



Secretaría General para el Deporte
Instituto Andaluz del Deporte

DOCUMENTACIÓN

200605401

NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA GESTIÓN DE ENTIDADES E INSTALACIONES DEPORTIVAS

**Software GESPORT.
Solución integral para la gestión deportiva:
Módulo Generador de Planes**

FELIPE PASCUAