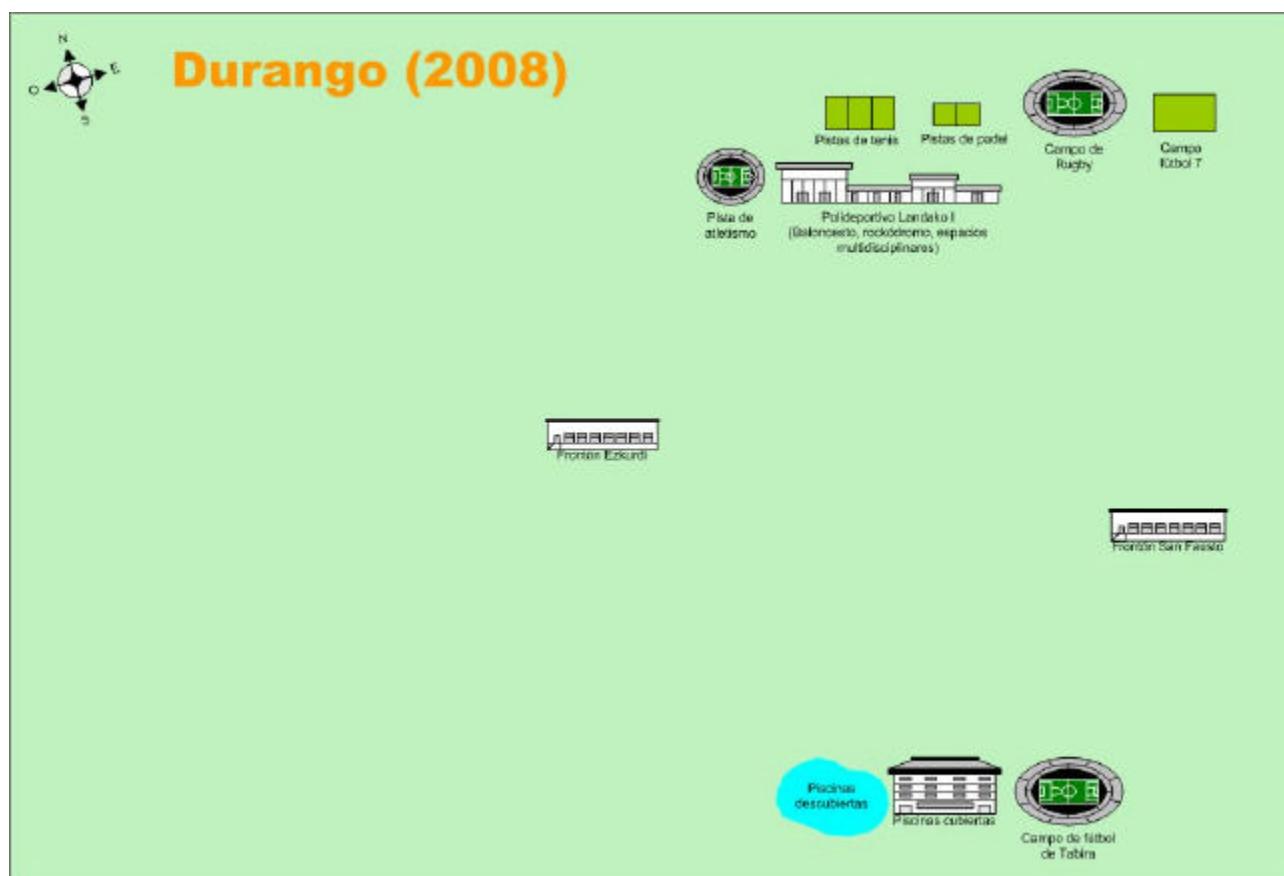
## PLANING GLOBAL DE INVERSIONES

Planing de inversiones	2008	2009	2010	2011	2012	...
Inversión						
Nuevo complejo deportivo en Landako (Landako II)						
Ampliación del complejo deportivo de Landako I						
Ampliación de las instalaciones de Tabira (campos de fútbol)						
Rockódromo e instalaciones complementarias						
Centro cívico San Fausto Kirol Gunea						
Centro cívico Aramotz						
Rockódromo al aire libre Eguzkitza						

## RESUMEN ECONÓMICO DEL PLAN DE INVERSIONES

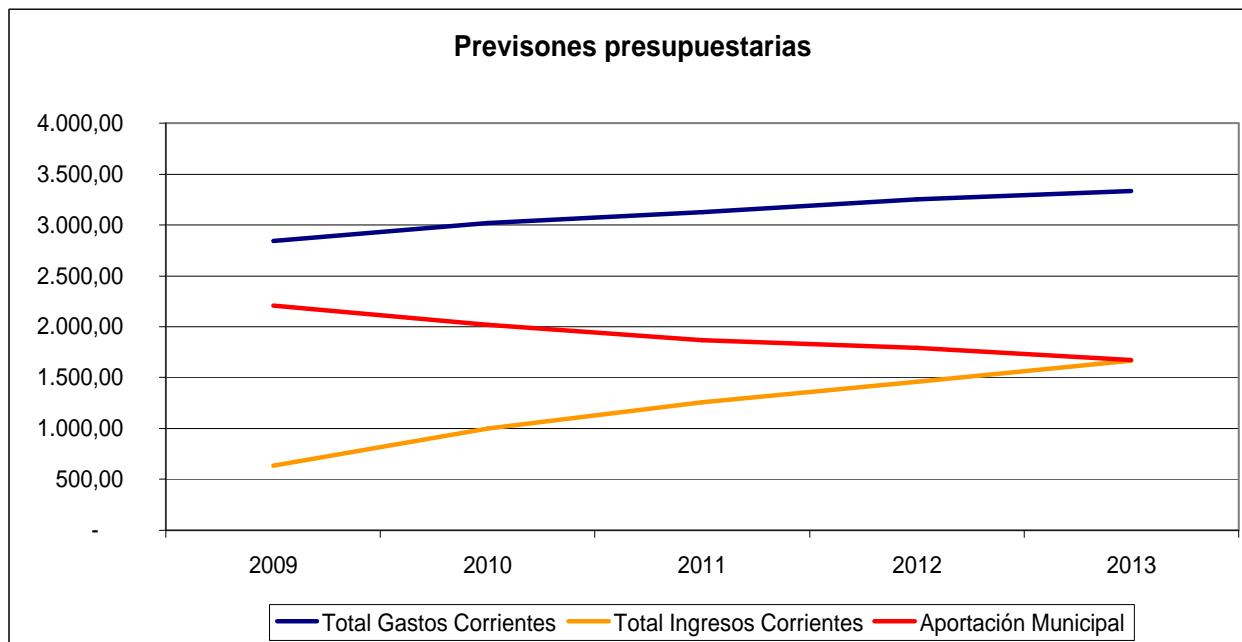
Inversión	2008	2009	2010	2011	2012	Total
Nuevo complejo deportivo en Landako	4.560	1.520				6.080
Ampliación del complejo deportivo Landako	400	622				1.022
Ampliación campos fútbol de Tabira	1.000	2.500	1.250	400		5.150
Rockódromo e instalaciones complementarias		1.000	2.000	3.100		6.100
Centro cívico San Fausto Kirol Gunea		200	1.000	2.500	2.050	5.750
Centro cívico Aramotz		750	75	1500	2.000	4.325
<b>TOTALES</b>	<b>5.960</b>	<b>6.592</b>	<b>4.325</b>	<b>7.500</b>	<b>4.050</b>	<b>28.427</b>

Distribución de las inversiones incluidas en el Plan:



## 5.6. PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA PLURIANUAL (2009/2013)

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Gastos</b>					
Cap. I - Gastos de personal	990,00	1.030,00	1.045,00	1.072,00	1.097,00
Cap. II – Gastos en bienes corrientes y servicios	1.844,00	1.983,00	2.071,00	2.169,00	2.229,00
21 Mantenimiento y conservación	220,00	235,00	245,00	260,00	271,00
221 Suministros	490,00	520,00	535,00	555,00	567,00
22701 Limpieza	520,00	540,00	562,00	585,00	596,00
22707 Trabajos realizados por otras empresas	600,00	670,00	705,00	742,00	767,00
Otros gastos	14,00	18,00	24,00	27,00	28,00
Cap. IV – Transferencias corrientes	7,00	7,00	8,00	8,00	9,00
<b>Total Gastos Corrientes</b>	<b>2.841,00</b>	<b>3.020,00</b>	<b>3.124,00</b>	<b>3.249,00</b>	<b>3.335,00</b>
<b>Ingresos</b>					
Cap. III – Tasas y otros ingresos	605,00	962,00	1.210,00	1.399,00	1.587,00
Abonos	30,00	50,00	70,00	90,00	120,00
Piscina cubierta	135,00	250,00	310,00	370,00	420,00
Picina verano	65,00	72,00	80,00	89,00	91,00
Actividades	180,00	240,00	290,00	330,00	390,00
Salas Fitness	70,00	160,00	220,00	265,00	300,00
Cursos	75,00	90,00	105,00	112,00	115,00
Alquileres	30,00	40,00	45,00	48,00	52,00
Uso federados	20,00	60,00	90,00	95,00	99,00
Cap. IV Transferencias corrientes	9,00	16,00	24,00	37,00	50,00
Subvenciones no municipalesw	3,00	6,00	9,00	12,00	15,00
Publicidad y esponsorización	6,00	10,00	15,00	25,00	35,00
Cap. V – Ingresos patrimoniales	18,00	21,00	22,00	24,00	26,00
Cánones	6,00	12,00	13,00	15,00	17,00
Ingresos financieros	12,00	9,00	9,00	9,00	9,00
<b>Total Ingresos Corrientes</b>	<b>632,00</b>	<b>999,00</b>	<b>1.256,00</b>	<b>1.460,00</b>	<b>1.663,00</b>
<b>Aportación Municipal</b>	<b>2.209,00</b>	<b>2.021,00</b>	<b>1.868,00</b>	<b>1.789,00</b>	<b>1.672,00</b>
<b>% sobre gastos corrientes</b>	<b>22,25%</b>	<b>33,08%</b>	<b>40,20%</b>	<b>44,94%</b>	<b>49,87%</b>





# 6

**Proyección del primer periodo**



## 6. PROYECCIÓN DEL PRIMER PERÍODO

### 6.1. EL PLAN ANUAL. 2008/2009

El Plan Anual, en el caso del IMD es el plan de curso o de temporada. La justificación es muy clara. Generalmente los ciudadanos, cuando hablan del servicio de deportes “rompen” o se deciden a sumarse a él, fundamentalmente, en el mes de septiembre.

En septiembre comienza la temporada de los clubes federados y la gente es cuando más se decide a la práctica deportiva (ciertamente con Enero, tras pasar las vacaciones de navidad). Por ello, nosotros planificamos en función del curso, de la temporada, no del ejercicio presupuestario. Aunque los presupuestos coincidan, efectivamente con el año natural.

La estructuración del plan se realiza en torno a los objetivos y líneas estratégicas. Esto es, nos dice año a año los pasos que vamos a dar con el fin de irnos acercando a cumplir lo que nos hemos propuesto. En cada uno de los objetivos se marcan una serie de acciones (y pasos para llevar adelante las acciones) en las que incluimos la referencia, la descripción, los responsables y la fecha esperada de cumplimiento.

Las revisiones del plan anual, también son un poco peculiares. Se realizan en Enero (después del primer cuatrimestre) en abril (periodo enero-marzo), en julio (periodo abril-junio) y en septiembre (periodo julio-agosto).

En dicha revisión se analiza el grado de cumplimiento, los incumplimientos y las causas de los mismos. Así mismo se pueden incorporar nuevas líneas de acción.

OE	1 SATISFACCIÓN DE LA JUNTA RECTORA		
REF.	ACCIÓN 1.1	REF.	ACCIÓN 1.2
1.1.1	Facilitar el acceso a la información a los miembros de la Junta Rectora	1.1.1	Incorporar a la Web el apartado dedicado a los miembros de la Junta Rectora en la que tendrán toda la información necesaria para poder realizar su labor
1.1.2		1.1.2	Detectar y sistematizar la información básica que hay que incorporar al apartado indicado en el punto precedente
1.1.3		1.1.3	Incorporar, mediante el gestor de contenidos, la información en el apartado correspondiente de la Web
1.1.4		1.1.4	Recordar por sms las convocatorias de las Juntas Rectoras (puesto que la documentación estará disponible en la forma descrita en el punto anterior)
1.2.1	ACCIÓN 1.2	1.2.1	Tender al uso de "0" papel emitiendo las convocatorias y la documentación en formato digital, intentando que el 100% de la documentación a final del periodo tenga este formato
1.2.2		1.2.2	Remitir las convocatorias y la documentación en formato digital a todos los miembros de la JR, intentando que el 100% de la documentación a final del periodo tenga este formato, hasta poner en marcha lo indicado en las acciones 1.1.1 y 1.1.2
1.2.3		1.2.3	Complementar el envío de la convocatoria por medio de SMS
1.2.3		1.2.3	Utilizar los medios técnicos correspondientes en la sala de juntas, para que los miembros de la JR no necesiten soporte papel
1.3.1	ACCIÓN 1.3	1.3.1	Confeccionar un calendario anual del conjunto de Juntas Rectoras ordinarias, minimizando el nº de puntos fuera del orden del día
1.3.2		1.3.2	Confeccionar un calendario de juntas para todo el año
1.3.2		1.3.2	Tender a 0 el número de puntos a tratar fuera del orden del día
1.4.1	ACCIÓN 1.4	1.4.1	Realizar la encuesta de satisfacción a la JR para obtener la información correspondiente
1.4.2		1.4.2	Hacer la encuesta previa revisión de los items
1.4.3		1.4.3	Realizar un acto de la JR con todo el personal a lo largo del año con el fin de que se produzca un acercamiento
			Realizar una reflexión con los miembros del Órgano Rector con el fin de mejorar en cada uno de los ítem de la encuesta en los ámbitos de información, trato y convocatorias.

OE	2 USUARIOS PLENAMENTE SATISFECHOS		
ACCIÓN 2. 1	Puesta en marcha de control de accesos en polideportivo LANDAKO II (Piscinas nuevas)		
REF.	FASES	RESPONSABLE	F.PREVISTA
2.1.1	Redactar el pliego técnico	Resp sectorial/coord instalac	oct-08
2.1.2	Adjudicar la instalación del control de acceso	RS/CI	dic-08
2.1.3	Instalar el sistema de control de acceso	CI	ene-09
2.1.4	Cambiar el método de identificación de usuarios en el sistema de control de acceso	RS	ene-09
2.1.5	Poner en marcha	RS/CI	ene-08
ACCIÓN 2.2	Puesta en marcha de control de accesos en polideportivo LANDAKO II (Piscinas nuevas)		
REF.	FASES	RESPONSABLE	F.PREVISTA
2.2.1	Ajustar los sistemas de acceso entregados con la obra nueva (incorporación lectores biométricos y código de barras)	RS/CI	dic-08
2.2.2	Redactar el pliego técnico para la adquisición de torno y salida de la sala fitness (pliego técnico)	RS/CI	oct-08
2.2.3	Adjudicar la instalación del control de acceso	Contratación	dic-08
2.2.4	Instalar el sistema de control de acceso	CI	ene-09
ACCIÓN 2.3	Modificación del control de accesos en polideportivo TABIRA		
REF.	FASES	RESPONSABLE	F.PREVISTA
2.3.1	Redactar el pliego técnico	RS/CI	oct-08
2.3.2	Adjudicar la instalación del control de acceso	RS/CI	dic-08
2.3.3	Instalar el sistema de control de acceso	CI	feb-09
ACCIÓN 2.4	Adquirir una maquina vending de entradas/abonos Landako II		
REF.	FASES	RESPONSABLE	F.PREVISTA
2.4.1	Comprar una máquina de vending de abonos, alquileres, actividades, etc.	RS	oct-08
2.4.2	Elaborar un sistema para formar a los usuarios en el uso de la maquina (con apoyo de personal externo)		nov-08
2.4.3	Poner en marcha de las máquinas expendedoras		dic-08

2.5	<b>Adquirir una maquina vending de entradas/abonos Landako I</b>	<b>FASES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>F.PREVISTA</b>
REF.				
2.5.1	Comprar una máquina de vending de abonos, alquileres, actividades, etc.		RS	feb-09
2.5.2	Elaborar un sistema para formar a los usuarios en el uso de la maquina (con apoyo de personal externo)			abr-09
2.5.3	Poner en marcha de las máquinas expendedoras			abr-09
<b>ACCIÓN 2. 6</b>	<b>Puesta en marcha del apartado de gestiones on-line de la pagina Web</b>	<b>FASES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>F.PREVISTA</b>
REF.				
2.6.1	Estudiar la idoneidad de servicios a incorporar a la pagina Web		RS	oct-08
2.6.2	Incorporar enlace para gestiones on-line a la pagina Web			dic-08
2.6.3	Formar al personal IMD y usuarios			dic-08
2.6.4	Promocionar el uso de la WEB para gestiones			ene-08
2.6.5	Puesta en marcha efectiva			ene-08
<b>ACCIÓN 2. 7</b>	<b>Ampliación de los medios de pago: pasarela de pagos y pago con tarjeta</b>	<b>FASES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>F.PREVISTA</b>
REF.				
2.7.1	Realizar las gestiones previas para la incorporación de pasarela de pagos GV en el programa de OMESA		RS	oct-08
2.7.2	Adquirir el material necesario (lectores de tarjeta, dispositivo para firmar,...)			oct-08
2.7.3	Poner en marcha del sistema a nivel tecnológico			nov-08
2.7.4	Formar al personal			nov-08
2.7.5	Poner en marcha de pago con tarjeta			dic-08
<b>ACCIÓN 2. 8</b>	<b>Actualización de datos de las personas usuarias</b>	<b>FASES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>F.PREVISTA</b>
REF.				
2.8.1	Realizar un procedimiento de actualización de los datos de los usuarios (datos bancarios, móvil, e-mail,...)		RS	ene-09
2.8.2	Implantar el sistema de identificación de huella biónica (y código de barras en residuales) y firma de consentimiento pasivo			ene-09
2.8.3	Implantar el sistema de protección de datos.			ene-09

PLAN ANUAL : IMD CURSO 2008-2009

OE	3 PERSONAL SATISFECHO		
ACCIÓN 3.1	Poner en marcha el Plan de comunicación interna		
REF.	FASES	RESPONSABLE	F.PREVISTA
3.1.1	Completar el plan de comunicación interna.	Administración	oct-08
3.1.2	Asignar responsables/plazos a tareas del plan		oct-08
3.1.3	Poner en marcha del Plan de comunicación		nov-08
ACCIÓN 3.2	Poner en marcha el plan de formación		
REF.	FASES	RESPONSABLE	F.PREVISTA
3.2.1	Personalizar el plan de formación con cada uno de los empleados	Adminstracion	nov-08
3.2.2	Puesta en marcha del Plan de Formación		dic-08
ACCIÓN 3.3	Reestructurar la RPT del IMD		
REF.	FASES	RESPONSABLE	F.PREVISTA
3.3.1	Estudiar las necesidades de personal del IMD	Gerencia	oct-08
3.3.2	Realizar propuesta		oct-08
3.3.3	Aprobación por el pleno		dic-08
3.3.4	Puesta en marcha efectiva		mar-09
ACCIÓN 3.4	Puesta en marcha del plan de acogida		
REF.	FASES	RESPONSABLE	F.PREVISTA
3.4.1	Revisar y completar el documento de plan de acogida	CI	oct-08
3.4.2	Poner en marcha el plan de acogida		oct-08
ACCIÓN 3.5	Acercar a la Junta Rectora y a la Presidencia al conjunto de empleados del Organismo		
REF.	FASES	RESPONSABLE	F.PREVISTA
3.5.1	Mantener un contacto anual lúdico del Presidente con todos los empleados del IMD	Gerencia	cuarto trimestre-08
3.5.2	Realizar un evento al año de la JR con los empleados.		Curso 08-09
3.5.3	Realizar una visita al año a cada una de las instalaciones		Curso 08-09
ACCIÓN 3.6	Realizar por parte de la Gerencia tres contactos anuales con todo el personal del IMD		
REF.	FASES	RESPONSABLE	F.PREVISTA
3.6.1	Contactar con el personal del IMD en actos de reconocimiento, lúdicos o de puesta en común de planes y	Gerencia	Curso 08-09

OE	4 EQUILIBRIO ECONÓMICO		
REF.	FASES	RESPONSABLE	F.PREVISTA
4.1.1	Elaborar del nuevo sistema tarifario	Gerencia	oct-08
4.1.2	Aprobación por el Órgano Rector		ene-09
4.1.3	Aprobación por el Pleno		ene-09
4.1.4	Informar del nuevo sistema a l@s usuari@s actuales		mar-09
4.1.5	Aplicación efectiva		abr-09

OE	5 IMAGEN POSITIVA		
ACCIÓN 5.1	Realización de la carta de servicios del IMD		
REF.	FASES	RESPONSABLE	F.PREVISTA
5.1.1	Ultimar diseño carta de servicios (selección fotos).	Administración	oct-08
5.1.2	Aprobar documento definitivo.		nov-08
5.1.3	Publicar y distribuir la Carta de servicios del IMD.		dic-08
ACCIÓN 5.2	Realización del catalogo de servicios del IMD		
REF.	FASES	RESPONSABLE	F.PREVISTA
5.2.1	Realización del catalogo de servicios del IMD	RS	abr-09
5.2.2	Buzonear el tríptico de actividades y cursos		ago-09
ACCIÓN 5.3	Estudio corporativo de imagen		
REF.	FASES	RESPONSABLE	F.PREVISTA
5.3.1	Lanzar el concurso para una nueva imagen del IMD	Gerencia	dic-08
5.3.2	Elección de la nueva imagen del IMD		abr-09
5.3.3	Realizar un plan para el cambio de imagen una vez tengamos es estudio corporativo		abr-09
ACCIÓN 5.4	Impulsar la página Web propia del IMD		
REF.	FASES	RESPONSABLE	F.PREVISTA
5.4.1	Contratar un dominio Web independiente	RS/Gerencia	ene-09
5.4.2	Estructurar el mapa Web (contenidos)		nov-08
5.4.3	Diseñar la estructura de la página y acomodarla en función del mapa Web		ene-09
5.4.4	Difundir la puesta en marcha de la página Web del IMD		mar-09
ACCIÓN 5.5	Realizar la auditoria EKOSCAN Landako I a lo largo del curso		
REF.	FASES	RESPONSABLE	F.PREVISTA
5.5.1	Conseguir la licencia de actividad de Landako I	CI	Curso 08-09
5.5.2	Colocar contenedores de recogida selectiva en la entrada y junto a la máquina de vending	Tco mantenimiento	dic-08
5.5.3	Colocar carteles informativos sobre la caracterización de cada residuo de recogida selectiva	Joseba	dic-08
5.5.4	Buscar una solución para los residuos de cáscaras de pipas y los chicles	Joseba	dic-08
5.5.5	Realizar una auditoria eficiencia energética	Alex	dic-08
5.5.6	Regular el uso de las tres fases de iluminación de las canchas	Alex	oct-08
5.5.7	Realizar la auditoria EKOSCAN	Alex/joseba	jun-09
ACCIÓN 5.6	Iniciar el proceso para la obtención de la certificación EKOSCAN Landako II		
REF.	FASES	RESPONSABLE	F.PREVISTA
5.6.1	Contratar a una empresa para que nos ayude en el proceso	Alex	Curso 08-09
5.6.2	Realizar el estudio Ekoskan	Joseba	dic-08

OE	6 SERVICIO DEPORTIVO EXCELENTE			
ACCIÓN	DETALLES			
REF.	FASES	RESPONSABLE	F.PREVISTA	
ACCIÓN 6.1	Puesta en marcha de la nueva sala Fitness en el antiguo Implubium			
6.1.1	Finalización de las obras	Gerencia	ene-09	
6.1.2	Puesta en marcha de la sala	RS	feb-09	
ACCIÓN 6.2	Puesta en marcha de sala II del polideportivo Landako I			
6.2.1	Finalización de las obras	Gerencia	mar-09	
6.2.2	Puesta en marcha de la sala	RS	abr-09	
ACCIÓN 6.3	Adquisición de las máquinas y bicis ciclyng para el conjunto de instalaciones			
6.3.1	Procedimiento de contratación	RS/CI	oct-08	
6.3.2	Adjudicar el contrato	RS/CI	dic-08	
6.3.3	Entrega de los elementos	RS/CI	feb-09	
ACCIÓN 6.4	Cambio sistema de climatización gimnasio Landako I			
6.4.1	Confeccionar un estudio de climatización del gimnasio.	CI	oct-08	
6.4.2	Evaluar el estudio y decidir si se realiza la instalación.		oct-08	
6.4.3	Adjudicar la obra.		dic-08	
6.4.4	Finalizar la obra y entrega.		mar-09	
ACCIÓN 6.5	Dar a conocer el nuevo reglamento de uso de las instalaciones a las personas usuarias			
6.5.1	Envío de un extracto del reglamento a todos los clubs.	RS	oct-08	
6.5.2	Disponer del reglamento en todas las instalaciones deportivas y SAC	RS	oct-08	

<b>ACCIÓN 6.6</b>	<b>Redistribuir los servicios actuales y futuros en el conjunto de las instalaciones</b>		
<b>REF.</b>	<b>FASES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>F.PREVISTA</b>
6.6.1	Planificar y distribuir los servicios deportivos en los diversos espacios del IMD: nueva ubicación, ampliación de horarios, nuevos servicios.	RS/CI	nov-08
6.6.2	Dotar a los nuevos espacios y servicios del material y personal necesario	RS/CI	feb-09
6.6.3	Poner en marcha los diferentes servicios Landako I	RS	mar-09
6.6.4	Poner en marcha los diferentes servicios Landako II	RS	abr-09
<b>ACCIÓN 6.7</b>	<b>Adecuar básicamente los espacios a los usos que vamos a dar a las instalaciones</b>		
<b>REF.</b>	<b>FASES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>F.PREVISTA</b>
6.7.1	Instalar sonido en los espacios en que sea necesario Landako II	RS/CI	dic-09
6.7.2	Instalar sonido en los espacios en que sea necesario en Landako I	RS/CI	mar-09
6.7.3	Poner los suelos adecuados a los usos definidos en el punto 6.1. (tatamis, etc.)	RS/CI	dic-08
6.7.4	Colocar espejos en los espacios en que sea necesario	RS/CI	mar-09
<b>ACCIÓN 6.8</b>	<b>Puesta en marcha de la nueva instalación Landako II</b>		
<b>REF.</b>	<b>FASES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>F.PREVISTA</b>
6.8.1	Procedimiento de contratación o adquisición directa de material (jaulas, taquillas,...)	Alex	feb-08
6.8.2	Instalación de material y mobiliario	Alex	mar-08
<b>ACCIÓN 6.9</b>	<b>Instalacion del servidor de la red informatica (programa/datos) en la nueva instalacion</b>		
<b>REF.</b>	<b>FASES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>F.PREVISTA</b>
6.9.1	Instalacion del servidor de la red informatica (programa/datos) en la nueva instalacion	Gerencia	abr-09
6.9.2	Incorporación del hardware correspondiente en recepción y oficinas		mar-09
6.9.3	Tyraslado máquina vending desde Landako I		mar-09
6.9.4	Conectar mediante fibra optica Landako I y Landako II		mar-09

<b>ACCIÓN 6.10</b>	<b>Adjudicacion del servicio de Bar-cafetería</b>				
<b>REF.</b>	<b>FASES</b>		<b>RESPONSABLE</b>	<b>F.PREVISTA</b>	
6.10.1	Redactar pliego de explotación del Bar Landako II		RS/CI	dic-08	
6.10.2	Adjudicar el contrato de explotacion		RS/CI	mar-09	
6.10.3	Poner en marcha el servicio		RS/CI	abr-09	
<b>ACCIÓN 6.11</b>	<b>Certificar Licencia de Actividad Landako I</b>				
<b>REF.</b>	<b>FASES</b>		<b>RESPONSABLE</b>	<b>F.PREVISTA</b>	
6.11.1	Realizar procedimiento de contratación		CI	ene-09	
6.11.2	Adjudicar el contrato			feb-09	
6.11.3	Recibir y verificar documentación			nov-09	
6.11.4	Archivar documentacion			dic-09	
<b>ACCIÓN 6.12</b>	<b>Eliminar las filtraciones de agua en el edificio Landakol</b>				
<b>REF.</b>	<b>FASES</b>		<b>RESPONSABLE</b>	<b>F.PREVISTA</b>	
6.12.1	Realizar estudio de causas		CI	oct-08	
6.12.2	Proponer solucion definitiva a este problema			ene-09	
6.12.3	Ejecutar las acciones propuestas			mar-09	
<b>ACCIÓN 6.13</b>	<b>Mejora del sonido en la cancha de baloncesto</b>				
<b>REF.</b>	<b>FASES</b>		<b>RESPONSABLE</b>	<b>F.PREVISTA</b>	
6.13.1	Realizar estudio de sonido		CI	oct-08	
6.13.2	Proponer solucion			ene-09	
6.13.3	Ejecutar las acciones propuestas			mar-09	
<b>ACCIÓN 6.14</b>	<b>Eliminar las fugas de agua de los vasos de las piscinas exteriores</b>				
<b>REF.</b>	<b>FASES</b>		<b>RESPONSABLE</b>	<b>F.PREVISTA</b>	
6.14.1	Realizar estudio de causas		CI	dic-08	
6.14.2	Proponer solucion definitiva a este problema			ene-09	
6.14.3	Ejecutar las acciones propuestas			mar-09	
<b>ACCIÓN 6.15</b>	<b>Proyectar nuevos usos deportivos en el polideportivo Tabira</b>				
<b>REF.</b>	<b>FASES</b>		<b>RESPONSABLE</b>	<b>F.PREVISTA</b>	
6.15.1	Realizar estudio posibles nuevos usos		RS/CI	abr-09	
6.15.2	Proponer nuevos usos deportivos			may-09	
<b>ACCIÓN 6.16</b>	<b>Adecuar los accesos de los frontones Ezkurdi y san Fausto</b>				
<b>REF.</b>	<b>FASES</b>		<b>RESPONSABLE</b>	<b>F.PREVISTA</b>	
6.16.1	Realizar estudio de accesos para personas con movilidad reducida		RS/CI	nov-08	
6.16.2	Proponer solucion definitiva a este problema			ene-09	
6.16.3	Ejecutar las acciones propuestas			mar-09	

OE	7 GESTIÓN EXCELENTE		
ACCIÓN 7.1	Implantación de 5-S en el campo de futbol de Tabira		
REF.	FASES	RESPONSABLE	F.PREVISTA
7.1.1	Orden	Coordinadora proyecto 5s	oct-08
7.1.2	Limpieza		nov-08
7.1.3	Control Visual		dic-08
7.1.4	Disciplina y Hábito		ene-09
7.1.5	Auditoría interna		feb-09
ACCION 7.2	Implantación de 5-S en el campo de Rugby-futbol de Arripausueta		
REF.	FASES	RESPONSABLE	F.PREVISTA
7.2.1	Orden	Coordinadora proyecto 5s	oct-08
7.2.2	Limpieza		nov-08
7.2.3	Control Visual		dic-08
7.2.4	Disciplina y Hábito		ene-09
7.2.5	Auditoría interna		abr-09
7.2.6	Incorporar el sistema a Landako II ( fusión de instalaciones)		may-09
ACCION 7.3	Implantar las 5-S en Landako II		
REF.	FASES	RESPONSABLE	F.PREVISTA
7.3.1	Formar grupos por espacios	RS	may-09
7.3.2	Estudiar las necesidades de materiales	CI	may-09
7.3.3	Compra de estos elementos	CI	may-09
7.3.4	Ordenar, situar y señalizar	Coord proy 5s	may-09
7.3.5	Auditoría interna	Coord proy 5s	may-09
ACCION 7.4	Ordenar las carpetas informáticas del IMD (principio i5-S)		
REF.	FASES	RESPONSABLE	F.PREVISTA
7.4.1	Limpiar las carpetas del IMD antiguo	RS-Iratxe-Joseba	nov-08
7.4.2	Ordenar las carpetas del IMD		
ACCIÓN 7.5	Aplicar las mejoras propuestas en la auditoria externa 5S de Landako		
REF.	FASES	RESPONSABLE	F.PREVISTA
7.5.1	Realizar auditorias internas periódicas (trimestrales) en las zonas implantadas.	RS-Iratxe	
7.5.2	Realizar auditorias cruzadas entre los organismos autonomos en las zonas implantadas.	RS-Iratxe	
ACCIÓN 7.6	Implantación del proceso de Conservación y Mantenimiento de instalaciones		
REF.	FASES	RESPONSABLE	F.PREVISTA
7.6.1	Poner en marcha el proceso (PDCA)	CI/Joseba	oct-08
7.6.2	Procedimentar el mantenimiento de Landako I (calendario de tareas)		nov-08
7.6.3	Procedimentar el mantenimiento de los campos de futbol y pistas de tenis-padel (calendario de tareas)		dic-08
7.6.4	Procedimentar el mantenimiento de los frontones (calendario de tareas)		ene-09
7.6.5	Procedimentar el mantenimiento de Landako II (calendario de tareas)		feb-09
7.6.6	Procedimentar el mantenimiento de las Piscinas de Verano (calendario de tareas)		abr-09

## 6.2. EL CUADRO DE MANDO. 2008/2009

Las organizaciones “basadas en la estrategia utilizan el cuadro de mando (integral) para colocar la estrategia en el centro de sus procesos de gestión” (Kaplan y Norton, 2005: 35).

El cuadro de mando, en el caso del IMD es el plan de curso o de temporada. La justificación es muy clara. Generalmente los ciudadanos, cuando hablan del servicio de deportes “rompen” o se deciden a sumarse a él, fundamentalmente, en el mes de septiembre.

En septiembre comienza la temporada de los clubes federados y la gente es cuando más se decide a la práctica deportiva (ciertamente con Enero, tras pasar las vacaciones de navidad). Por ello, nosotros marcamos los objetivos (salvo los presupuestos) en función del curso, de la temporada, no del ejercicio presupuestario. Aunque, en consecuencia con lo dicho anteriormente, los presupuestos coincidan, efectivamente con el año natural.

La estructuración de los objetivos se realiza en torno a los objetivos y líneas estratégicas. Esto es, nos dice año a año los pasos que vamos a dar con el fin de irnos acercando a cumplir los objetivos que nos hemos propuesto.

Cada uno de los indicadores de objetivos de estratégicos tiene un desarrollo de indicadores.

Las revisiones de cumplimiento de indicadores se realizan en Enero (después del primer cuatrimestre) en abril (periodo enero-marzo), en julio (periodo abril-junio) y en septiembre (periodo julio-agosto).

En dicha revisión se analiza el grado de cumplimiento, los incumplimientos y las causas de los mismos. Así mismo se pueden modificar modificaciones cuantitativas en objetivos cumplidos o inalcanzables o incorporar nuevos indicadores que nos ayuden en la gestión.

Objetivos Estratégicos	Factores Clave de Éxito (F.C.E.)	Indicador	Histórico		
			2008/2009	2007/2008	2006/2007
OE 1	GLOBAL	Resultado global de la satisfacción de la Junta Rectora	7,8	7,32	6,29
SATISFACCIÓN DE LA JUNTA RECTORA	FCE 1.1 Participación en la toma de decisiones	Nivel de satisfacción con la participación en la toma de decisiones	7,5		
	FCE 1.2 Información y comunicación eficaz	Nivel de satisfacción con la información recibida	7,5	6,93	5,75
		Nivel de satisfacción con la periodicidad de las Juntas	7,5	7,00	5
	FCE 1.3 Trato ejemplar	Nivel de satisfacción con el trato recibido por parte del personal del OA (especialmente del personal directivo)	8,5	8,43	8,67
	FCE 1.4 Cumplimiento del resto de objetivos estratégicos	Grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos:			
		OE 2 SATISFACCIÓN DE LA PERSONA USUARIA			
		OE 3 SATISFACCIÓN DEL PERSONAL			
		OE 4 EQUILIBRIO ECONÓMICO			
		OE 5 IMAGEN POSITIVA DEL IMD			
		OE 6 SERVICIO DEPORTIVO EXCELENTE			
		OE 7 EXCELENCIA EN LA GESTIÓN			

Objetivos Estratégicos	Factores Clave de Éxito (F.C.E.)	Indicador	Histórico		
			2008/2009	2007/2008	2006/2007
OE 2	GLOBAL	Satisfacción global con el servicio	8	7,81	7,69
		Percepción calidad/precio	7,5	7,46	7,27
USUARIOS PLENAMENTE SATISFECHOS	FCE 2.1 Atención e Información suficiente y accesible	Nº de quejas sobre trato o información	0	0	0
		Percepción de la atención e información recibida	8,5	8,54	8,48
		Tanto por mil de devoluciones (Usuario/a)	10	68,13	31,23
		Tanto por mil de devoluciones (IMD)	6,5	20,29	8,00
		% de recibos domiciliados	80%	72,05	62,20%
	FCE 2.2 OE 6-Servicio Deportivo Excelente	Ver objetivo estratégico 6			
		<a href="#">Informe de precios de la competencia (duranguesado/bizkaia) - Comparativa</a>	1	0,90	0,92
	FCE 2.3 Agentes transmisores del buen hacer y la excelencia	Percepción general calidad / precio	7,5	7,46	7,27
		Total de SQRP recibidas		261	145
		Fidelidad de las personas usuarias del IMD	8	7,75	7,64

Objetivos Estratégicos	Factores Clave de Éxito (F.C.E.)	Indicador	Objetivo	Histórico	
				2008/2009	2007/2008
OE 3	GLOBAL	Resultado global de la encuesta de satisfacción de personal.	7	5,93	6,13
		% de insatisfacción por parte del personal del organismo.	10%	10,60%	21,10%
		Número de indicadores de OE 3 (en total 19) por debajo de 6,0 puntos	6	13	8
		Índice de absentismo laboral	<3%	2,47%	8,01%
PERSONAL SATISFECHO	FCE 3.1 Ambiente de trabajo	Ambiente de trabajo, nivel de compañerismo y colaboración y herramientas para superar conflictos	6	5,25	5,77
		Absentismo laboral	<1,5%	1,15%	8,01%
		Nivel de personas insatisfechas	10%	10,60%	21,10%
	FCE 3.2 Condiciones físicas y recursos del puesto	Condiciones físicas del puesto (temperatura, espacio, luz, etc.)	6,9	6,90	6,60
		Recursos necesarios y en buen uso	6,5	6,45	6,44
		Nivel de gestión de calendario laboral	6,5	5,37	5,03
	FCE 3.3 Organización del trabajo y definición de funciones	Nivel de definición de las funciones y responsabilidades	6	5,71	6,34
		Carga de trabajo ajustada y equilibrada	6,5	5,86	6,67
		% eventualidad de la plantilla	33%	38,10%	38,10%
	FCE 3.4 Comunicación e información	Nivel de cumplimiento del plan de comunicación	90%		
		Percepción del nivel de comunicación e información	6,7	5,78	6,25
	FCE 3.5 Implicación y trabajo en equipo y participación en la toma de decisiones	Percepción del grado de implicación y trabajo en equipo	6,3	5,92	6,06
		Percepción del grado de implicación en la toma de decisiones	6	5,92	5,99
		Nivel de participación en equipos de proceso	100%	73,68%	19,05%
		Nivel de participación en equipos de mejora	100%	52,63%	33,33%
		Índice de sugerencias presentadas por los empleados	1	0,40	
		Nº de sugerencias recogidas	22	9,00	0,00
		% de sugerencias tenidas en cuenta (de las sugerencias recibidas, cuantas se han llevado a cabo, PROBLEMA SOLUCIONADO)	50%	67%	
	FCE 3.6 Liderazgo de la dirección y relación con responsables	Índice de participación en las encuestas de satisfacción	90%	100%	90,40%
		Percepción de la valoración del trabajo que se realiza	5,6	5,49	5,61
	FCE 3.7 Reconocimiento y retribución	Accesibilidad a la Dirección y responsables	6	5,64	5,78
		Reconocimiento por la Junta, la Dirección y los Responsables	5	5,01	5,35
		Reconocimiento por los compañeros	7,5	7,28	7,11
		Reconocimiento por los usuarios/clientes/alumnos	8	7,67	7,68
		Evaluación objetiva del trabajo	5	4,63	5,37
	FCE 3.8 Formación	Retribución adecuada individual y comparativamente	6,7	6,69	6,71
		Percepción sobre la formación y desarrollo profesional	6	5,99	6,12
		Nivel del cumplimiento del plan de formación	50%	0%	
		Porcentaje de horas dedicadas a formación	2,5%	4,60%	3,18%
		% personas que participan en la formación	100%	70%	100%
	FCE 3.9 Gestión del cambio e Y proyección de una imagen social corporativa positiva	Presupuesto destinado a formación sobre gasto total			
		Percepción de la imagen social corporativa	7	7,02	7,14
		Percepción de la gestión del cambio	5,5	5,02	5,38

Objetivos Estratégicos	Factores Clave de Éxito (F.C.E.)	Indicador	Histórico		
			2008	2007	2006
OE 4	GLOBAL	Nivel de ejecución del presupuesto de gastos	> 97%	95,53%	92,42%
		Coeficiente de cobertura de gastos con ingresos del OA	26,50%	23,91%	21,14%
EQUILIBRIO ECONÓMICO	FCE 4.1 Optimizar la gestión de gastos	% gasto de personal s/ gasto corriente	50,00%	54,11%	58,66%
		% crecimiento del gasto corriente	8,00%	16,41%	15,95%
		Grado de ejecución del presupuesto de gastos corrientes	> 97%	95,53%	92,42%
	FCE 4.2 Optimizar la gestión de ingresos	% financiación del gasto corriente con ingresos cap 3	26,00%	22,09%	21,49%
		% financiación del gasto corriente con ingresos cap 4 no municipales	1,00%	0,0%	0,26%
		Coeficiente de cobertura del gasto corriente como consecuencia de la aportación municipal	73,00%	76,59%	80,57%
		Grado de ejecución del presupuesto de ingresos corrientes	100,00%	103,55%	90,55%
		Coeficiente de cobertura : POLIDEPORTIVO TABIRA	22,00%	24,46%	26,24%
		Coeficiente de cobertura : CAMPO DE RUGBY	0,00%	0,00%	
		Coeficiente de cobertura : PISTAS DE TENNIS Y PADDLE	100,00%	107,12%	
		Coeficiente de cobertura : POLIDEPORTIVO LANDAKO	40,00%	32,07%	32,79%
		Coeficiente de cobertura : CAMPO FUTBOL TABIRA	0,00%	2,92%	

Objetivos Estratégicos	Factores Clave de Éxito (F.C.E.)	Indicador	Histórico		
			2008/2009	2007/2008	2006/2007
OE 5	GLOBAL	Fidelidad de las personas usuarias del IMD	8	7,75	7,64
		Percepción de la ciudadanía sobre el IMD	7		
IMAGEN POSITIVA	FCE 5.1 Publicidad y Difusión	Nº de acciones de difusión/publicidad	4	4	6
		Nº de apariciones en prensa	20	18	15
	FCE 5.2 Instalaciones atractivas y servicios atractivos	% de la ciudadanía que puntuía con más de un 9 sobre 10 las instalaciones (estudio LKS)	50%		45,70%
		Percepción de la ciudadanía de las instalaciones y servicios	7		
	FCE 5.3 Eventos atractivos	Nº de eventos realizados	12	14	8
		Nº de asistentes			
	FCE 5.3 OE 2-Usuarios plenamente satisfechos	Ver objetivo estratégico 2			
	FCE 5.4 OE 3-Personal satisfecho	Ver objetivo estratégico 3			
	FCE 5.5 OE 6-Servicio deportivo excelente	Ver objetivo estratégico 6			

Objetivos Estratégicos	Factores Clave de Éxito (F.C.E.)	Indicador	Objetivo	Histórico	
				2008/2009	2007/2008
OE 6	GLOBAL	Ratio de población que practica algún deporte en las instalaciones del IMD	21,40%	16,16%	12,92%
		Proporción de la práctica del deporte para federados	34,00%	40,00%	47,00%
		Percepción de los usuarios sobre la oferta de servicios	7,30	7,03	6,91
		Percepción de los usuarios sobre las instalaciones	7,15	6,97	7,17
		Incorporación de nuevas actividades deportivas	17	14	11
		Incorporación de servicios complementarios	5	4	3
SERVICIO DEPORTIVO EXCELENTE	FCE 6.1 Oferta amplia adecuada y actualizada a necesidades de los usuarios actuales y potenciales	Percepción del usuario/a de la amplitud y adecuación de la oferta de servicios	8	7,03	6,91
		Número de actividades complementarias que faciliten y complementen la práctica deportiva.	5	4	3
		Nº de actividades/cursos que se ofertan (acumulado)	17	14	11
		Nº de nuevas actividades deportivas	3	3	4
	FCE 6.2 Instalaciones adecuadas, accesibles y suficientes	Nº de quejas sobre instalaciones	10	27	20
		Percepción del usuario/a sobre las instalaciones Pol. Landako : ROKODROMO	7,7	7,57	6,67
		Percepción del usuario/a sobre las instalaciones Pol. Landako : GIMNASIA -CARDIO- AEROBIC	7,5	6,60	7,23
		Percepción del usuario/a sobre las instalaciones Pol. Landako: YOGA	7,8	7,18	7,67
		Percepción del usuario/a sobre las instalaciones Pol. Landako: SALA FITNESS	8	6,71	7,01
		Percepción del usuario/a sobre las instalaciones PISCINAS NUEVAS	8		
		Percepción del usuario/a sobre las instalaciones. Cancha TENIS / PADDEL:	7,7	7,69	
		Percepción de los equipos federados sobre las instalaciones utilizadas.	6,5	6,51	
	FCE 6.3 Atención e información suficiente y accesible	Ver FCE 2.1			
	FCE 6.4 Personal formado y cercano	Percepción del usuario/a sobre el personal	8,5	8,56	8,57
		Media de número de horas de formación	40	9,37	
	FCE 6.5 OE 7 - GESTIÓN EXCELENTE	Ver objetivo estratégico 7			

Objetivos Estratégicos	Factores Clave de Éxito (F.C.E.)	Indicador	Histórico		
			2008/2009	2007/2008	2006/2007
OE 7	GLOBAL	Puntuación de la evaluación EFQM	200	0	0
		Percepción del liderazgo de la dirección y relación con responsables	6,5	5,58	5,84
		Grado de desarrollo del mapa de procesos	70%	40%	27,73%
		Grado de implantación de las 5-S	80%	41%	14,00%
GESTIÓN EXCELENTE	FCE 7.1 Liderazgo	Percepción del liderazgo de la dirección y relación con responsables	6,5	5,58	5,84
		Resultado de la herramienta de los 12 desafíos			
		FCE 3.5			
	FCE 7.2 Gestión por Procesos	Nº de procesos puestos en PDCA (acumulado)	12	8	5
		Nº de procesos puestos en marcha (sin PDCA)	4	3	2
	FCE 7.3 Gestión de proyectos estratégicos	Grado de implantación del programa 5-S: LANDAKO I	100%	81%	35%
		Grado de implantación del programa 5-S: TABIRA/LANDAKO II	-	15%	0%
		Grado de implantación del programa 5-S: FRONTONES	0%	0%	0%
		Grado de implantación del programa 5-S: C. FUTBOL	100%	18%	0%
	FCE 7.4 Resultados (modelo EFQM)	Puntos obtenidos en el modelo EFQM	200		
		Número de autoevaluaciones realizadas acumuladas	3	2	1



## **Anexo I. Autoevaluación**



**Anexo I. Autoevaluación****Criterio 1 – LIDERAZGO - IMD**

Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En períodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

**Subcriterio 1 a**

**Los líderes desarrollan la misión, visión y valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia.**

**Puntos fuertes:**

- ① El organismo dispone de MVV definidas, aprobadas por el órgano competente (Junta Rectora) y conocidas por todo el personal de la organización, si bien existen algunos problemas de interiorización por parte del mismo.
- ① Los líderes se implican en las acciones de mejora y en la formación de las personas de la organización, aunque falta una cierta sistematica.
- ① Estamos en un proceso incipiente de delegación de responsabilidades (procesos, proyectos, etc.), en el que se van implicando cada vez más personas, aunque no todo el mundo se lo cree.
- ① Todo el conjunto de los líderes de los OOAA en general, y del IMD en particular se están formando a través del programa FOAC (estamos en el 4º año) que permite aprender y mejorar de forma consecutiva.

**Áreas de mejora**

- ① Falta una definición concreta del concepto de líder, así como la extensión de dicho concepto ("quiénes son líderes"). Hay una concepción natural de liderazgo (Gerencia, Coordinadores, etc.) pero resulta muy restrictiva. En la encuesta de satisfacción de personas se hace un análisis básico sobre el liderazgo, además, se ha hecho alguna medición sobre efectividad del liderazgo (Gerencia/Consejo Dirección), pero ha sido muy limitada y no está totalmente sistematizada. Es necesario incorporar herramientas de medición de liderazgo para el conjunto de la organización (Evaluación de contraste: detalle por conductas o los 12 Desafíos).
- ① Si bien los líderes (orgánicos) intentan ser un referente a la hora de desarrollar los valores y los principios éticos y las responsabilidades públicas que apoyan la cultura de la organización, no siempre predicen con el ejemplo efectivo. Lo intentan, pero las actitudes reales, en algunos casos, dejan que desear.

**Subcriterio 1 b**

**Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.**

**Puntos fuertes:**

- ① La organización tiene una estructura plasmada en un organigrama aprobada por el órgano competente y conocida.
- ① La organización se basa en una gestión por procesos. Existe un mapa de procesos, se están desarrollando los procesos (tanto los comunes a todos los OOAA como los específicos del IMD, habiendo comenzado por los clave) y todos los procesos tienen propietario.
- ① Existe un PGP que permite una sistemática de gestión del equipo de responsables para valorar el funcionamiento y los resultados generales de los procesos de la organización, si bien se encuentra todavía en un estado incipiente. No obstante, existe un Comité Sectorial donde se pueden analizar la evolución y desarrollo de los resultados de los procesos aunque estamos empezando con ello.

**Áreas de mejora**

- ① Si bien, se hace un seguimiento del cuadro de mando y del plan anual que es para nosotros un instrumento muy potente de gestión, nos falta incorporar los resultados de los procesos al circuito de gestión. Esto se justifica porque todo el despliegue de procesos lo estamos realizando en este momento. Así mismo la implantación de mejoras en los procesos está poniéndose en marcha en este momento aunque no nos hemos acostumbrado aun a la sistemática. No obstante, si se implantan mejoras en el funcionamiento general de una forma sistemática a través de las revisiones de planes anuales y de los proyecto de mejora, puesto que algunos procesos no están completos y otros no han completado el ciclo PDCA.

**Subcriterio 1 c****Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad****Puntos fuertes:**

- ① Existen mecanismos de contacto de los líderes con los clubes deportivos. Las reuniones están periodificadas aunque falta una cierta sistemática.
- ① Existen mecanismos de contacto de los líderes con algunos proveedores de servicios importantes, como los prestadores de servicios deportivos, mantenimiento integral y limpieza.
- ① Participamos en Q-Epea y Euskalit apoyando la excelencia.
- ① Fomentamos y apoyamos actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente a nivel global. Hemos comenzado por la implantación del Ekoscan y de las 5-S en el polideportivo de Landako.

**Áreas de mejora**

- ① No existen mecanismos sistemáticos de contacto de los líderes con los usuarios que no son clubes.
- ① No existen mecanismos sistemáticos de contacto con algunos de los proveedores importantes si bien si existen contactos periódicos. Falta sistematizar la relación con alguno de los aliados.
- ① No existen mecanismos sistemáticos de contacto con el entorno.
- ① No participamos suficientemente en asociaciones profesionales, conferencias y seminarios.

**Subcriterio 1 d****Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización.****Puntos fuertes:**

- ① Los líderes comunican personalmente la misión, visión, valores, política y estrategia, planes, objetivos y metas del organismo a las personas que lo integran, aunque es necesario mejorar dicha comunicación dándole la importancia estratégica que tiene la misma.
- ① Tenemos un sistema para evaluar la actuación de los líderes en cuanto a comunicación y accesibilidad, delegación, participación motivación y reconocimiento a través de las encuestas de personas.
- ① Se considera que los responsables son accesibles (6.94 puntos obtenidos en la encuesta de satisfacción de personal) aunque la puntuación es la más baja de todos los OOAA.
- ① Los empleados del IMD perciben que los líderes confían en ellos y en sus capacidades (6.67 puntos obtenidos en la encuesta de satisfacción de personal) aunque la puntuación es la más baja de todos los OOAA.
- ① Así mismo los responsables animan a mejorar las capacidades y conocimientos (6.39 puntos obtenidos en la encuesta de satisfacción de personal) siendo también el organismo menos valorado.

**Áreas de mejora**

- ① Existe una percepción de insuficiente reconocimiento por parte de la gerencia (4.59, siendo la puntuación menor de todos los OOAA, y el único organismo donde no crece respecto al año anterior) aunque existe una mejor percepción de reconocimiento por parte del responsable inmediato (6.0). La lejanía física de la gerencia y la dispersión de los diferentes lugares de trabajo pueden estar en la clave de este punto débil.
- ① Existe una percepción, que si bien ya no era buena, en este último año se ha deteriorado en el ámbito de la comunicación. Esta conclusión se deriva de los datos obtenidos en la encuesta de satisfacción de personas, si bien el personal que ha participado en la autoevaluación cree que la comunicación ha mejorado.

**Subcriterio 1 e****Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.****Puntos fuertes:**

- ① Existe una actitud positiva por parte de los líderes al cambio, están abiertos al cambio.

**Áreas de mejora**

- ① No existe una sistemática de análisis o planificación, de ejecución y de medición y comunicación de gestión del cambio.

**Criterio: 2 - POLÍTICA Y ESTRATEGIA - IMD**

**Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.**

**Subcriterio 2 a**

**La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.**

**Puntos fuertes:**

- ① Tenemos definidos los grupos de interés.
- ① Disponemos de herramientas para la obtención de información sobre ALGUNOS grupos de interés:
  - Clientes (usuarios y clubes): encuestas de satisfacción (1 vez al año) y el subproceso de SQRP, salvo usuarios piscina que lo concretaremos el año que viene
  - PERSONAS: encuestas de satisfacción (1 vez al año) y estudio de clima laboral (cada 2años), y el subproceso de SQRP
  - ÓRGANO RECTOR: encuestas de satisfacción (1 vez al año)
  - CIUDADANÍA: Estudio sobre la ciudadanía de Durango (LKS) y al subproceso de SQRP
- ① Hemos iniciado actividades de benchmarking ( de una forma incipiente) con los socios de Q-Epea.

**Áreas de mejora**

- ① No disponemos de mecanismos para recoger información de los arrendatarios de nuestras instalaciones ni de los proveedores.
- ① No disponemos de mecanismos para recoger información de la competencia ni de otros servicios municipales homologables.

**Subcriterio 2 b**

**La Política y Estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.**

**Puntos fuertes:**

- ① Tenemos un cuadro de mando integral.
- ① Se realizan actividades de benchmarking de manera puntual sobre 5-S, instalaciones, asuntos administrativos (comité de administrativos) programas informáticos de gestión y, especialmente en materia de personas (con otros OOAA).

**Áreas de mejora**

- ① No se dispone de sistemática en la recogida de información acerca de:
  - Situación de la competencia
  - Novedades legales
  - Estado de la tecnología propia y del sector
  - Situación económico social

**Subcriterio 2 c****La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.****Puntos fuertes:**

- ① Tenemos implementada una estructura estratégica en la que hemos definido y revisado la MVV del IMD, las líneas estratégicas y los objetivos estratégicos.
- ① Hemos realizado un análisis DAFO global del organismo.
- ① Hemos elaborado el primer plan estratégico del IMD (2007/2008 – 2010/2011) en cuya elaboración han tomado parte personas de diferentes sectores: recepción-mantenimiento, administración, técnicos y monitores.
- ① Existe una revisión de los planes y objetivos que se realiza mediante el proceso de desarrollo y seguimiento del plan anual.

**Áreas de mejora**

- ① No se ha completado la información sobre los grupos de interés que pudieran tener relevancia en el plan estratégico, especialmente en lo relativo a competencia y otros IMD.
- ① No hay instrumentos de análisis que permitan equilibrar las necesidades y expectativas (a largo plazo) de todos los grupos de interés. No existe un proceso claro de alineamiento de la estrategia de la organización con la de los partners y aliados, aunque se intenta comunicar a los mismos cuáles son los planes de nuestras líneas estratégicas.
- ① No disponemos de un sistema de evaluación de riesgos (estratégicos).

**Subcriterio 2 d****La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.****Puntos fuertes:**

- ① Se ha realizado y revisado el mapa de procesos del IMD e identificando y definido los procesos clave.
- ① Tenemos un plan anual cuya confección y revisión se realiza a través del proceso correspondiente. Dicho plan anual se despliega hasta los procesos.
- ① El IMD comunica (y se entrega copia) a todo el personal del plan anual, si bien dicha comunicación creemos que es mejorable.
- ① En la elaboración del plan estratégico han tomado parte personas de diferentes sectores: recepción-mantenimiento, administración, técnicos y monitores.

**Áreas de mejora**

- ① No existe un buen sistema de comunicación de la Política y Estrategia a todo el personal.
- ① Es necesario realizar el seguimiento del plan anual de forma periódica, no solamente en el comité sectorial, si no también con los empleados, sobre todo en el ámbito de las acciones de mejora que les afectan.

**Criterio 3 – PERSONAS - IMD**

**Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.**

**Subcriterio 3 a****Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.****Puntos fuertes:**

- ① El organismo dispone de una política y estrategia (Objetivos estratégico, FCE, Cuadro de mando, líneas estratégicas) definida y aprobada por el órgano competente (Junta Rectora), si bien todavía no se ha elaborado ningún plan de recursos humanos como tal.
- ② Se fomenta la participación del personal del organismo en el desarrollo de las políticas y estrategias, ya que en su definición han participado personas de diferentes áreas (gerencia, dirección, administración, monitores y recepción al público).
- ③ Como Administración Pública, el organismo cuenta con procesos definidos para la selección y contratación del personal.
- ④ Se fomenta y se garantiza la equidad en todo lo relacionado con el empleo, incluido el ámbito de igualdad de oportunidades, ya que al ser Administración Pública todo lo citado queda recogido en la ley.
- ⑤ Fomentamos y apoyamos el uso de metodologías organizativas e innovadoras para mejorar la forma de trabajar, (5-S, gestión por procesos, Ekoscan, etc.).
- ⑥ Con carácter anual se realizan encuestas de satisfacción de personal en el organismo y cada dos años se completa esta información con un estudio de clima laboral, también está implantado el proceso SQRP. La información obtenida tras la utilización de estas herramientas se utiliza para elaborar planes de mejora en materia de personal que quedan recogidos en el plan anual.

**Áreas de mejora**

- ① No tenemos un plan de RRHH en si, si bien se realizan planes de mejora relacionados con la gestión de personal recogiéndose las actividades de mejora dentro del plan anual.
- ② No está definido el proceso de satisfacción del personal, si bien el conjunto de datos que se manejan y las acciones que se planifican e implementan van en el sentido de la satisfacción de éste.
- ③ En el caso del personal temporal y de las sustituciones, la gestión de las bolsas de trabajo no están suficientemente actualizadas y es necesario mejorar la gestión global de las mismas, desde la propia periodificación hasta la propia selección de acuerdo con los principios de igualdad, mérito y capacidad.

**Subcriterio 3 b**

**Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.**

**Puntos fuertes:**

- ① En la actualidad se está confeccionando un plan de formación con un horizonte 2008/2010, si bien tendrá que ser retocado en el momento en que pongamos en marcha la gestión por competencias.
- ② El IMD está trabajando en la línea de que sus personas se desarrollen a través del trabajo (ítem muy bien valorado por los empleados) promocionando el trabajo en equipo y las responsabilidades en torno a las coordinaciones de proyectos. Esta apuesta es sólida y se irá ampliando a lo largo del tiempo y de las posibilidades. En este momento una parte importante de las personas (52.63%) del IMD forma parte de grupos de procesos, de mejoras o de proyectos.

**Áreas de mejora**

- ① El organismo no se gestiona por competencias ni capacidades, puesto que éstas no están claramente definidas, si bien se han definido las funciones y tareas de cada puesto de trabajo de una forma básica. Esto es, en definitiva no se hace una gestión del desempeño (por tanto no se evalúa el rendimiento de las personas).
- ② A día de hoy no existe la figura del tutor o coach puesto que no hemos definido las competencias de cada puesto de trabajo. Una vez definidas las competencias y analizados los déficit que puedan ser cubiertos con la formación, tendremos que implementar un sistema de coaching que permita mejorar las habilidades de gestión en los puestos que lo necesitan.
- ③ No están claramente definidos los objetivos individuales, los objetivos de las personas están definidos en cuanto a su pertenencia a grupos de trabajo.
- ④ Los resultados de la encuesta de personas ha sido decreciente respecto a los años anteriores, razón de ello podría ser que en el momento en que se pasó la encuesta había un conflicto interno en el organismo y esto pudo hacer bajar la puntuación general obtenida en la encuesta.

**Subcriterio 3 c**

**Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.**

**Puntos fuertes:**

- ① A nivel global, se fomenta y apoya a las personas del IMD a participar en equipos y actividades de mejora, así como a implicarse en diferentes proyectos que forman parte del proyecto general del IMD. Si bien la respuesta por parte del personal, en general, es bastante buena, no todos se implican del mismo modo ni al mismo ritmo.
- ② Desde el IMD se fomenta y se estimula a las personas a trabajar en equipo y a asumir responsabilidades en torno a las coordinaciones de proyectos (5-s, Ekoscan,...) y de procesos, quedando respaldados los comportamientos innovadores y creativos a la hora de desempeñar sus funciones.
- ③ Los directivos del IMD participan en diferentes programas de formación que les permite aprender y mejorar de forma consecutiva a desarrollar políticas tendentes a que las personas actúen con autonomía (FOAC, gestión por procesos, atención al cliente, aprender a hablar en público, formación Inter.-culturas, etc.).
- ④ Se fomenta la participación y el empowerment dentro del organismo; es decir, se busca que en la relación entre la dirección y las personas vaya aumentando la confianza, responsabilidad y compromiso, para así poder servir mejor a la ciudadanía.

**Áreas de mejora**

- ① La gestión de la participación y el empowerment no está sistematizada ni se controla ni evalúan los resultados.
- ② Los resultados de la encuesta de personas ha sido decreciente respecto a los años anteriores, razón de ello podría ser que en el momento en que se pasó la encuesta había un conflicto interno en el organismo y esto pudo hacer bajar la puntuación general obtenida en la encuesta.

**Subcriterio 3 d**

**Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.**

**Puntos fuertes:**

- En la actualidad se está elaborando un plan de comunicación interna, qué aunque no lo hemos terminado todavía, ya hemos empezado a implantar y utilizar algunas herramientas que nos han permitido mejorar la comunicación entre nosotros.

**Áreas de mejora**

- A pesar de que existe una percepción generalizada de que la comunicación ha mejorado, esta cuestión ha sido muy mal valorada en las encuestas de satisfacción del personal. (mirar criterio 1d).

**Subcriterio 3 e**

**Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.**

**Puntos fuertes:**

- Como Administración Pública, la remuneración económica se gestiona en base a lo marcado en el convenio interadministraciones (Udalhitz) y en la valoración concreta del puesto (que otorga el grado).
- Se obtienen buenos resultados en la encuesta de personal respecto a la remuneración (6.94, siendo la puntuación mayor de todos los OOAA y creciente respecto al año anterior).
- Existen beneficios sociales para los empleados del IMD (flexibilidad de horario, fondo de pensiones, préstamos al personal sin interés, seguro de vida, computo de horas extra,...) recogidos en el convenio.
- La gestión de prevención de riesgos laborales se gestiona adecuadamente, tenemos un plan de riesgos laborales y se hacen auditorias externas y planes de mejora de manera periódica.

**Áreas de mejora**

- Existen algunos intentos de reconocer los trabajos bien hechos (comunicaciones, algún regalo, alguna comida,...) pero son más una buena intención que un sistema de reconocimiento. En resumen, no tenemos un mecanismo para gestionar el reconocimiento.
- Existe una percepción de insuficiente reconocimiento por parte de la gerencia (4,59) y de la Junta Rectora (4,44), aunque existe una mejor percepción de reconocimiento por parte del responsable inmediato (6,00) y de los compañeros (7,28). La lejanía física de la Junta y la Gerencia pueden estar en la clave de este punto débil.

**Criterio 4 - ALIANZAS Y RECURSOS - IMD**

**Las Organizaciones Excelentes** planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

**Subcriterio 4 a****Gestión de las alianzas externas.****Puntos fuertes:**

- ❶ Tenemos identificados los aliados clave y están recogidos en el plan estratégico, si bien tenemos que actualizar este documento.
- ❷ La relación con nuestro proveedor principal (Ermetesport) está estructurada, mantenemos reuniones periódicas y existe una relación fluida que nos permite crear valor y maximizarlo. Si bien, este tipo de relación no la mantenemos con todos nuestros proveedores importantes.
- ❸ En general, hemos identificado y conocemos las competencias clave de nuestros aliados y están definidas y recogidas en el plan estratégico.
- ❹ Todos los OOAA forman parte del grupo de trabajo Q- epea, lo que nos permite trabajar y obtener sinergias en diferentes campos (procesos, proyecto 5-s,...), pero no se obtienen sinergias con TODOS nuestros aliados clave.

**Áreas de mejora**

- ❶ No se gestiona de manera sistemática la relación con todos nuestros aliados clave.

**Subcriterio 4 b****Gestión de los recursos económicos y financieros.****Puntos fuertes:**

- ❶ Tenemos en PDCA los procesos de elaboración del presupuesto y gestión del presupuesto.
- ❷ De la contabilidad general obtenemos una contabilidad básica por centros de coste.

**Áreas de mejora**

- ❶ No se evalúan las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles.
- ❷ La nueva aplicación informática de momento no nos da la posibilidad de obtener ciertos datos económicos de las diferentes instalaciones y actividades (ingresos por instalación, ingresos por tipo de actividad,...), por lo que en cuanto trabajemos en ello I mejorarán los informes económicos que se quieran hacer, para completar el informe de liquidación que se realiza trimestralmente.

**Subcriterio 4 c**

**Gestión de los edificios, equipos y materiales.**

**Puntos fuertes:**

- ① Para gestionar el mantenimiento y uso de los edificios, equipos y materiales hay formado un equipo de trabajo desde hace varios años. Este equipo actualmente está trabajando en el desarrollo del proceso de esta actividad, para poder controlar mejor sus labores y así optimizar su trabajo.
- ① Tenemos un plan de riesgos laborales y de seguridad e higiene, activos y actualizados que permite una gestión eficiente y la toma de medidas tendente a reducir cualquier tipo de riesgo y al aumento de la seguridad y de la higiene. En estos ámbitos están implicados el conjunto del personal, especialmente la dirección y los representantes de los empleados.
- ① Fomentamos y apoyamos actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente a nivel global, basándonos en criterios de sostenibilidad. Estamos implantando sistemas medioambientales para conseguir la certificación Ekoscan en el polideportivo de Landako.
- ① Optimizamos los inventarios a través de la implantación de las 5-S, aunque este proyecto no está implantado de la misma manera en todos los edificios del IMD.
- ① En el ámbito de transporte, desde el IMD se fomenta el uso de la bicicleta entre sus empleados, disponiendo para ello de dos bicicletas, para realizar los trayectos entre instalaciones. Además, uno de los criterios para la elección de los nuevos vehículos será que estos sean respetuosos con el medio ambiente.

**Áreas de mejora**

- ① No tenemos un plan de gestión de edificios, equipos y material que apoye la política y estrategia del IMD.
- ① No tenemos todavía un sistema integrado para optimizar el consumo de los suministros (agua, luz, electricidad,...).

**Subcriterio 4 d**

**Gestión de la tecnología.**

**Puntos fuertes:**

- ① Existe sensibilización respecto a las nuevas tecnologías.
- ① Se aprovecha la tecnología existente para apoyar la mejora en el organismo.

**Áreas de mejora**

- ① No se han identificado todas las tecnologías clave para el funcionamiento de la organización.
- ① La tecnología no se gestiona como un proceso, por lo que no existen responsables y no se identifican ni evalúan de forma sistemática las tecnologías alternativas y emergentes.

**Subcriterio 4 e****Gestión de la información y del conocimiento.****Puntos fuertes:**

- ① Se utilizan las tecnologías de la información para apoyar la comunicación interna y la gestión del conocimiento (Outlook, manuales de aplicativos, programación de clase, etc.).
- ① En general la información para el desempeño del trabajo es adecuada, es accesible y segura, aunque es mejorable.
- ① Sabemos cual es una parte importante del conocimiento clave (procesos, cuadro de mando, datos estadísticos, etc.), si bien no hay un proceso para gestionar el conocimiento.
- ① Estamos invirtiendo recursos en gestión de la información y en informática, las personas están involucradas para sacar rendimiento a estas inversiones, de alguna forma nos falta que todo ese volumen de información se ajuste a las necesidades reales y se convierta en conocimiento efectivo que nos ayude a mejorar la gestión en todos los niveles.

**Áreas de mejora**

- ① Hay un bajo nivel de desarrollo del aplicativo que hemos instalado este año (febrero 08). Se hace necesario un profundo desarrollo del mismo, puesto que creemos que tiene múltiples capacidades.
- ① No hemos identificado cuál es la información relevante para cada puesto de trabajo.
- ① Las bases de datos tienen dificultad de accesibilidad porque están desorganizadas, son inmensas y hay mucha información en la red del IMD que no está estructurada, salvo la referente a calidad (i5s).
- ① Aunque existe un mayor acceso a la información, esa información no se gestiona suficientemente para que sea conocimiento.

**Criterio 5 – PROCESOS - IMD**

**Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.**

**Subcriterio 5 a****Diseño y gestión sistemática de los procesos.****Puntos fuertes:**

- ① Existe una metodología para el diseño y gestión de los procesos del organismo (PGP).
- ① Se han definido los procesos, existe un mapa de procesos y se han creado grupos de trabajo, para documentar y poner en marcha los procesos de la organización. Además, se está haciendo un importante esfuerzo por parte de las personas para que en el periodo aproximado de un año estén todos los procesos implantados.
- ① Revisamos la implantación de procesos a través del cuadro de mando, cuatro veces al año.

**Áreas de mejora**

- ① No está sistematizada la alineación de los procesos con la estrategia del IMD.

**Subcriterio 5 b**

**Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor**

**Puntos fuertes:**

- ❶ De forma habitual utilizamos de forma implícita el PDCA con muchos de los procesos y utilizamos la información procedente de clientes, personas, etc. para mejorar. Una metodología estructurada no existe, salvo las que se incluyen en el plan anual.
- ❷ Se utilizan los indicadores de cuadro de mando y de los procesos que ya están en marcha, sean de rendimiento o de percepción para establecer métodos operativos perfeccionados.
- ❸ Se establecen objetivos y planes de mejora para los procesos del organismo.
- ❹ La mayoría de las personas del IMD han recibido formación en materia de procesos, por lo que la participación y la implicación en el desarrollo e implantación de los mismos, es cada vez mayor. Los cambios en los procesos se comunican a las personas implicadas en los mismos.

**Subcriterio 5 c**

**Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes**

**Puntos fuertes:**

- ❶ Realizamos encuestas para analizar la satisfacción de los clientes actuales y se estudian las diferentes aportaciones que los usuarios pueden realizar. También realizamos reuniones periódicas con clubes en los que detectamos no solamente sugerencia y quejas, si no también las expectativas. En este momento estamos poniendo en marcha un sistema análisis de grupos focales, en el que se estudia no solo a los usuarios y clientes actuales si no también a quién no lo son para que saber que podríamos hacer para que fueran nuestros usuarios. Las encuestas y reuniones se realizan de forma sistemática y dicha información es procesada.
- ❷ Generalmente las actividades se diseñan copiando buenas experiencias de otros espacios deportivos que creemos que pueden funcionar en el nuestro, así mismo estamos trabajando en el proceso de programación y diseño de actividades en el que se recogerá por un lado las posibles nuevas alternativas de actividades procedentes de información propia (encuestas, sugerencias, monitores...) y las referencias que podamos coger de otros sitios.
- ❸ La relación con uno de nuestros aliados clave (Emtesport) esta consolidada y en las reuniones periódicas que mantenemos con ellos se fomenta su creatividad e innovación para poder desarrollar productos y servicios competitivos. Si bien, este tipo de relación no la mantenemos con el resto de nuestros partners.

**Áreas de mejora**

- ❶ Todavía no hemos llegado a la total implantación de los procesos, por lo que en ciertos procesos no nos hemos planteado si quiera los objetivos a alcanzar.
- ❷ A pesar de que existe un ánimo tendente a estimular el talento creativo e innovador de empleados, clientes, partners de forma que influyan en la mejora, no está sistematizado.

**Áreas de mejora**

**Subcriterio 5 d**

**Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.**

**Puntos fuertes:**

**Áreas de mejora**

- ⌚ No están todos los procesos clave desarrollados e implantados, aunque estamos en estos momentos trabajando en ello (Total procesos:20; Procesos PDCA:8; Procesos en marcha:3)

**Subcriterio 5 e**

**Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.**

**Puntos fuertes:**

**Áreas de mejora**

- ⌚ Existen mecanismos, que utilizamos, para investigar las necesidades de los clientes:
  - Realización de encuestas
  - Grupos focales
  - Proceso de SQRP
  - Proceso de atención y recepción
- ⌚ Aunque asesoramos a los clientes sobre los servicios que existen y sobre las normas básicas (normativas de uso de las instalaciones), no lo hacemos con profundidad ni de una manera sistemática.

Con la información que obtenemos a través de estos canales realizamos los planes de mejora correspondientes.

- ⌚ Realizamos seguimiento a las sugerencias o quejas realizadas por los clientes a través del subproceso SQRP.

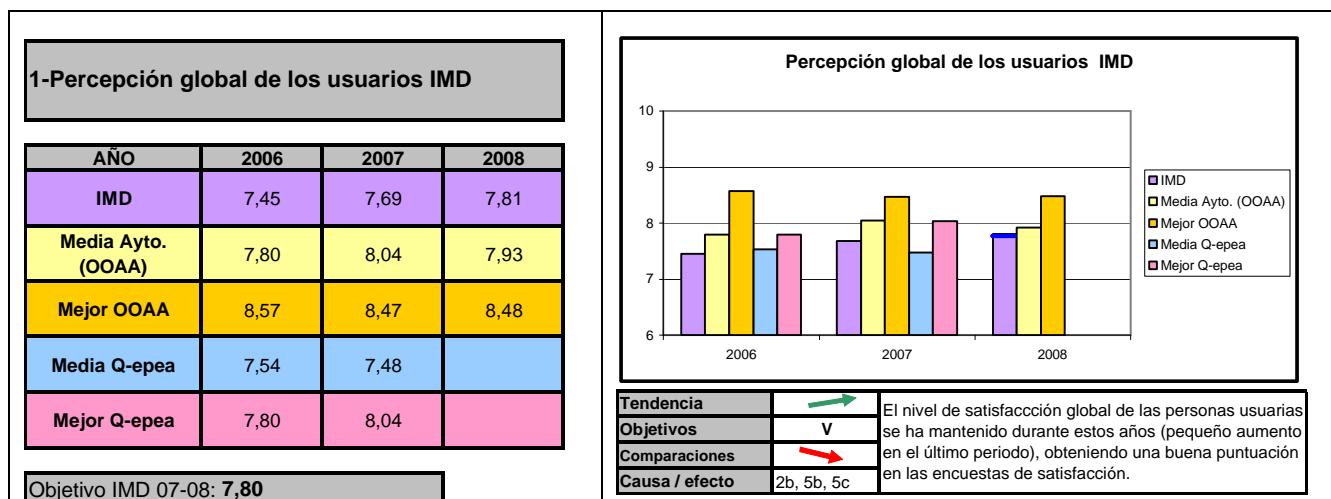
**Criterio: 6 - RESULTADOS EN LOS CLIENTES - IMD**

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.

**Subcriterio 6 a****Medidas de percepción**

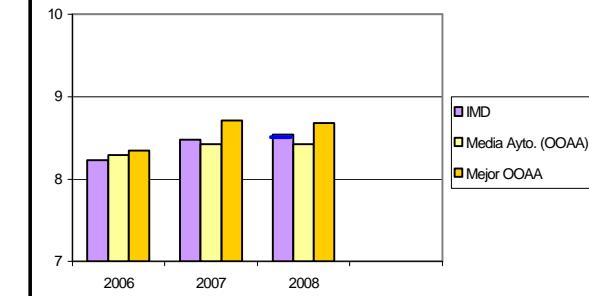
La satisfacción de los clientes se ha ido incorporando a la cultura organizativa de los servicios públicos como un elemento fundamental. El IMD ha asumido dicha orientación y entiende al usuario como el eje principal de su gestión. Todo ello queda recogido en el Plan Estratégico a través de la MVV, Objetivos Estratégicos, Mapa de procesos y el Cuadro de Mando. Así mismo, esta orientación queda reflejada en las acciones planteadas en los diferentes planes anuales elaborados hasta la fecha.

Nuestros clientes son todos los usuarios (y sus familiares en el caso de que nuestros usuarios sean niños o niñas), los clubes y otras organizaciones (federaciones, escuelas,...) que practican deporte en nuestras instalaciones, así como la ciudadanía en general en cuanto asiste como público a eventos deportivos, o puede ser un futuro usuario de nuestros servicios.

**2-Percepción de la atención e información recibida**

AÑO	2006	2007	2008
IMD	8,23	8,48	8,54
Media Ayto. (OOAA)	8,29	8,43	8,43
Mejor OOAA	8,35	8,71	8,68

Objetivo IMD 07-08: **8,50**

**2-Percepción de la atención e información recibida**

Tendencia ↗  
 Objetivos V  
 Comparaciones →  
 Causa / efecto 5b, 5c

El nivel de satisfacción con este bloque se ha mantenido durante estos años, obteniendo una buena puntuación en las encuestas de satisfacción.

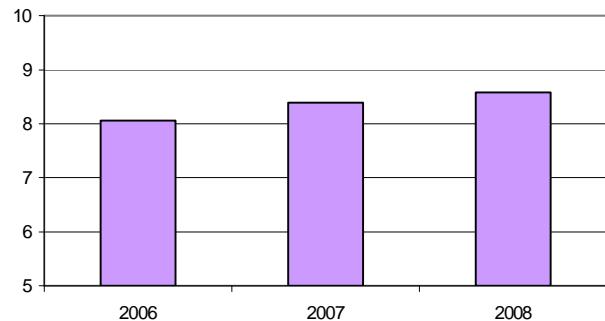
### 3- Percepción sobre el desarrollo de la clase

#### BLOQUE 2º : DESARROLLO DE LA CLASE

Actividad	2006	2007	2008
G Mantenimiento	7,69	7,74	8,29
Aerobic			
Yoga	8,8	8,98	8,75
Body Weight		8,88	8,48
Aquagym			9,05
Batuka			8,54
Cardio			7,7
Grupo Natación			9,25
Padel			
Tenis		8,56	8,75
Patinaje			
Pilates			8,68
<b>Total</b>	<b>8,25</b>	<b>8,54</b>	<b>8,58</b>

AÑO	2006	2007	2008
<b>IMD</b>	8,06	8,39	8,58

### 3-Percepción sobre el desarrollo de la clase



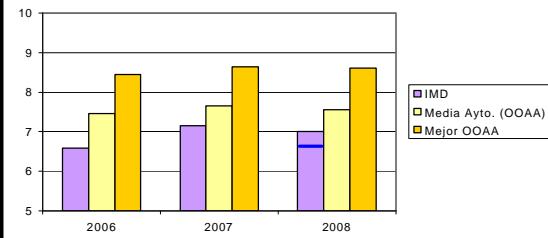
Tendencia	→	El nivel de satisfacción en este bloque ha mejorado ligeramente en este último año. Poco a poco se han ido incorporando nuevos servicios al sistema de realización de encuestas y en general ha obtenido una buena puntuación en todos los períodos.
Objetivos		
Causa / efecto	5b, 5c	

### 4-Percepción sobre las instalaciones y servicios complementarios

AÑO	2006	2007	2008
<b>IMD</b>	6,58	7,16	7,01
<b>Media Ayto. (OOAA)</b>	7,46	7,66	7,56
<b>Mejor OOAA</b>	8,45	8,64	8,61

Objetivo IMD 07-08: **6,60**

### 4-Percepción sobre instalaciones y servicios complementarios



Tendencia → Los usuarios valoran positivamente las instalaciones aunque existen diferencias

Objetivos V  
Comparaciones → Las instalaciones en las que se realiza la actividad son obsoletas y hace unos años que se identificó la necesidad de reforma.

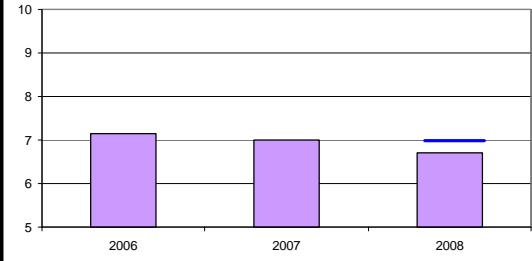
Causa / efecto 4c, 5b, 5c

### 4a-Percepción sobre las instalaciones: SALA CARDIO-FITNESS

CARDIO (FITNESS)			
AÑO	2006	2007	2008
<b>IMD</b>	7,15	7,01	6,71

Objetivo IMD 07-08: **7,00**

### 4a-Percepción sobre las instalaciones: SALA CARDIO / FITNESS



Tendencia → Las instalaciones en las que se realiza la actividad son obsoletas y hace unos años que se identificó la necesidad de reforma.

Objetivos X

Causa / efecto 4c, 5b, 5c

## PLAN ESTRÁTÉGICO DEL IMD DE DURANGO

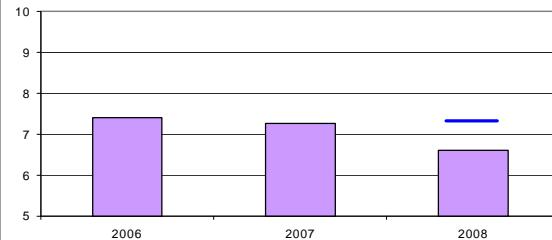
### 4b-Percepción sobre las instalaciones: GIMNASIA-CARDIO-AEROBIC

#### GIMNASIA-CARDIO-AEROBIC

AÑO	2006	2007	2008
IMD	7,40	7,27	6,60

Objetivo IMD 07-08: 7,4

#### 4b-Percepción sobre las instalaciones: GIMNASIA-CARDIO-AEROBIC



Tendencia



Si bien los resultados obtenidos respecto a las instalaciones de las actividades de gimnasia y aerobic se mantienen (7,45) la incorporación de un nuevo servicio (cardio) baja el resultado global. Las instalaciones a las que hace referencia este resultado negativo están en proceso de mejora (ver punto 4a).

Objetivos



Causa / efecto

4c, 5b, 5c

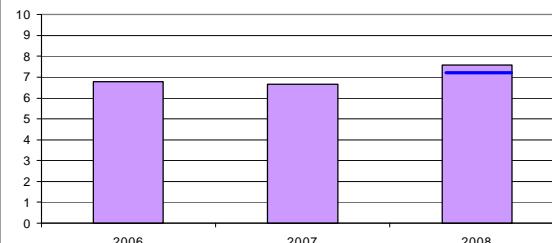
### 4c--Percepción sobre las instalaciones ROCÓDROMO

#### ROCÓDROMO

AÑO	2006	2007	2008
IMD	6,80	6,67	7,57

Objetivo IMD 07-08: 7,2

#### 4c-Percepción sobre las instalaciones: ROCÓDROMO



Tendencia



Los usuarios han valorado positivamente la ampliación del rocódromo.

Objetivos

V

Causa / efecto

4c, 5b, 5c

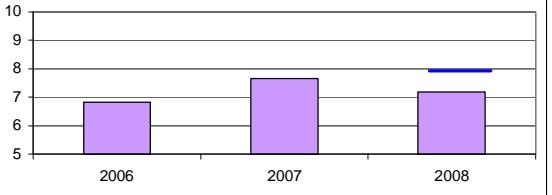
### 4d-Percepción sobre las instalaciones YOGA

#### YOGA

AÑO	2006	2007	2008
IMD	6,82	7,67	7,18

Objetivo IMD 07-08: 7,8

#### 4d-Percepción sobre las instalaciones: YOGA



Tendencia



Si bien hemos realizado mejoras en las instalaciones, los usuarios no lo han valorado en el momento de responder la encuesta, puesto que nada más terminar las obras recibímos varias felicitaciones por su parte.

Objetivos

X

Causa / efecto

4c, 5b, 5c

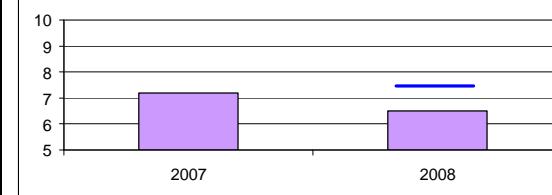
### 4e-Percepción sobre las instalaciones: TENIS-PADEL

#### TENIS-PADEL

AÑO	2007	2008
IMD	7,20	6,50

Objetivo IMD 07-08: 7,2

#### 4e-Percepción sobre las instalaciones: TENIS-PADEL



Tendencia



Los usuarios estiman necesario la cubrición de alguna de las instalaciones para uso en condiciones de lluvia.

Objetivos

X

Causa / efecto

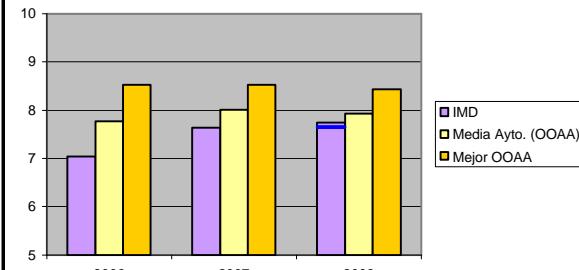
4c, 5b, 5c

5-Percepción sobre la Fidelidad por parte de los usuarios del IMD

AÑO	2006	2007	2008
IMD	7,05	7,64	7,75
Media Ayto. (OOAA)	7,77	8,01	7,93
Mejor OOAA	8,53	8,52	8,44

Objetivo IMD 07-08: 7,70

5-Percepción sobre la Fidelidad



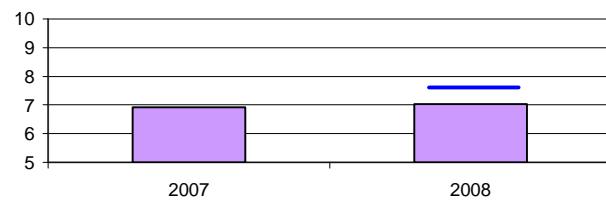
Tendencia	→	Los resultados obtenidos son buenos y están en consonancia con el resto de OOAA.
Objetivos	V	
Comparaciones	→	
Causa / efecto	5c, 5e	

6-Percepción del usuario/a de la amplitud y adecuación de la oferta de servicios

AÑO	2007	2008
IMD	6,91	7,03

Objetivo IMD 07-08: 7,4

6-Percepción del usuario/a de la amplitud y adecuación de la oferta de servicios



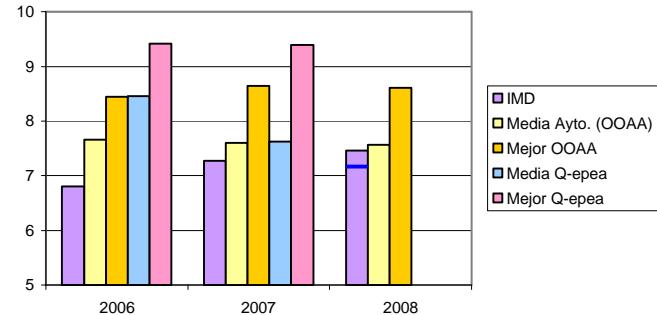
Tendencia	→	Los servicios han aumentado y la percepción de los usuarios ha variado ligeramente al alza.
Objetivos	X	
Causa / efecto	5b, 5c	

7-Percepción sobre la calidad/precio de los servicios

AÑO	2006	2007	2008
IMD	6,81	7,27	7,46
Media Ayto. (OOAA)	7,66	7,60	7,56
Mejor OOAA	8,45	8,64	8,61
Media Q-epa	8,46	7,63	8,46
Mejor Q-epa	9,42	9,40	9,42

Objetivo IMD 07-08: 7,20

7-Percepción global de los usuarios IMD



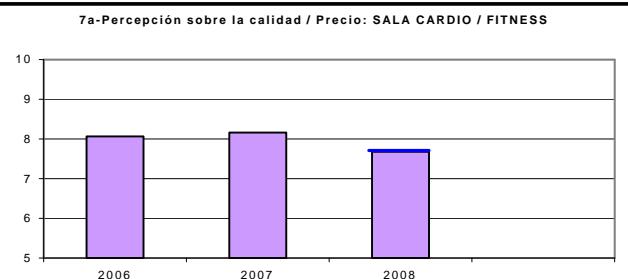
Tendencia	→	Este año no se han incrementado las tasas de los servicios y en general los usuarios perciben la relación calidad-precio de los servicios de manera positiva.
Objetivos	V	
Comparaciones	→	
Causa / efecto	2b, 5c, 5e	

## PLAN ESTRÁTÉGICO DEL IMD DE DURANGO

### 7a-Percepción sobre la calidad/precio CARDIO-FITNESS

CARDIO (FITNESS)			
AÑO	2006	2007	2008
IMD	8,06	8,16	7,68

Objetivo IMD 07-08: 8,00



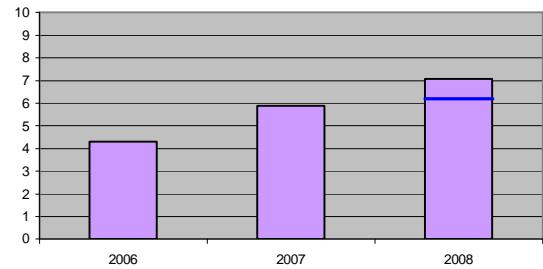
Tendencia		La percepción sobre la relación calidad-precio de la sala cardio ha bajado. Las instalaciones en las que se realiza esta actividad son obsoletas aunque el precio se ha mantenido.
Objetivos	X	
Causa / efecto	2b, 5c, 5e	

### 7b-Percepción sobre la calidad/precio ROCÓDROMO

ROCÓDROMO			
AÑO	2006	2007	2008
IMD	4,31	5,89	7,07

Objetivo IMD 07-08: 6,2

### 7b-Percepción sobre la calidad / Precio: ROCÓDROMO



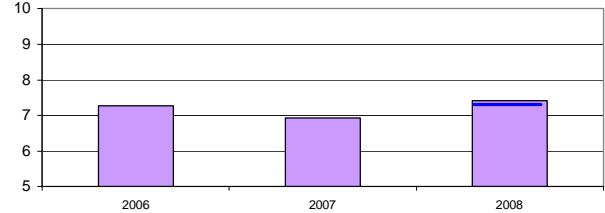
Tendencia		Las mejoras de las instalaciones junto con la no subida del precio, ha hecho que este ítem se valore positivamente.
Objetivos	V	
Causa / efecto	2b, 5c, 5e	

### 7c-Percepción sobre la calidad/precio GIMNASIA-CARDIO-AEROBIC

GIMNASIA-CARDIO-AEROBIC			
AÑO	2006	2007	2008
IMD	7,26	6,94	7,42

Objetivo IMD 07-08: 7,3

### 7c-Percepción sobre la calidad / Precio: GIMNASIA-CARDIO-AEROBIC



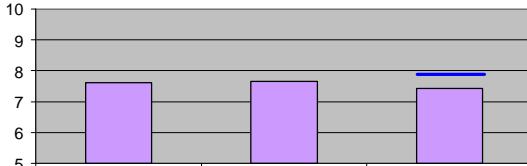
Tendencia		Los resultados obtenidos en las actividades de gimnasia y aerobic (7,7) han mejorado considerablemente, mientras que la incorporación de un nuevo servicio (cardio:7,17) baja el resultado global de las encuestas.
Objetivos	V	
Causa / efecto	2b, 5c, 5e	

### 7d-Percepción sobre la calidad/precio YOGA

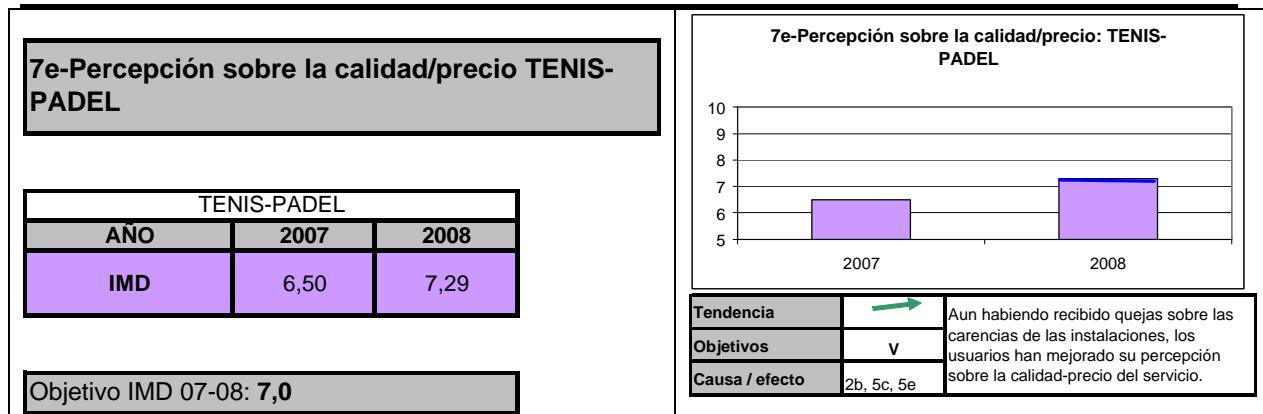
YOGA			
AÑO	2006	2007	2008
IMD	7,62	7,66	7,42

Objetivo IMD 07-08: 7,7

### 7d-Percepción sobre la calidad / Precio: YOGA



Tendencia		La percepción sobre la calidad-precio de este servicio se mantiene en un buen nivel.
Objetivos	X	
Causa / efecto	2b, 5c, 5e	



### Puntos fuertes:

- La medición de la percepción de la satisfacción del usuario se fundamenta en los siguientes elementos:
  - con carácter anual (y desde hace cuatro años), se realizan encuestas de satisfacción de los usuarios. Dicha encuesta se estructura en cuatro bloques (en el que los ítems se puntuán de 1 a 10) más un quinto en el que se recogen las cuestiones clave. Las encuestas son revisadas anualmente, antes de entregarlas a los usuarios, clubes, etc. para atender a las necesidades de información que van surgiendo en el organismo. Si bien, la encuesta que realizamos a los clubes sólo la hemos pasado este último año.
  - hemos realizado nuestro primer estudio de grupos focales, a través de una empresa externa. En este estudio se contemplan tanto a las personas usuarias como a las que no lo son.
  - está implantado así mismo, el proceso SQRP.

Toda la información obtenida tras la utilización de estas herramientas se utiliza para elaborar planes de mejora en materia de usuarios que quedan recogidos en el plan anual.

- Los responsables que forman parte del Comité Sectorial, se reúnen, cada 15 días, para abordar temas y trabajos comunes, y entre otros, se trata el tema de satisfacción de usuarios.
- Se realizan comparaciones con los otros tres OOAA municipales y hacemos uso de ellas para intentar mejorar en nuestra organización (benchmarking). Así mismo, nos aprovechamos de nuestra pertenencia a Q-epa para poder comparar determinados resultados.
- Los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción muestran una cierta tendencia positiva. Hemos trabajado varios aspectos en materia de usuarios (mejora de varias instalaciones y material deportivo, puesta en marcha de nuevos servicios, implantación del proceso atención y recepción, etc.), y ello ha quedado reflejado en los resultados de la encuesta de satisfacción.

### Áreas de mejora

- La no disposición de datos en el sector para medir los resultados obtenidos en materia de clientes (usuarios), hace que la posibilidad de cruzar nuestros datos con otros referentes sea mínima.
- Los usuarios perciben que algunas instalaciones se han quedado obsoletas para la práctica física – deportiva y que además, el mantenimiento de las instalaciones (espacios deportivos, vestuarios, servicios,...) es susceptible de mejora.

**Subcriterio 6 b**

**Indicadores de rendimiento.**

Los indicadores de rendimiento que a continuación se presentan, completan la información utilizada en el subcriterio anterior, habiendo sido elegidos por considerar que pueden anticiparnos los resultados de la satisfacción de los usuarios.

Nos encontramos en general con unos resultados en indicadores de rendimiento bastante satisfactorios.

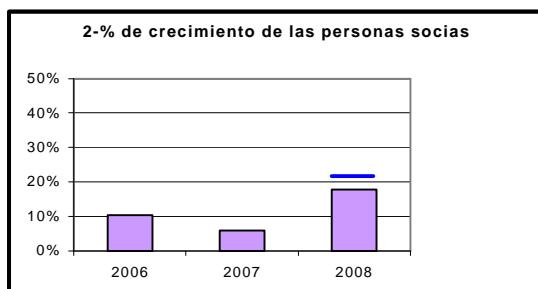
Se ha realizado un importante esfuerzo en la mejora de la productividad, que esperamos que siga aumentando de forma exponencial en los próximos años.

<b>1-Número de personas asociadas</b>			
AÑO	2006	2007	2008
IMD	3.415	3.618	4.259

Objetivo IMD 07-08 :4.400

<b>2-% de crecimiento de las personas socias</b>			
AÑO	2006	2007	2008
IMD	10,41%	5,94%	17,72%

Objetivo IMD 07-08 :21,61%



Tendencia		
Objetivos	X	La tendencia del IMD es incorporar nuevos servicios y así aumentar el número de personas asociadas. La no incorporación de una nueva instalación (nueva sala fitness:>400) ha dificultado la consecución del objetivo inicial.
Causa/efecto	5c, 5d	

<b>3-Número de quejas sobre instalaciones</b>			
AÑO	2006	2007	2008
IMD	22	20	27
Objetivo IMD 07-08 máx.10			
Tendencia			
Objetivo	X		
Causa/efecto	5e		El incremento de quejas se debe a una nueva instalación (tenis-padel) que no responde a todas las necesidades de los usuarios (pista cubierta). No obstante, este número de quejas evidencia el buen funcionamiento del proceso SQRP.

**4-Número de quejas sobre trato o información**

AÑO	2006	2007	2008
IMD	0	0	0

Objetivo IMD 07-08 : máx. 10



Tendencia		Si bien el proceso de SQRP funciona correctamente, no hemos recibido quejas sobre el trato o la información recibida, además es un bloque muy bien valorado en las encuestas de satisfacción de usuarios.
Objetivo	V	
Causa/efecto	5e	

**5-Número de actividades/cursos que se ofertan**

AÑO	2006	2007	2008
IMD	8	11	14

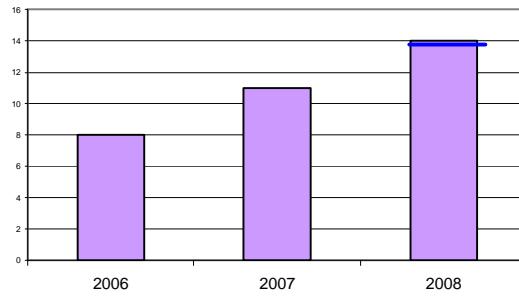
Objetivo IMD 07-08 :14

**6-Número de nuevas actividades deportivas**

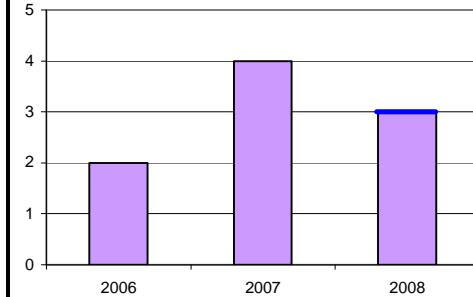
AÑO	2006	2007	2008
IMD	2	4	3

Objetivo IMD 07-08 :3

**5-Número de actividades/cursos que se ofertan**



**6-Nº de nuevas actividades deportivas**



**Tendencia**

**Objetivos**

**Causa/efecto**



Cumplimos con el objetivo de ir incorporando nuevas actividades a la oferta del IMD en función de nuestras posibilidades (nuevas instalaciones, espacios, horarios).

2b, 5c

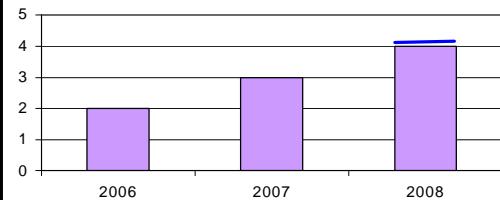
## PLAN ESTRATÉGICO DEL IMD DE DURANGO

### 7-Número de servicios que faciliten y complementen la práctica deportiva

AÑO	2006	2007	2008
IMD	2	3	4

Objetivo IMD 07-08 :4

### 7-Número de servicios que complementan la práctica deportiva



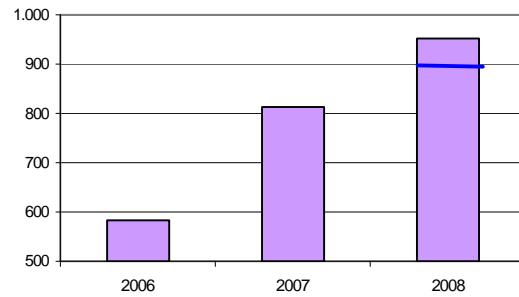
Tendencia		Cumplimos con el objetivo de ir incorporando nuevos servicios (Actualmente: servicio de masaje, servicio de bar, bibliopiscina y bibliohall) complementarios a la oferta deportiva del IMD en función de nuestras posibilidades (nuevas instalaciones, espacios).
Objetivos	V	
Causa/efecto	2b, 5c	

### 8-Número de usuarios en actividades - cursos

AÑO	2006	2007	2008
IMD	583	812	952

Objetivo IMD 07-08 :900

### 8-Número de usuarios en actividades-cursos



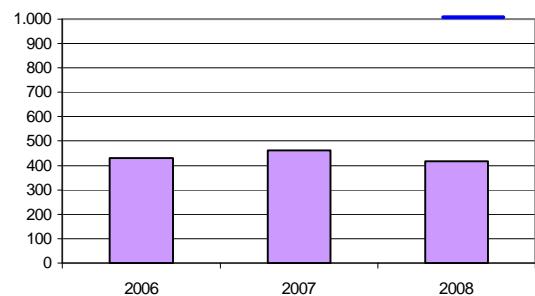
Tendencia		A medida que vamos ampliando la oferta de servicios el número de usuarios crece, cumpliendo con el objetivo inicialmente marcado.
Objetivos	V	
Causa/efecto	5c, 5d	

### 9-Número de usuarios/as de la instalación de Landako (sala fitness; rocódromo)

AÑO	2006	2007	2008
IMD	431	462	417

Objetivo IMD 07-08 :1.000

### 9-Nº de usuarios de la instalación de Landako



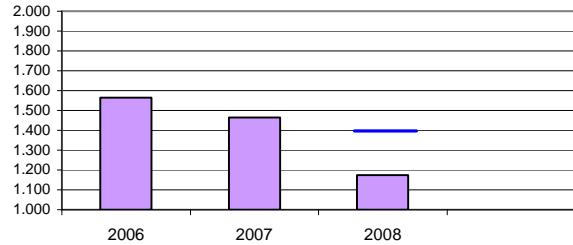
Tendencia		La no consecución del objetivo se debe básicamente a que esperábamos contar con una nueva instalación cuyas obras no se han podido llevar a cabo (Implubium).
Objetivos	X	
Causa/efecto	5c, 5d	

10-Número de usuarios/as de las piscinas

AÑO	2006	2007	2008
IMD	1.565	1.465	1.173

Objetivo IMD 07-08 1.400

10-Nº de usuarios de las Piscinas



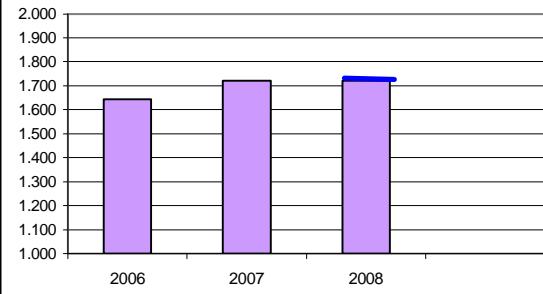
Tendencia		Como las instalaciones de las piscinas son obsoletas los usuarios tienen a utilizar las nuevas piscinas abiertas en las inmediaciones. Tenemos que tener en cuenta, que los datos previos al 2008 son estimativos, mientras que el dato obtenido este año es real.
Objetivos	X	
Causa/efecto	5c, 5d	

11-Número de usuarios/as Federados

AÑO	2006	2007	2008
IMD	1.644	1.721	1.720

Objetivo IMD 07-08 :1.720

11-Nº de usuarios de Federados



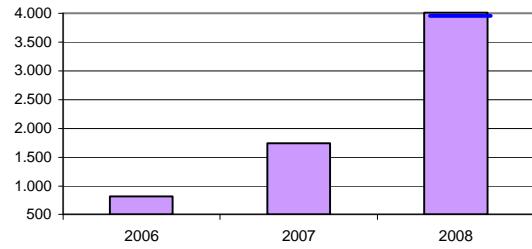
Tendencia		Se mantiene el número de clubs, equipos y deportistas federados que utilizan nuestras instalaciones.
Objetivos	V	
Causa/efecto	4a, 5c, 5d	

12-Número de horas de alquiler de instalaciones (usuarios)

AÑO	2006	2007	2008
IMD	811	1.737	4.010

Objetivo IMD 07-08 :4000

12-Nº de horas de alquiler de instalaciones (usuarios)



Tendencia		Cumplimos con el objetivo de número de horas de alquiler, incorporando nuevas instalaciones a nuestra oferta (tenis-padel).
Objetivos	X	
Causa/efecto	5c	

### **Puntos fuertes:**

- ❶ El IMD dispone de un conjunto de indicadores sobre aspectos que afectan a la satisfacción de las personas de los usuarios y que nos permite medir de forma indirecta la misma. Estos se revisan anualmente a través de la revisión del cuadro de mando, pero no están vinculados a los procesos relacionados con la gestión de usuarios puesto que no todos están definidos.
- ❷ Los resultados obtenidos muestran tendencias positivas, se marcan objetivos y la mayoría de ellos se han ido cumpliendo.
- ❸ Se está realizando un esfuerzo encaminado a ampliar el servicio deportivo, incorporando nuevas instalaciones, aumentando el número de actividades y cursos y en consecuencia podemos dar un mayor y mejor servicio deportivo fomentando el deporte en el municipio.

### **Áreas de mejora**

- ❶ La construcción de la nueva sala fitness no ha cumplido con los plazos previstos, por lo que no hemos podido cumplir con los objetivos relacionados con el número de usuarios.
- ❷ El incremento de quejas se debe a la nueva instalación, pistas de tenis y padel, que no responde a todas las necesidades de los usuarios, puesto que precisan de una pista cubierta debido a las condiciones meteorológicas.

**Criterio 7 - RESULTADOS EN LAS PERSONAS - IMD**

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.

**Subcriterio 7 a**

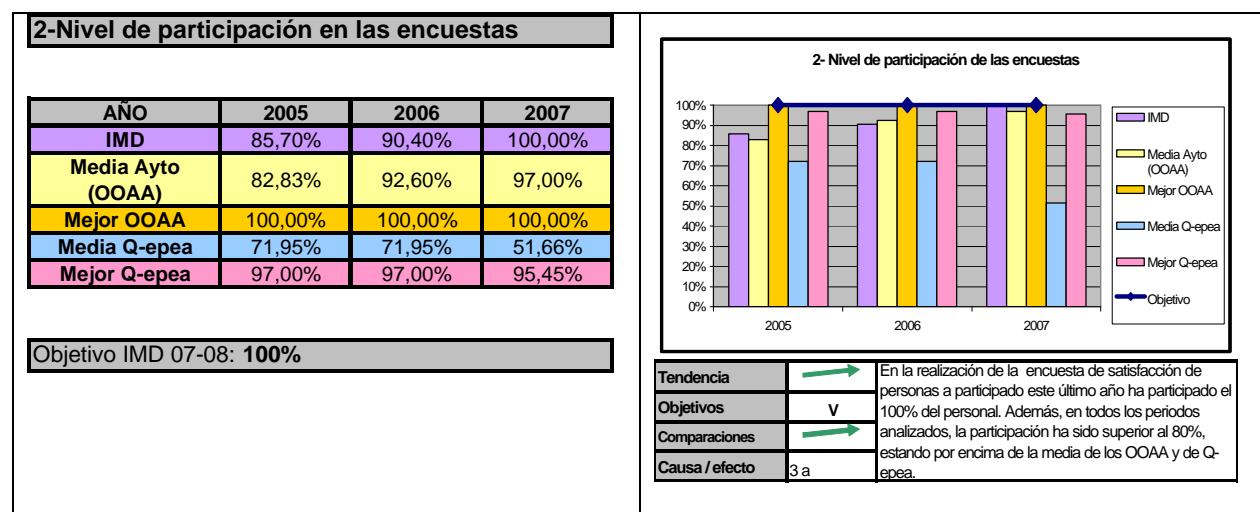
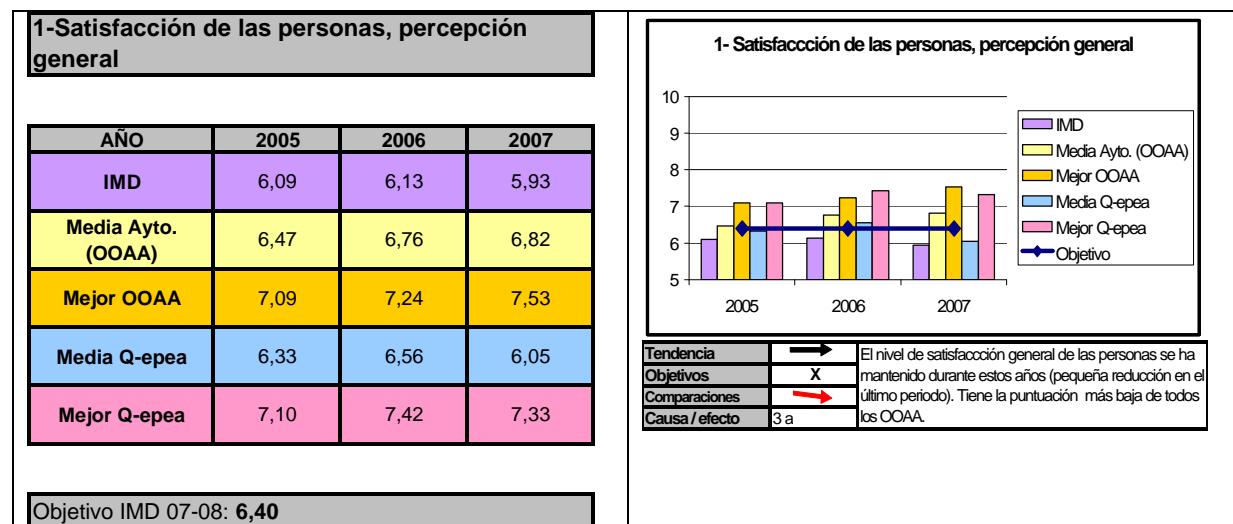
**Medidas de percepción.**

En este subcriterio se da un repaso a un conjunto de indicadores perceptivos que tienen una causalidad directa con el criterio 3.

Nos encontramos en general con unos resultados que no son satisfactorios. En la mayoría de los casos han sido ligeramente decrecientes a diferencia de los resultados obtenidos por el resto de OOAA.

Creemos que dichos resultados están claramente influidos por la situación concreta vivida en el momento en el que se estaba realizando la encuesta de personas en relación con la negociación de los horarios de trabajo.

La percepción global creemos que está mejorando por lo aportado por el conjunto de personas que han participado en la presente autoevaluación y por el alto nivel de participación en los diferentes grupos de trabajo que se han propuesto. Todo ello esperamos certificarlo en la próxima encuesta de personas.



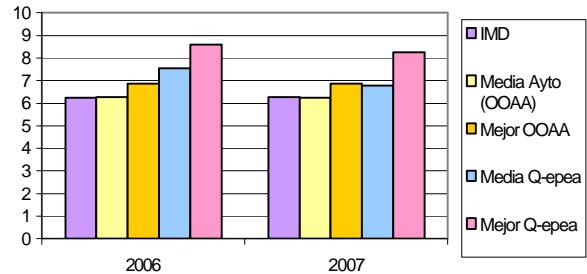
3-Conocimiento de los objetivos del Organismo

Item: Conozco y comparto los principales objetivos del Organismo

Q-epa; Criterio 7a; Item 15: El conocimiento sobre los objetivos y resultados de tu organización

AÑO	2006	2007
IMD	6,24	6,26
Media Ayto (OOAA)	6,26	6,23
Mejor OOAA	6,88	6,88
Media Q-epa	7,55	6,79
Mejor Q-epa	8,60	8,25

3-Conocimiento de los objetivos del Organismo



Tendencia



La percepción sobre el conocimiento de los objetivos del OA se mantiene y no difiere mucho de la mejor puntuación obtenida en los OOAA, si bien se encuentra 2 puntos por debajo de la mejor organización de Q-epa.

Comparaciones



Causa / efecto

3 d

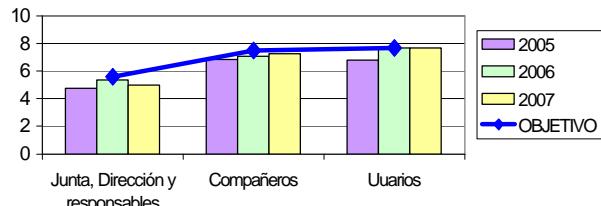
4a-Reconocimiento a las personas-IMD por parte de la Junta, Dirección y responsables, compañeros y usuarios

Dato obtenido del cuadro de mando - FCE 3,6 Reconocimiento y retribución

Q-epa; Criterio 7a; Item 8: El reconocimiento en mi organización de las capacidades y posibles logros profesionales

AÑO	2005	2006	2007	Objetivo
Junta, Dirección y responsables	4,75	5,35	5,01	5,60
Compañeros	6,88	7,11	7,28	7,50
Usuarios	6,80	7,68	7,67	7,70

4a - Reconocimiento a las personas por parte de la Junta, Dirección y responsables, compañeros y usuarios



Tendencia



La percepción sobre el reconocimiento se mantiene a lo largo del tiempo, y se valora sustancialmente mejor el reconocimiento percibido por usuarios y compañeros, que el percibido por la Junta, Dirección y responsables.

Comparaciones



Causa / efecto

3 e

4b-Reconocimiento a las personas en términos generales

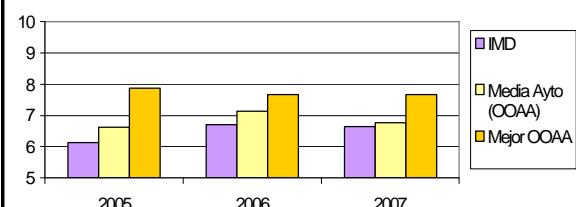
Dato obtenido del cuadro de mando - FCE 3,6 Reconocimiento y retribución; MEDIA DEL RECONOCIMIENTO OBTENIDO POR PARTE DE: Junta, Dirección y responsables

Compañeros  
Usuarios

Q-epa; Criterio 7a; Item 8: El reconocimiento en mi organización de las capacidades y posibles logros profesionales

AÑO	2005	2006	2007
Promedio IMD	6,14	6,71	6,65
Media Ayto (OOAA)	6,63	7,15	6,76
Mejor OOAA	7,88	7,67	7,68

4b-Reconocimiento a las personas en términos generales



Tendencia



La percepción sobre el reconocimiento ha mejorado a lo largo del tiempo, aunque no disponemos de un sistema de reconocimiento objetivable. Estamos en la media de OOAA y un punto por debajo respecto al mejor.

Comparaciones



Causa / efecto

3 e

## PLAN ESTRÁTÉGICO DEL IMD DE DURANGO

### 4c-Reconocimiento a las personas por parte de la Junta, Dirección y responsables

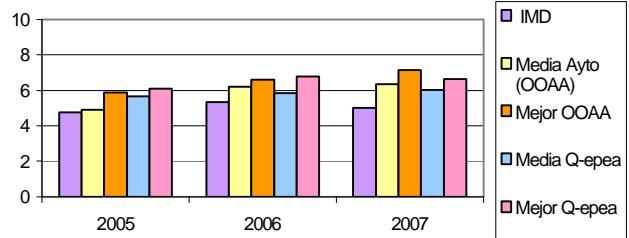
Dato obtenido del cuadro de mando - FCE 3,6 Reconocimiento y retribución; INDICADOR:

Reconocimiento por la Junta, Dirección y responsables

Q-epea; Criterio 7a; Item 8: El reconocimiento en mi organización de las capacidades y posibles logros profesionales

AÑO	2005	2006	2007
IMD	4,75	5,35	5,01
Media Ayto (OOAA)	4,90	6,22	6,34
Mejor OOAA	5,89	6,60	7,14
Media Q-epea	5,65	5,86	6,03
Mejor Q-epea	6,10	6,79	6,63

### 4c- Reconocimiento a las personas por parte de la Junta, Dirección y Responsables



Tendencia →

Comparaciones →

Causa / efecto 3e

el resultado mejora en los tres períodos contrastados, empeorando en el último, a diferencia de las medias de OOAA y el mejor, que tienen una tendencia claramente positiva.

### 5-Retribución a las personas

Dato obtenido del cuadro de mando - FCE 3,6 Reconocimiento y retribución; INDICADOR:

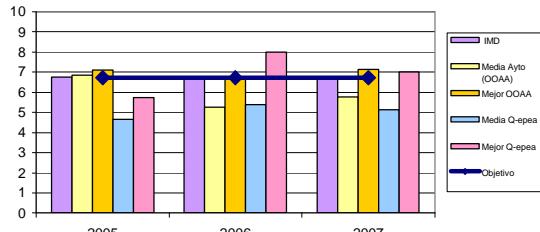
Retribución adecuada individual y comparativamente

Q-epea; Criterio 7a; Item 4: Mi retribución comparándola con otros puestos del mismo o parecido nivel profesional

AÑO	2005	2006	2007
IMD	6,75	6,71	6,69
Media Ayto (OOAA)	6,83	5,26	5,76
Mejor OOAA	7,11	6,71	7,13
Media Q-epea	4,64	5,38	5,13
Mejor Q-epea	5,75	8,00	7,00

Objetivo IMD 07-08: 6,70

### 5- Retribución a las personas



Tendencia →

Objetivos V

Comparaciones →

Causa / efecto 3e, 1

Es un atributo bien valorado por el personal del IMD, la puntuación obtenida es bastante superior a la media y no difiere mucho de la mejor puntuación obtenida por los OOAA.

### 6-Desarrollo profesional de las personas

Dato obtenido del cuadro de mando - FCE 3,7 Formación; INDICADOR:

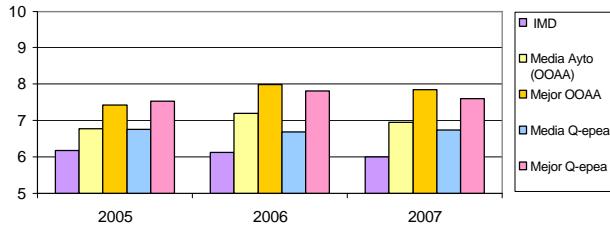
Percepción sobre la formación y desarrollo profesional

Q-epea; Criterio 7a; Item 7: La adecuación entre la actividad que realizo, mis capacidades y conocimientos y la posibilidad que mi trabajo me ofrece de utilizarlos y sentirme desarrollado en él

AÑO	2005	2006	2007
IMD	6,17	6,12	5,99
Media Ayto (OOAA)	6,77	7,19	6,96
Mejor OOAA	7,42	7,98	7,84
Media Q-epea	6,75	6,68	6,73
Mejor Q-epea	7,53	7,82	7,61

Objetivo IMD 07-08: 5,80

### 6-Desarrollo profesional de las personas



Tendencia →

Objetivos V

Comparaciones →

Causa / efecto 3b,1

Las puntuaciones que se otorgan son estables (decrecimiento inapreciable). Al ser medición de dos ámbitos indicaremos que la valoración de la formación ha empeorado mientras que la valoración del desarrollo profesional aumenta.

## PLAN ESTRÁTÉGICO DEL IMD DE DURANGO

### 7-Adaptación al cambio y nuevos retos

Dato obtenido del cuadro de mando - FCE 3.8 Gestión del cambio y proyección de una imagen social corporativa positiva; INDICADOR:

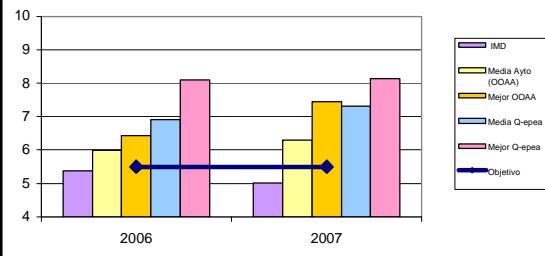
Percepción de la gestión del cambio

Q-epea; Criterio 7a; Item 40: Esfuerzos que realiza la organización para adaptarse a los cambios del entorno

AÑO	2006	2007
IMD	5,38	5,02
Media Ayto (OOAA)	6,00	6,30
Mejor OOAA	6,43	7,44
Media Q-epea	6,92	7,32
Mejor Q-epea	8,10	8,13

Objetivo IMD 07-08: 5,50

### 7- Adaptación al cambio y nuevos retos



Tendencia	→	La tendencia es ligeramente negativa, y es que ciertos cambios se han realizado sin suficiente información, y a un ritmo bastante rápido, y no todas las personas asumen los cambios de la misma manera.
Objetivos	X	
Comparaciones	→	
Causa / efecto	3a ,1	

Objetivo IMD 07-08: 5,50

### 8-Ambiente de trabajo

Dato obtenido del cuadro de mando - FCE 3.1 Ambiente de trabajo, condiciones físicas y recursos del puesto; INDICADOR:

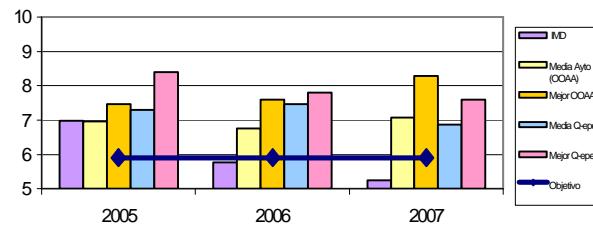
Ambiente de trabajo, nivel de compañerismo y colaboración y herramientas para superar conflictos

Q-epea; Criterio 7a; Item 28: El clima de trabajo en la empresa

AÑO	2005	2006	2007
IMD	6,98	5,77	5,25
Media Ayto (OOAA)	6,97	6,76	7,08
Mejor OOAA	7,47	7,60	8,28
Media Q-epea	7,30	7,47	6,86
Mejor Q-epea	8,40	7,80	7,60

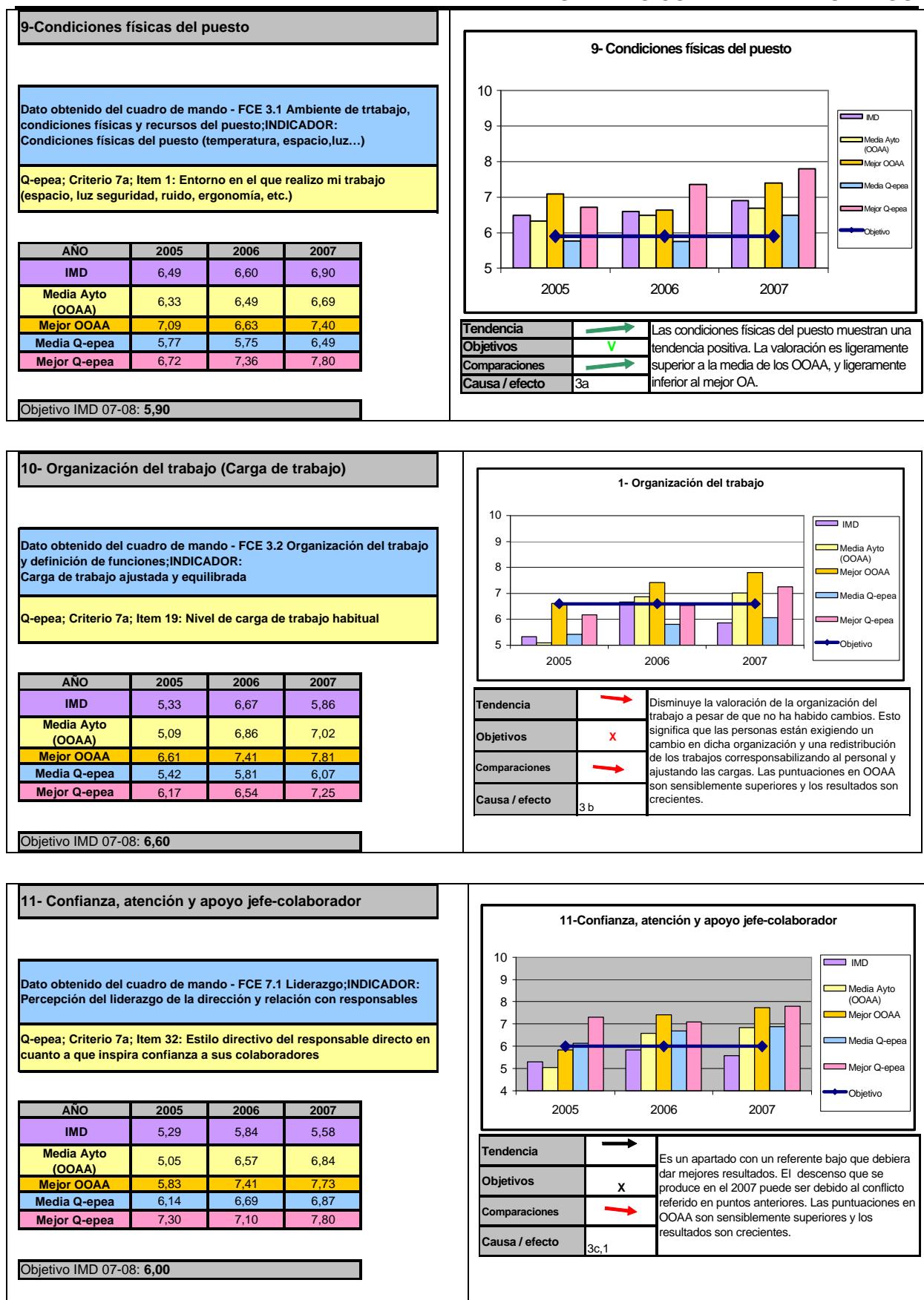
Objetivo IMD 07-08: 5,90

### 8- Ambiente de trabajo



Tendencia	→	El ambiente de trabajo muestra una tendencia negativa clara, si bien en el momento en que se realizó la encuesta existía un conflicto interno (relacionado con los horarios laborales) en el OA. Tanto la media como el conjunto de OOAA tiene una tendencia creciente.
Objetivos	X	
Comparaciones	→	
Causa / efecto	3c	

## PLAN ESTRÁTÉGICO DEL IMD DE DURANGO



12- Satisfacción acciones formativas recibidas

Dato obtenido de la Encuesta de Satisfacción de Personal.

MEDIA DE LOS SIGUIENTES ITEMS:

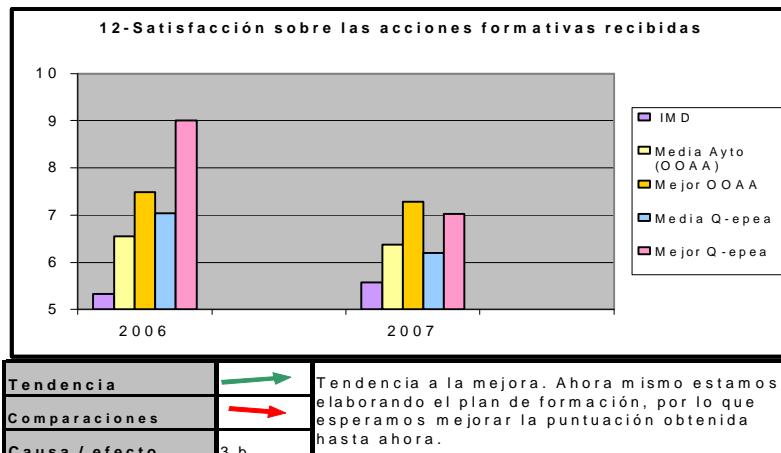
- (1) La formación que recibo me resulta útil para el desarrollo de mi trabajo
- (2) Los horarios en los que se abordan los cursos de formación son adecuados y complementarios con la jornada laboral
- (3) En el organismo se gestiona adecuadamente la formación de sus trabajadores

Q-epca; Criterio 7a; Item 6: La formación que recibo para cubrir mi puesto de trabajo

	2006			
	1	2	3	PROMEDIO
IMD	6,37	5,05	4,58	5,33
Euskaltegi	8,33	6,25	7,88	7,49
Escuela de música	8,3	4,6	6,74	6,55
Astarloa Kulturgintza	7,44	6,75	6,33	6,84

	2007			
	1	2	3	PROMEDIO
IMD	6,32	5,65	4,74	5,57
Euskaltegi	8,57	5,71	7,57	7,28
Escuela de música	7,6	4,54	5,84	5,99
Astarloa Kulturgintza	7,22	6	6,75	6,66

AÑO	2006	2007
IMD	5,33	5,57
Media Ayto (OOAA)	6,55	6,38
Mejor OOAA	7,49	7,28
Media Q-epca	7,04	6,20
Mejor Q-epca	9,00	7,03



**Puntos fuertes:**

① La medición de la percepción del personal se fundamenta en los siguientes elementos:

- con carácter anual (y desde hace tres años), y con la ayuda de una empresa externa (salvo el primer año), se realizan encuestas de satisfacción de personal. Dicha encuesta se estructura en diez bloques (en el que los ítems se puntúan de 1 a 10) junto con uno sobre satisfacción global (en el que se puntúa de 1 a 5). Si bien las encuestas 2007 y 2006 son completamente homologables, la del 2005 se ha adecuado en la medida de lo posible a la estructura 2006/2007.
- con carácter bianual se completa esta información con un estudio de clima laboral.
- está implantado así mismo, el proceso SQRP.

Toda la información obtenida tras la utilización de estas herramientas se utiliza para elaborar planes de mejora en materia de personal que quedan recogidos en el plan anual.

- ① Los responsables sectoriales de cada OA, forman parte de un foro, Comité de Dirección, que se reúne cada 15 días, para abordar temas y trabajos comunes, y entre otros, se trata el tema de personas.
- ① Se realizan comparaciones con los otros tres OOAA municipales y hacemos uso de ellas para intentar mejorar en nuestra organización (benchmarking). Así mismo, nos aprovechamos de nuestra pertenencia a Q-eppea para poder comparar determinados resultados.

**Áreas de mejora**

- ① Aunque los datos de la encuesta están segmentados, una segmentación por edificios (siempre y cuando se mantenga la confidencialidad) nos aportaría datos complementarios muy interesantes.
- ① Los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción muestran una cierta tendencia negativa. Si bien hemos trabajado ciertos aspectos en materia de personal, estos no han quedado reflejados en los resultados de la encuesta de satisfacción ya que en el momento en el que se realizó el estudio, existía un conflicto interno (horario y calendario laboral) en el organismo. Esto, a nuestro juicio, ha influido negativamente en las valoraciones de las personas.
- ① Los objetivos que hacen referencia a materia de personal están marcados en el cuadro de mando, pero no se han cumplido la mayoría de ellos.
- ① Los resultados del organismo son inferiores a la media del conjunto de OOAA y en general se sitúan a gran distancia de los que obtienen la mejor puntuación.

**Subcriterio 7 b**

**Indicadores de rendimiento.**

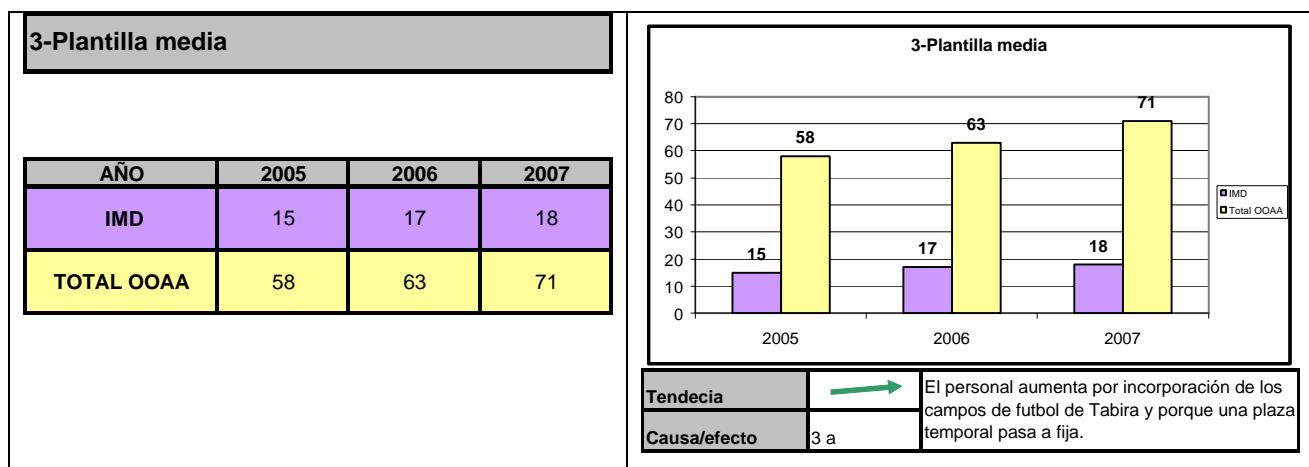
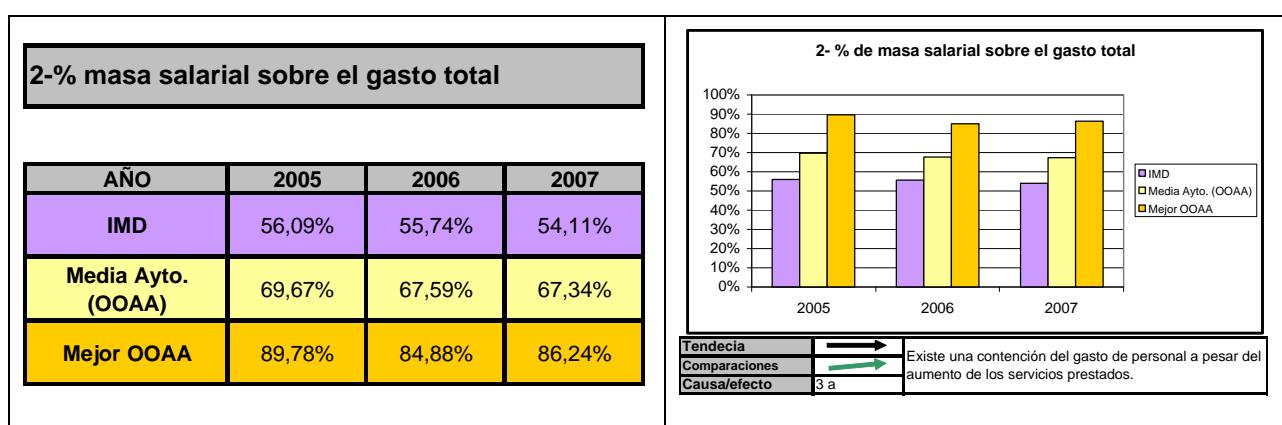
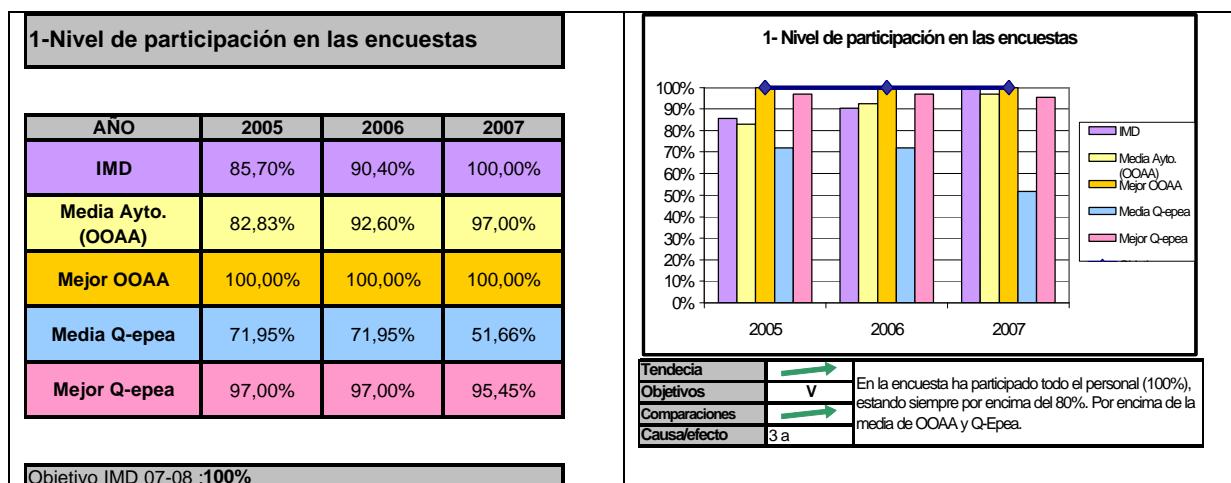
En este subcriterio se da un repaso a un conjunto de indicadores que tienen parte de su soporte en el subcriterio 7 a y con una causalidad directa con el criterio 3.

Nos encontramos en general con unos resultados en indicadores de rendimiento bastante satisfactorios.

Se ha realizado un importante esfuerzo en la mejora de la productividad, que esperamos que siga aumentando de forma exponencial en los próximos años. El nivel de absentismo es muy reducido.

Por otra parte existe un elevado índice de temporalidad que esperamos reducir en los próximos años, y quasi-eliminar para el 2010.

El índice de participación en grupos de trabajo es para nosotros un claro objetivo a trabajar, puesto que los resultados que hemos obtenido hasta la fecha a causa de dicha participación, han sido muy positivos.



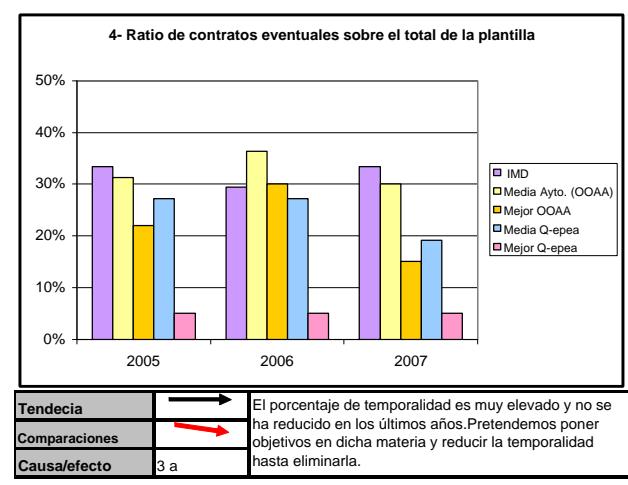
## PLAN ESTRÁTÉGICO DEL IMD DE DURANGO

### 4-Ratio de contratos eventuales sobre el total de la plantilla

Dato obtenido Cuadro Ratios Q-epea 7b : %de contratos eventuales sobre el total de la plantilla

Q-epea; Criterio 7b; Ratio 13 : Ratio de contratos eventuales sobre el total de la plantilla

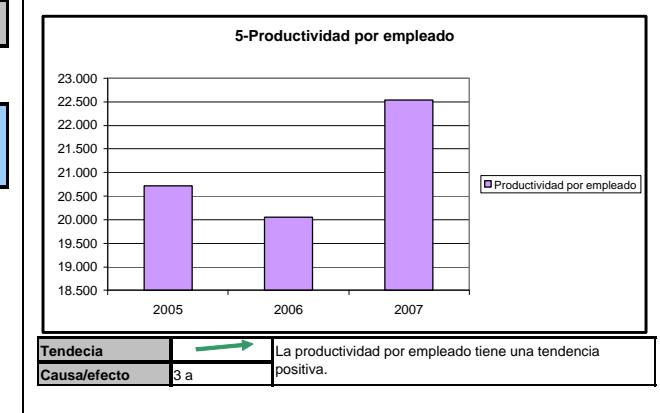
AÑO	2005	2006	2007
IMD	33,33%	29,41%	33,33%
Media Ayt. (OOAA)	31,22%	36,35%	30,03%
Mejor OOAA	22,00%	30,00%	15,00%
Media Q-epea	27,15%	27,15%	19,20%
Mejor Q-epea	5,00%	5,00%	5,00%



### 5- Productividad por empleado

Productividad por empleado: Ingresos corrientes (salvo aportación municipal) / Nº de empleados

AÑO	2005	2006	2007
Isos corrientes	310.830,00	340.804,00	405.588,00
Nº de empleados	15	17	18
Productividad por empleado	20.722,00	20.047,29	22.532,67

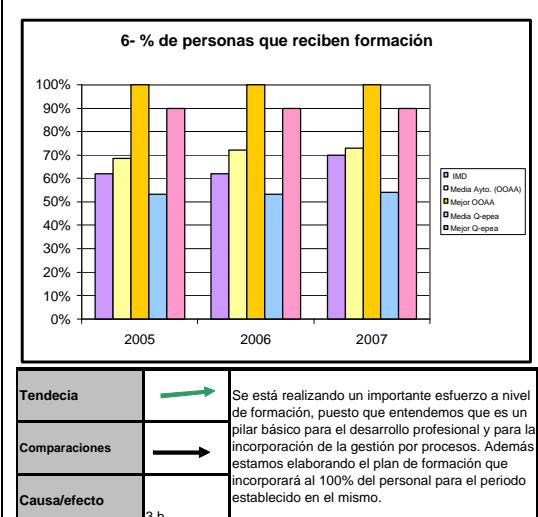


### 6-Personas de la plantilla que han recibido formación

Dato obtenido Cuadro Ratios Q-epea 7b : %de personas que participan en acciones formativas

Q-epea; Criterio 7b, Ratio 10: Índice de participación de la plantilla en el plan de formación

AÑO	2005	2006	2007
IMD	61,90%	61,90%	70,00%
Media Ayt. (OOAA)	68,48%	71,98%	72,83%
Mejor OOAA	100,00%	100,00%	100,00%
Media Q-epea	53,12%	53,12%	53,97%
Mejor Q-epea	90,00%	90,00%	90,00%



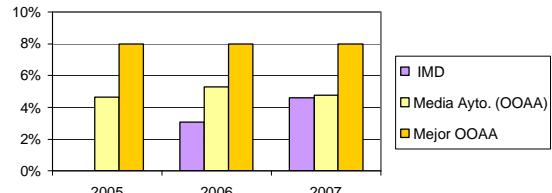
## PLAN ESTRÁTÉGICO DEL IMD DE DURANGO

### 7- Porcentaje de horas dedicadas a formación

Dato obtenido Cuadro Ratios Q-epa 7b : %de horas dedicadas a formación

AÑO	2005	2006	2007
IMD		3,08%	4,60%
Media Ayt. (OOAA)	4,66%	5,28%	4,79%
Mejor OOAA	8,00%	8,00%	8,00%

### 7-% de horas dedicadas a formación



Tendencia	→	El porcentaje de horas dedicadas a formación ha ido incrementando, pero aun estamos lejos del mejor organismo en este ratio. Actualmente estamos trabajando en el plan de formación que nos permitirá programar de una manera ordenada las horas de formación del personal.
Comparaciones	→	
Causa/efecto	3 b	

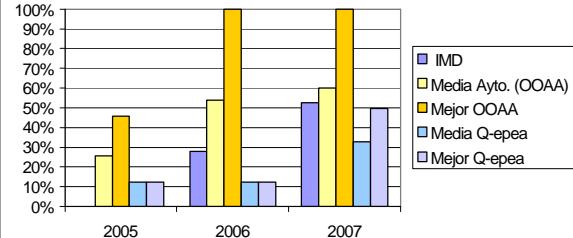
### 8- Implicación de las personas en grupos de mejora

Dato obtenido Cuadro Ratios Q-epa 7b : Nivel de participación en equipos de mejora

Q-epa; Criterio 7b, Ratio 5: Nivel de participación en equipos de mejora

AÑO	2005	2006	2007
IMD	0,00%	27,78%	52,63%
Media Ayt. (OOAA)	25,57%	53,95%	59,88%
Mejor OOAA	45,85%	100,00%	100,00%
Media Q-epa	12,39%	12,39%	32,90%
Mejor Q-epa	12,39%	12,39%	49,69%

### 8- Implicación de las personas en grupos de mejora



Tendencia	→	Implicación progresiva por parte del personal del IMD para tomar parte en grupos de mejora.
Comparaciones	→	
Causa/efecto	3 c, 5 b	

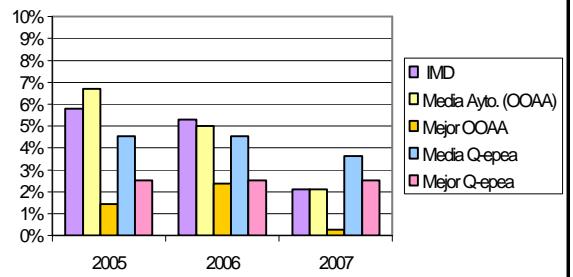
### 9- Absentismo laboral

Dato obtenido Cuadro Ratios Q-epa 7b : Absentismo laboral

Q-epa; Criterio 7b, Ratio 1: Índice de absentismo laboral

AÑO	2005	2006	2007
IMD	5,81%	5,29%	2,10%
Media Ayt. (OOAA)	6,70%	5,00%	2,11%
Mejor OOAA	1,44%	2,38%	0,26%
Media Q-epa	4,53%	4,53%	3,63%
Mejor Q-epa	2,53%	2,53%	2,53%

### 9- Absentismo laboral



Tendencia	→	Se encuentra en el orden del 2% y con tendencias a la baja.
Comparaciones	→	
Causa/efecto	3 e	

## PLAN ESTRÁTÉGICO DEL IMD DE DURANGO

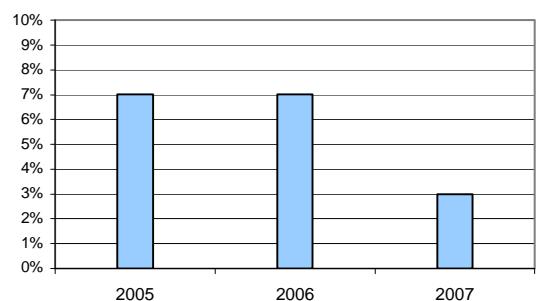
### 10- Absentismo laboral por accidente

Dato obtenido Cuadro Ratios Q-epea 7b :  
Absentismo laboral por accidente (jornadas perdidas/jornadas totales)

Q-epea; Criterio 7b, Ratio 2:  
Índice de absentismo laboral por accidente laboral

AÑO	2005	2006	2007
IMD	0,00%	0,00%	0,00%
Media Ayto. (OOAA)	0,00%	0,00%	0,00%
Mejor OOAA	0,00%	0,00%	0,00%
Media Q-epea	7,00%	7,00%	3,00%
Mejor Q-epea	0,00%	0,00%	0,00%

### 10-Absentismo laboral por accidente



Tendencia

Comparaciones

Causa/efecto

En los últimos tres ejercicios no hemos tenido ningún caso de baja por accidente laboral.

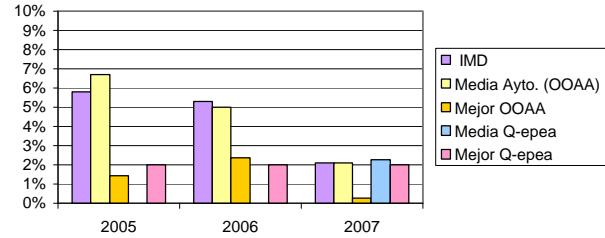
### 11- Absentismo laboral por enfermedad

Dato obtenido Cuadro Ratios Q-epea 7b :  
Absentismo laboral

Q-epea; Criterio 7b, Ratio 3:  
Índice de absentismo laboral por enfermedad

AÑO	2005	2006	2007
IMD	5,81%	5,29%	2,10%
Media Ayto. (OOAA)	6,70%	5,00%	2,11%
Mejor OOAA	1,44%	2,38%	0,26%
Media Q-epea	x	x	2,26%
Mejor Q-epea	2,00%	2,00%	2,00%

### 11- Absentismo laboral por enfermedad



Tendencia

Comparaciones

Causa/efecto

Se encuentra en el orden del 2%, razonable en una organización de este tamaño, y con tendencias a la baja.

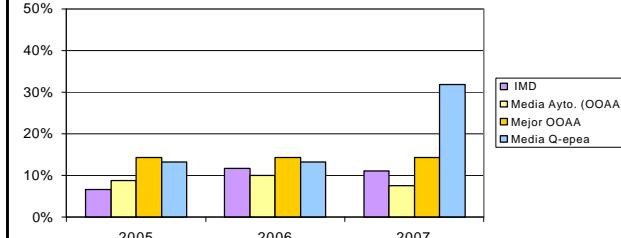
### 12- Personal de la plantilla con reducción de jornada

Dato obtenido Cuadro Ratios Q-epea 7b :  
%de plantilla con reducción de jornada

Q-epea; Criterio 7b; Ratio 12 : Índice personas de la plantilla con excedencia para conciliar vida laboral y personal

AÑO	2005	2006	2007
IMD	6,66%	11,76%	11,11%
Media Ayto. (OOAA)	8,74%	10,01%	7,62%
Mejor OOAA	14,29%	14,29%	14,29%
Media Q-epea	13,22%	13,22%	31,84%

### 12- % de personal con reducción de jornada

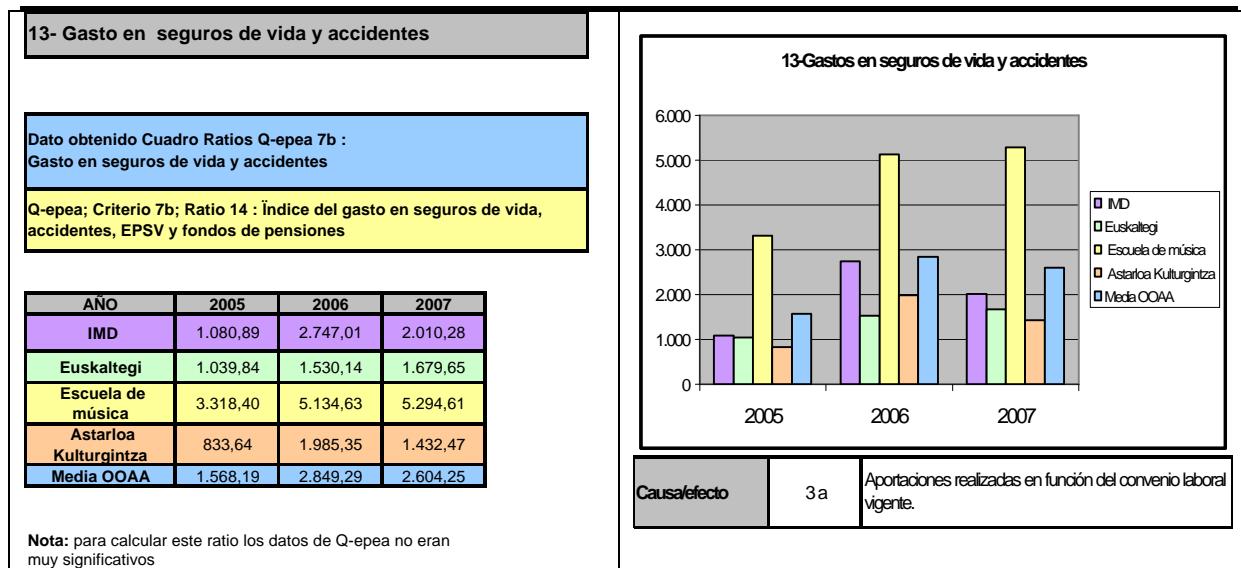


Tendencia

Comparaciones

Causa/efecto

Como Administración Pública esta cuestión viene determinada por ley y por el convenio específico, que da facilidades en el ámbito de la conciliación.



### Puntos fuertes:

- El IMD dispone de un conjunto de indicadores sobre aspectos que afectan a la satisfacción de las personas de la organización y que nos permite medir de forma indirecta la misma. Estos se revisan anualmente a través de la revisión del cuadro de mando, pero no están vinculados a los procesos relacionados con la gestión de personas puesto que éstos no están definidos.
- Los resultados obtenidos muestran tendencias positivas, se marcan objetivos y la mayoría de ellos se han ido cumpliendo.
- El nivel de participación en las encuestas ha alcanzado el 100%.
- El nivel de productividad por empleado ha mejorado paulatinamente.
- El nivel de personas que participan en formación es elevado (70%)
- El nivel de participación en grupos de mejora (procesos, grupos de mejora, proyectos) es muy elevado y está creciendo.
- El nivel de absentismo laboral es muy bajo.

### Áreas de mejora

- Si bien la plantilla media es bastante estable (y será totalmente estable a partir del 2009) el índice de temporalidad es, a nuestro juicio, muy alto.
- Todavía no está totalmente sistematizado el ámbito de la formación, aunque está en marcha un plan de formación integral con un horizonte 2010.

**Criterio 8 - RESULTADOS EN LA SOCIEDAD - IMD**

**Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.**

**Subcriterio 8 a****Medidas de percepción**

El criterio 8, Impacto en la Sociedad, viene perfilado por la orientación que como servicio público el IMD debe esforzarse en realizar. Tal y como se recoge en nuestra Misión nuestro compromiso con la sociedad viene determinado por mejorar y proporcionar a nuestros ciudadanos una mayor calidad de vida a través de la práctica física/deportiva y por otra parte, por la utilización eficiente de los recursos públicos disponibles, desarrollando las actividades precisas para adaptarnos a los cambios, y así satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía en general.

Además consideramos a la Sociedad como uno de los grupos de interés de nuestra organización, y así está recogido en el plan estratégico 2007-2011

**Puntos fuertes:****Áreas de mejora**

- Uno de los elementos de medida de percepción de la sociedad que utilizamos son los indicadores de la encuesta de satisfacción de las personas que integran el IMD, entendiendo a estas como parte integrante de la sociedad. Los índices de satisfacción general (% de personas satisfechas) nos ayudan a valorar nuestro impacto como organización en el conjunto de la sociedad.

- No existe una sistemática concreta para la obtención de información sobre la sociedad, luego no tenemos objetivos establecidos en este ámbito.

	2007	2008
IMD	73,80%	68,50%
Media Ayto. (OOAA)	83,88%	81,13%
Mejor OOAA	100%	92,20%

Aun estando por debajo de la media de los OOAA consideramos que el ratio obtenido muestra que en general las personas que trabajan en el IMD se encuentran a gusto en el organismo.

- La satisfacción global con nuestros servicios es un indicador adecuado así como la pregunta referida a si este es el centro que recomendaría para hacer deporte (fidelidad).

	USUARIOS				CLUBS
	05	06	07	08	08
Satisfacción global con el servicio	7.76	7.45	7.69	7. 8 1	7. 5 7
Este es el centro que recomendaría para hacer deporte.	7.30	7.05	7. 6 4	7. 7 5 0	7. 5 0

El nivel de satisfacción global de las personas usuarias se ha mantenido durante estos años (pequeño aumento en el último periodo), obteniendo una buena puntuación en las encuestas de satisfacción.

- Este año, además, con la ayuda de una empresa externa, estamos realizando estudios de grupos focales, conformado uno de ellos por ciudadanos en general que no tienen por que ser usuarios del IMD.

**Subcriterio 8 b****Indicadores de rendimiento.**

Además de los datos de percepción que obtenemos de las encuestas de satisfacción a personas, usuarios y clubes disponemos de otra información interna de rendimiento para medir de manera indirecta la satisfacción de la Sociedad respecto al IMD.

**Puntos fuertes:**

## ① Medio Ambiente.

Dentro del compromiso con el crecimiento sostenible, el IMD ha comenzado a gestionar de forma activa la minimización del impacto medioambiental que sus actividades pudiesen suponer. Para ello está implantando sistemas medioambientales con el objetivo de conseguir la certificación Ekoscan en el polideportivo de Landako.

## ① Apariciones en prensa.

06/07	07/08
15	18

Colaboramos con los medios de comunicación para informar sobre aspectos de desarrollo futuro como puede ser, la construcción de nuevas instalaciones, la puesta en marcha de nuevas actividades o campañas específicas de fomento del deporte o sensibilización ante ciertos problemas de salud.

## ① Difusión de actividades y servicios

04/05	05/06	06/07	07/08
1	4	6	4

En nuestro compromiso con la sociedad consideramos necesario, informar puntualmente a la ciudadanía sobre los servicios y actividades que oferta el IMD (bando, buzoneo...).

## ① Cesión de instalaciones

En nuestro compromiso con el fomento del deporte, cedemos nuestras instalaciones para la práctica deportiva a los siguientes centros escolares o agrupaciones deportivas:

- Landako Ikastetxea
- Instituto de Durango
- clubes-Federaciones (18 en total)

También tenemos un compromiso con Caritas para que todas aquellas personas que lo necesiten se puedan asear en las duchas y baños del IMD.

## ① Campañas de fomento y de sensibilización

El IMD colabora tanto en campañas de fomento como en campañas de sensibilización. Estas son las campañas que se realizan con carácter anual:

- Puertas abiertas Bizkaia (fomento del deporte)
- Bibliopiscina y bibliohall (fomento de la lectura)
- Arteriosclerosis múltiple (sensibilización)
- Cáncer de piel (sensibilización)

## ① Reconocimientos oficiales

2008
Certificación de área 5S en el polideportivo de Landako.

**Áreas de mejora**

- ① No tenemos indicadores claramente definidos para medir los resultados en la sociedad.
- ① No con todas las asociaciones o agrupaciones que utilizan nuestras instalaciones tenemos convenios establecidos.
- ① El diseño del díptico con la oferta de servicios no es adecuado.

**Criterio 9 – RESULTADOS CLAVE - IMD**

**Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.**

**Subcriterio 9 a****Resultados clave del rendimiento de la organización**

Los indicadores de rendimiento que a continuación se presentan, se fundamentan en los siguientes bloques:

- Ingresos y Autofinanciación
- Gestión y Control del presupuesto.

Nos encontramos en general con unos resultados en indicadores de rendimiento satisfactorios. En relación con los ingresos y la autofinanciación es de señalar la tendencia positiva de ingresos propios.

Respecto a la gestión y Control del presupuesto cabe destacar la adecuada planificación y ejecución del mismo.

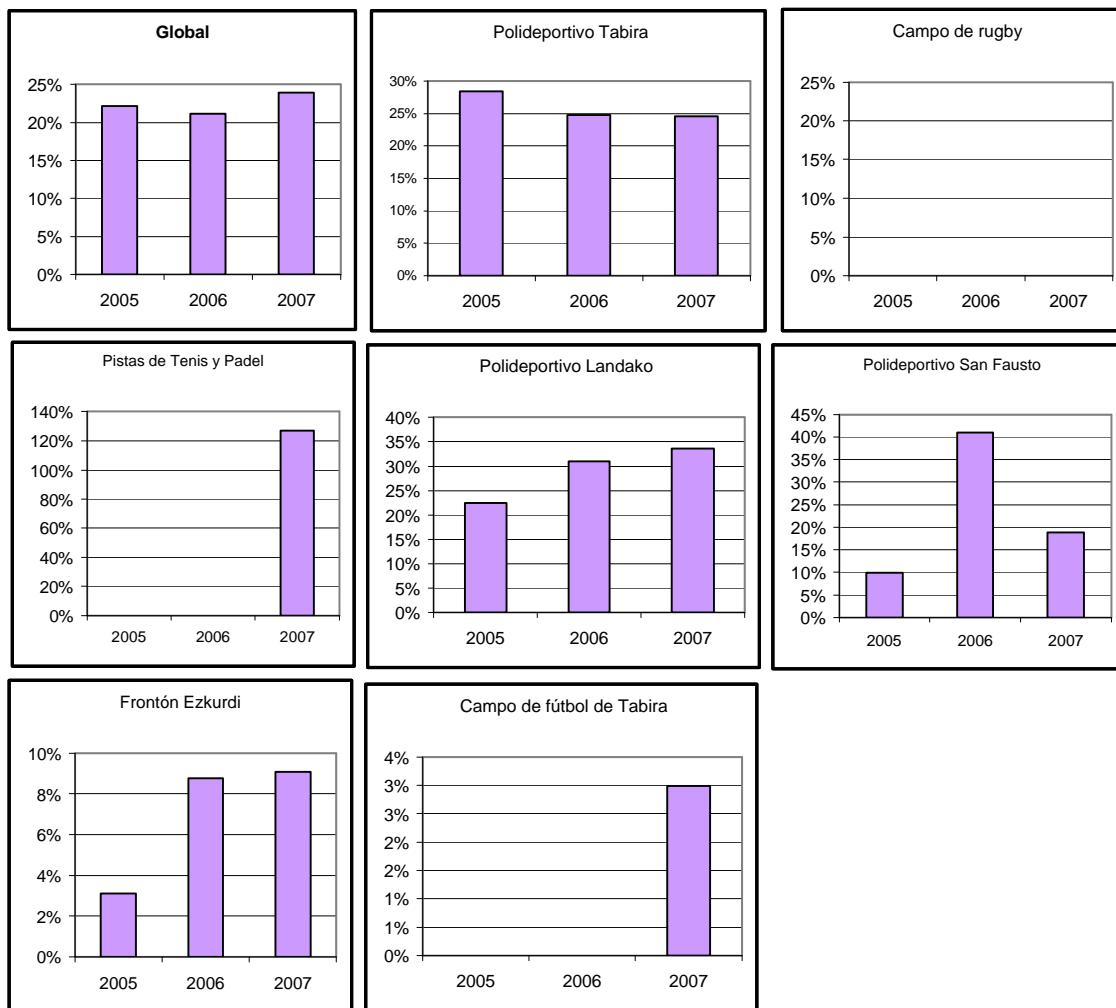
La evolución positiva realizada refleja la buena marcha de los resultados, que complementan de manera relevante los ya vistos en los criterios de resultados anteriores.

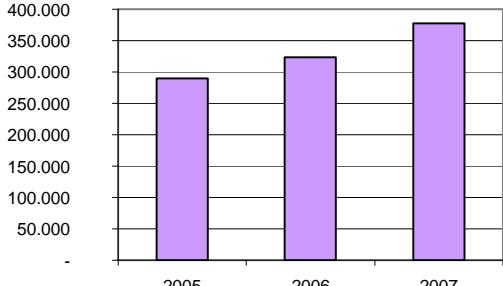
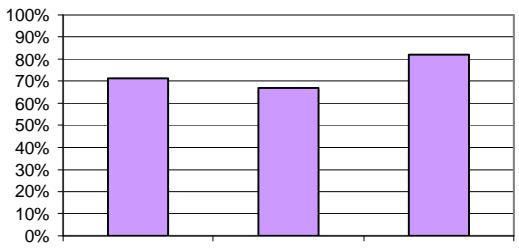
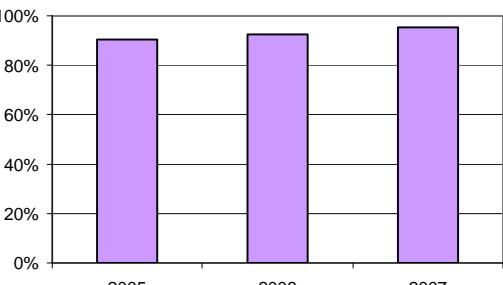
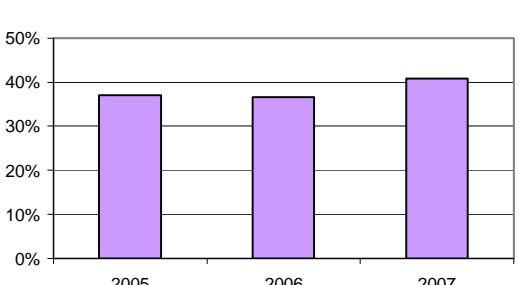
**Datos presupuestarios generales**

	2005	2006	2007
Presupuesto corriente de gastos	1.425.836,54	1.616.988,34	1.749.317,93
Presupuesto de capital de gastos	130.113,79	105.526,27	94.313,85
Presupuesto corriente de ingresos	1.425.836,54	1.532.916,83	1.694.408,19
Presupuesto de capital de ingresos	130.113,79	189.597,78	149.223,62
Presupuesto total	<b>1.555.950,33</b>	<b>1.722.514,61</b>	<b>1.843.631,81</b>

**1-% Autofinanciación sin aportación municipal**

	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Polideportivo Tabira</b>	28,43%	24,69%	24,57%
<b>Campo de rugby</b>	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Pistas de Tenis y Padel</b>			126,76%
<b>Polideportivo Landako</b>	22,43%	30,97%	33,60%
<b>Admon. De deportes</b>	21,65%	13,61%	13,33%
<b>Polideportivo San Fausto</b>	9,87%	41,00%	18,91%
<b>Frontón Ezkurdi</b>	3,12%	8,76%	9,09%
<b>Campo de fútbol de Tabira</b>	0,00%	0,00%	2,99%
<b>Global</b>	<b>22,13%</b>	<b>21,14%</b>	<b>23,91%</b>



<p><b>2-Importe cobrado por tasas (Cap. 3)</b></p>	<p><b>3-% Ejecución Ppto. de ingresos sin aportación municipal</b></p>																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>2005</th><th>2006</th><th>2007</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>289.856,07</td><td>323.654,03</td><td>377.416,30</td></tr> </tbody> </table>	2005	2006	2007	289.856,07	323.654,03	377.416,30	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2005</th><th>2006</th><th>2007</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>71,34%</td><td>66,89%</td><td>81,99%</td></tr> </tbody> </table>	2005	2006	2007	71,34%	66,89%	81,99%				
2005	2006	2007															
289.856,07	323.654,03	377.416,30															
2005	2006	2007															
71,34%	66,89%	81,99%															
<p><b>2-Importe cobrado por tasas (Cap. 3)</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th><th>Importe (Cap. 3)</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2005</td><td>289.856,07</td></tr> <tr> <td>2006</td><td>323.654,03</td></tr> <tr> <td>2007</td><td>377.416,30</td></tr> </tbody> </table>	Año	Importe (Cap. 3)	2005	289.856,07	2006	323.654,03	2007	377.416,30	<p><b>3-% Ejecución Ppto. de ingresos sin aportación municipal</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th><th>% Ejecución</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2005</td><td>71,34%</td></tr> <tr> <td>2006</td><td>66,89%</td></tr> <tr> <td>2007</td><td>81,99%</td></tr> </tbody> </table>	Año	% Ejecución	2005	71,34%	2006	66,89%	2007	81,99%
Año	Importe (Cap. 3)																
2005	289.856,07																
2006	323.654,03																
2007	377.416,30																
Año	% Ejecución																
2005	71,34%																
2006	66,89%																
2007	81,99%																
<p><b>4-% Ejecución Ppto. de gastos</b></p>	<p><b>5-% Cobertura de gastos de personal con tasas</b></p>																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>2005</th><th>2006</th><th>2007</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>90,28%</td><td>92,42%</td><td>95,53%</td></tr> </tbody> </table>	2005	2006	2007	90,28%	92,42%	95,53%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2005</th><th>2006</th><th>2007</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>36,94%</td><td>36,64%</td><td>40,82%</td></tr> </tbody> </table>	2005	2006	2007	36,94%	36,64%	40,82%				
2005	2006	2007															
90,28%	92,42%	95,53%															
2005	2006	2007															
36,94%	36,64%	40,82%															
<p><b>4-% Ejecución Ppto. de gastos</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th><th>% Ejecución</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2005</td><td>90,28%</td></tr> <tr> <td>2006</td><td>92,42%</td></tr> <tr> <td>2007</td><td>95,53%</td></tr> </tbody> </table>	Año	% Ejecución	2005	90,28%	2006	92,42%	2007	95,53%	<p><b>5-% Cobertura de gastos de personal con tasas</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th><th>% Cobertura</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2005</td><td>36,94%</td></tr> <tr> <td>2006</td><td>36,64%</td></tr> <tr> <td>2007</td><td>40,82%</td></tr> </tbody> </table>	Año	% Cobertura	2005	36,94%	2006	36,64%	2007	40,82%
Año	% Ejecución																
2005	90,28%																
2006	92,42%																
2007	95,53%																
Año	% Cobertura																
2005	36,94%																
2006	36,64%																
2007	40,82%																

## PLAN ESTRATÉGICO DEL IMD DE DURANGO

6-Resultado presupuestario			7-Remanente de tesorería		
2005 2006 2007			2005 2006 2007		
150.282,89 151.456,29 139.287,78			335.062,10 300.660,77 292.824,05		
<b>6-Resultado presupuestario</b> 			<b>7-Remanente de tesorería</b> 		
<b>8-Inversiones del Ayto. para el IMD</b> 					

### Puntos fuertes:

- El nivel de ejecución del presupuesto supera el 90% en los últimos tres años y el ratio de ejecución ha ido mejorando hasta llegar a un 95,53%. Cifra que esperamos ver mejorada este año, alcanzando un 98%..

### Áreas de mejora

- Si bien el nivel de cobertura de gastos corrientes ha mejorado, el nivel de autofinanciación adquirido no supera el 25% en los últimos tres años.
- El gasto corriente equivale a más del 90% del presupuesto ya que las inversiones en infraestructuras deportivas no las realiza el IMD, sino que las realiza el Ayuntamiento, que una vez finalizadas, las entrega en cesión.

**Subcriterio 9 b****Indicadores clave del rendimiento de la Organización**

En este apartado se incluyen aquellos indicadores que permiten anticipar el avance hacia los objetivos estratégicos mediante el grado de realización de actividades necesarias para su consecución. Es obvio, que a medida que trabajamos con indicadores operativos la posibilidad de compararnos con otras organizaciones que tengan planteamientos similares es prácticamente imposible, ya que en el sector no se encuentra aún, centros deportivos que trabajen con estos ratios.

En lo relativo a objetivos, en la mayoría de los casos se han sido cubiertos con respecto a lo previamente establecido.

**Puntos fuertes:****Servicio deportivo:**

- Uno de los objetivos clave de nuestra organización es ofrecer un servicio deportivo excelente, por lo que es importante que vayamos incorporando nuevas ofertas deportivas a la oferta global del IMD para así poder atender a las necesidades de nuestros usuarios actuales y potenciales.

	2006	2007	2008
Nº de nuevas actividades deportivas	2	4	3
Total de actividades que se ofrecen	8	12	15

Estas son las actividades que se han incorporado cada año y que han tenido muy buena aceptación por parte de los usuarios:

2006: Gimnasia Cardiovascular y Aquagym

2007: Batuta, Padel, Tenis y Bodyweight

2008: Pilates, Patinaje y Grupo de natación

Todo ello presentan evoluciones positivas y constantes que reflejan el desarrollo y el crecimiento del IMD, además está en concordancia con el objetivo marcado en el plan estratégico 2007-2011, que es incorporar 10 nuevas actividades a la oferta global del IMD en todo el periodo del plan.

- En los últimos tres años, en general hemos incrementado ligeramente el número de usuarios, excepto en las piscinas. Dicha instalación está obsoleta y los usuarios optan por acudir a las nuevas piscinas de los municipios colindantes. Pero se ha hecho una fuerte inversión en la construcción de unas nuevas piscinas que el año que viene abrirán sus puertas y esperamos incrementar notablemente el número de usuarios.

Media de usuarios de:	2006	2007	2008
Actividades y cursos	583	812	952
Landako (fitness y rockódromo)	431	462	4
Piscinas	1565	1465	1
Federados	1644	1721	1
			7
			1
			3
			2
			0

- El número de horas de alquiler de nuestras instalaciones se ha incrementado notablemente tras la incorporación de dos pistas de padel y dos canchas de tenis.

	05/06	06/07	07/08
Nº de horas de alquiler de instalaciones	811	1737	3809

**Áreas de mejora**

- No está totalmente desarrollado el proceso de programación y diseño de actividades. Hasta ahora, se han ido incorporando nuevas actividades deportivas en base a las peticiones de nuestros usuarios y de una manera intuitiva, pero con el desarrollo y puesta en marcha de este proceso esperamos hacerlo estratégicamente.
- Durango es una ciudad bilingüe, en la que conviven el euskera y el castellano, por lo que es importante que los usuarios sean atendidos tanto en un idioma como en otro. Cada puesto de trabajo requiere un perfil lingüístico de euskera, y a continuación mostramos una tabla resumen con la acreditación de los mismos:

	% Acreditación
Puestos que requieren el PL3	1 100%
Puestos que requieren el PL2	17 41.18%

④

**Puntos fuertes:**

- ❶ El número de actividades complementarias a la práctica deportiva se ha ido incrementando paulatinamente (actualmente son cuatro: bibliopiscina, bibliohall, servicio de masaje y servicio de bar), generando un valor añadido a nuestros servicios.

	2006	2007	2008
Actividades complementarias	2	3	4

**Atención a los usuarios:**

- ❷ Consideramos que los sistemas informáticos son esenciales para poder desarrollar tareas y poder dar un buen servicio a nuestros usuarios, por lo que hemos hecho un esfuerzo este año para que el 100% de las personas que trabajan en el IMD tengan acceso a equipos informáticos y a Internet.

	2006	2007	2008
% de personal con acceso a equipos informáticos	80.95%	80.95%	100%



## **Anexo II. Datos Estadísticos**

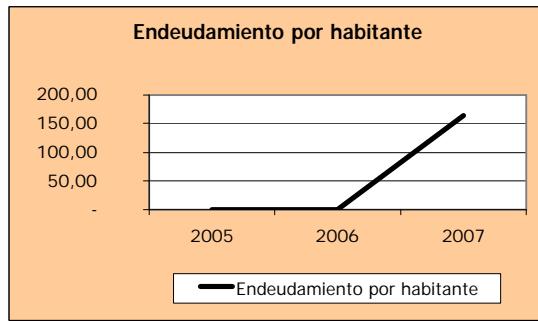
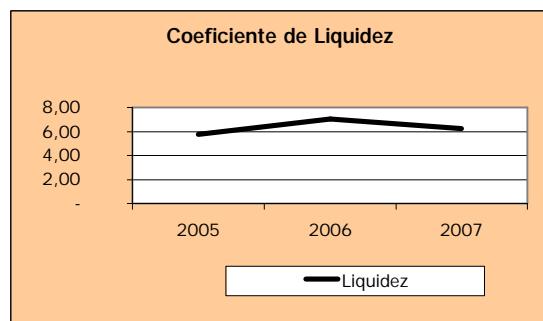
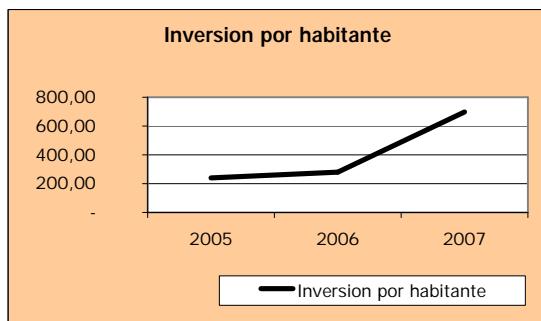
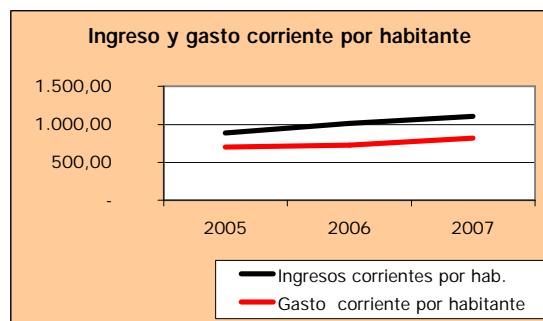
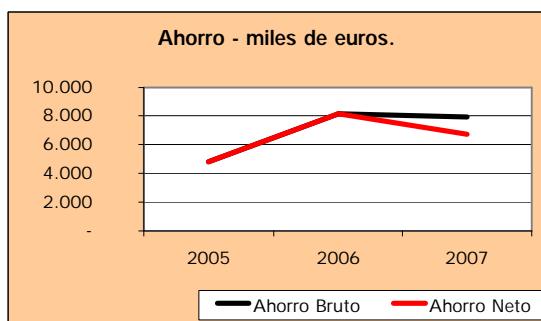
**Anexo II Datos Estadísticos****Indicadores de la situación económica y financiera***Datos consolidados en miles de euros*

<b>MAGNITUD</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Ingresos corrientes (Capítulos 1 a 5)	23.438	27.994	30.383
(-) Gastos corrientes (Capítulos 1,2 y 4)	18.634	19.856	22.462
<b>(=) Ahorro bruto</b>	<b>4.804</b>	<b>8.138</b>	<b>7.921</b>
(-) Gastos financieros (Capítulo 3)	-	-	215
<b>(=) Resultado corriente</b>	<b>4.804</b>	<b>8.138</b>	<b>7.706</b>
(-) Amort de prést sin udalkutxa (Capítulo 9)	-	-	1.000
<b>(=) Ahorro neto</b>	<b>4.804</b>	<b>8.138</b>	<b>6.706</b>
Inversiones (Capítulo 6, 7 netas)	6.377	7.701	19.190
Endeudamiento (a 31 Diciembre)	-	-	4.496
<b>Remanente de tesorería</b>	<b>20.214</b>	<b>24.365</b>	<b>19.132</b>
R. T. neto (excluido lo incorporable a ejercicio siguiente)	4.109	5.855	3.177

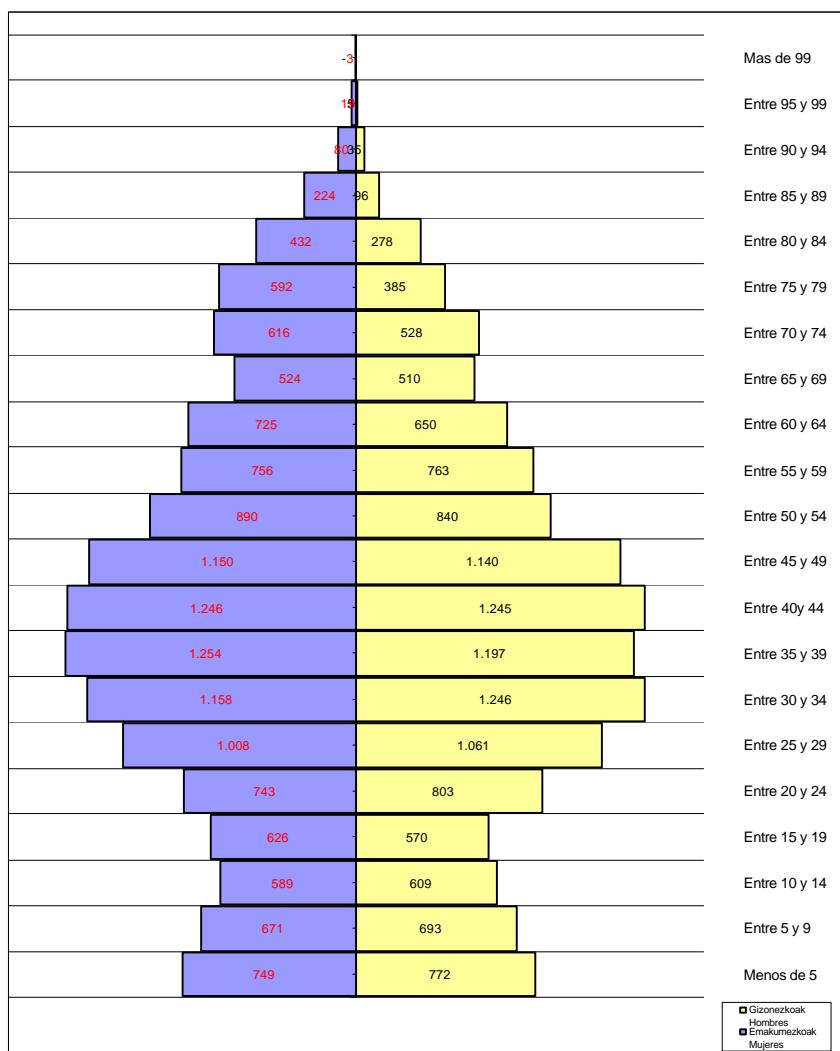
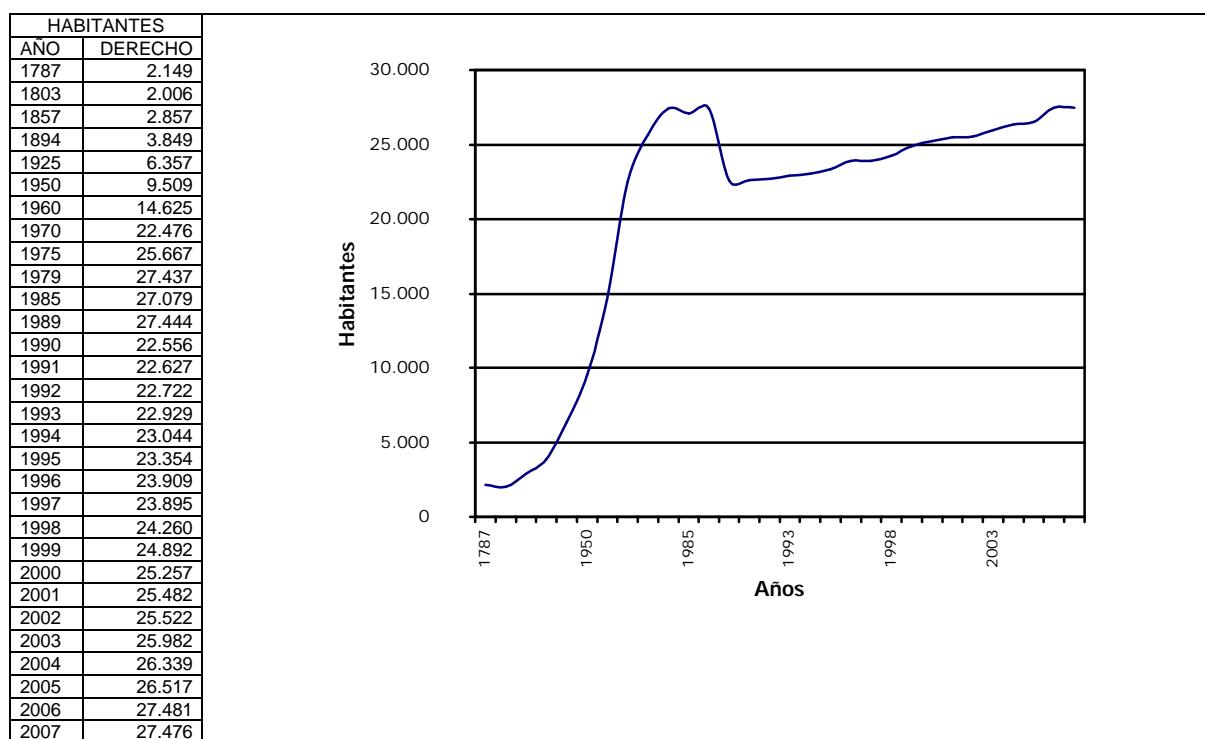
<b>INDICADORES GENERALES</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Ingresos por habitante	960,62	1.111,78	1.359,33
Ingresos corrientes por hab.	884,09	1.018,63	1.105,80
Presión fiscal por habitante	349,14	353,29	401,08
Gasto corriente por habitante	702,88	722,51	825,34
Inversión por habitante	240,54	280,22	698,43
Índice de ahorro bruto	20,50%	29,07%	26,07%
Índice de ahorro neto	20,50%	29,07%	22,07%
Liquidez	5,79	7,04	6,30

<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Endeudamiento (m)	-	-	4.496,00
Endeudamiento por habitante	-	-	163,63
Carga financiera por intereses	0,00%	0,00%	0,00%
Carga financiera por amortización	0,00%	0,00%	0,00%
Carga financiera global	0,00%	0,00%	0,00%
Carga financiera por habitante (por intereses)	-	-	7,83
Carga financiera por habitante (por amortización)	-	-	36,40
Carga financiera por habitante (global)	-	-	44,22
Coeficiente nuevo endeudamiento (max 125%)	0,00%	0,00%	14,80%

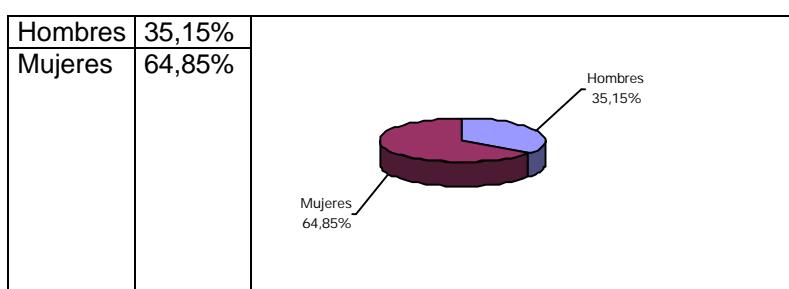
<b>DATOS</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
habitantes	26.511	27.482	27.476
derechos reconocidos	25.467	30.554	37.349
DR para presión fiscal (cap 1 3)	9.256	9.709	11.020
obligaciones reconocidas (6,7 neto)	6.377	7.701	19.190
gasto corriente	18.634	19.856	22.677
gastos financieros 3	-	-	215
amortizaciones 9	-	-	1.000
derechos reconocidos corrientes	23.438	27.994	30.383
Pendiente de cobro	6.044	6.953	6.953
Tesorería	19.752	23.011	19.842
Pendiente de pago	4.457	4.255	4.255



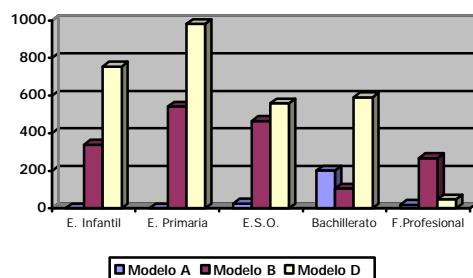
## Evolución de la población (1/01/2007) (Fuente: INE)



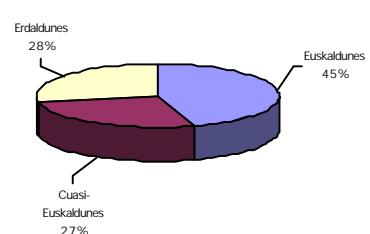
**Distribución por sexo**



**Distribución por modelos de enseñanza no universitaria (Fuente: EUSTAT 2004/2005)**

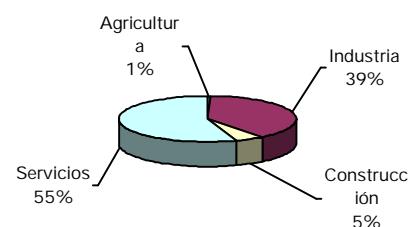
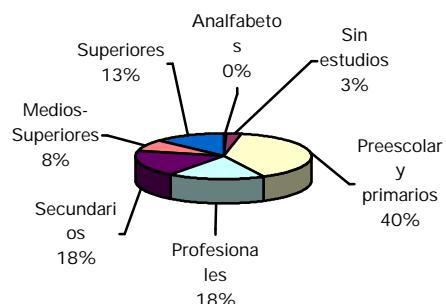


**Distribución por nivel global de euskera (Fuente: EUSTAT 2001)**



**Distribución por nivel de instrucción (Fuente: Distribución sectorial de la población ocupada EUSTAT 2001)**

**(Fuente EUSTAT 2001)**





## BIBLIOGRAFÍA CITADA Y CONSULTADA

- Alvárez de Mon, I. (2008) *De ti depende*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Álvarez de Mon Pan, S. (2000) *El mito del líder: profesionales, ciudadanos, personas: la sociedad alternativa*. prentice hall financial times. Madrid: PricewaterhouseCoopers.
- Alvarez de Mon, S. (2005) *La lógica del corazón: trabajar, vivir, soñar... elogio de la pasión*. Barcelona: Deusto.
- Blanchard, K. H. (2007) *Liderazgo de máximo nivel: leading a higher level. La clave de una organización de alto rendimiento*. trad. Sánchez, E. Barcelona: Granica.
- Carnoy, M. (2001) *El trabajo flexible en la era de la información*. Ensayo. Madrid: Alianza.
- Castells, M. (2005) *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Vol.1, La sociedad red*. Madrid: Alianza Editorial.
- Castilla y León. Junta y Castilla y León. Dirección General de Atención al Ciudadano y Modernización Administrativa (2004) *La evaluación de la calidad : adaptación del modelo EFQM a la Administración de la Comunidad de Castilla y León : avanza Castilla y León*. [Valladolid]: Junta de Castilla y León, Dirección General de Atención al Ciudadano y Modernización Administrativa.
- Collins, J. (2006) *Empresas que sobresalen (good to great): por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no*. Barcelona: Gestión 2000.
- Drucker, P. F. (2007) *Mi vida y mi tiempo*. Barcelona: Gestión 2000.
- European Foundation for Quality Management y Club Gestin de Calidad (2003) *Modelo EFQM de excelencia*. [Brussels]: EFQM, European Foundation for Quality Management.
- Fradette, M. y Michaud, S. (1999) *La Empresa en movimiento (corporate kinetics): cómo crear la empresa cinética : adaptable y flexible para aprovechar el futuro impredecible*. trad. Cárdenas, M. Barcelona: Gestión 2000.
- Galloway, D. (1998) *Mejora continua de procesos: cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujos y análisis de tareas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Gates, B. (1999) *Los Negocios en la era digital: cómo adaptar la tecnología informática para obtener el mayor beneficio*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Hammer, M. y Champy, J. (1994) *Reingeniería de la empresa: olvide lo que usted sabe sobre. Gestión y empresa*. Barcelona: Parramón.
- Hooper, A. y Potter, J. (2006) *Liderazgo inteligente: crear pasión por el cambio*. Lisboa: Actual Editora.

- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004) *Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. trad. Ganzinelli, C. Harvard business press. Madrid: Gestión 2000.
- (2005) *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia*. Harvard Business school press. Barcelona: Gestión 2000.
- Kotter, J. P. y Cohen, D. S. (2003) *Las claves del cambio: casos reales de personas que han cambiado sus organizaciones*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- López Camps, J. y Gadea Carrera, A. (1995) *Servir al ciudadano: gestión de la calidad en la administración pública*. Barcelona: Gestión 2000.
- Luecke, R. y Hall, B. J. (2007) *Gestión del desempeño: evalúe y mejore la eficacia de sus colaboradores* / [autor, Richard Luecke ; asesor, Brian J. Hall]. Harvard business essentials. Barcelona: Deusto.
- Moore, M. H. (1998) *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Paidós Estado y sociedad. Barcelona [etc.]: Paidós.
- Morris, D. y Brandon, J. (1994) *Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Nordström, K. A. y Ridderstrale, J. (2000) *Funky business: el talento mueve al capital*. Pearson Education. Madrid, [etc.]: Prentice Hall.
- (2004) *Karaoke capitalism: management para la humanidad*. Mentes con visión de futuro. Madrid: Prentice Hall.
- (2008) *Funky business forever: cómo disfrutar del capitalismo*. Mentes con visión de futuro. Madrid: Prentice Hall.
- Odiorne, G. S. (1990) *El lado humano de la dirección: dirección por integración y autocontrol*. Madrid: Díaz de Santos.
- Peters, T. (2006) *Re-imagina!: la excelencia empresarial en una era perturbadora*. Madrid: Pearson Educación.
- Puig i Picart, T. (2004) *Marketing de servicios para administraciones públicas con los ciudadanos: en red, claves y entusiastas*. Sevilla: Dirección General de Administración Local, Consejería de Gobernación.
- Senlle, A. (1996) "Calidad total en los servicios y en la administración pública," en. Barcelona: Gestión 2000.
- Stein, G. (2007) *La aventura del liderazgo. El reto de los resultados*. Barcelona: Gestión 2000.

## SITIOS WEB CONSULTADOS

*Reseñamos las web que habitualmente consultamos en nuestro trabajo cotidiano para gestionar nuestro Organismo en materia de calidad, gestión (incluido el modelo EFQM) e innovación.*

**Fundación Vasca para la calidad** (EUSKALIT). Excelente página web que utilizamos frecuentemente con el fin de obtener documentación de todo tipo relacionada con calidad, gestión, buenas prácticas, batería de indicadores del modelo EFQM, etc. <http://www.euskalit.net/nueva/index.php>

**Qepea**, que es una agrupación de entidades de la administración pública vasca (gobierno, Diputaciones Forales, ayuntamientos, organismos, empresas públicas) cuyo objetivo es intercambiar buenas prácticas y hacer benchmarking y de la cual forma parte el Ayuntamiento de Durango a través de sus Organismos. <http://www.euskalit.net/qepea>

**Asociación española de calidad** (AEC). Es la organización más importante en esta materia de España. Imparte cursos verdaderamente interesantes para formar en los ámbitos de gestión y calidad, incluida la Administración Pública (yo hice un curso on-line muy interesante y con materiales magníficos). <http://www.aec.es/>

**Club de Excelencia en la Gestión** (gestión ESI). Organización sin ánimo de lucro integrada por empresas y organizaciones de todos los tamaños y sectores de actividad, que quiere ser punto de referencia y lugar de encuentro para las organizaciones en su camino hacia la Excelencia. <http://www.clubexcelencia.org/>

**Cluster del Conocimiento**. Tiene la misión de promover, fomentar y apoyar el desarrollo y aplicación del conocimiento en gestión, teniendo como finalidad última la mejora de la competitividad del tejido empresarial e instituciones de la Comunidad Autónoma del País Vasco. <http://www.clusterconocimiento.com/>

**Innobasque**. Su misión es liderar la segunda transformación económica y social en el terreno de la promoción de la innovación. Reto compartido por instituciones, empresas y sociedad, bajo el compromiso de la colaboración mutua, siendo la red sobre la cual se van a desarrollar las enormes capacidades de que dispone nuestra sociedad, de manera coordinada. <http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=120>

**Fundación europea para la calidad** (EFQM). <http://www.efqm.org/>

**Instituto Nacional de Administración Pública**. (INAP). Especialmente la base de trabajos del curso de directivos locales. <http://www.inap.map.es/>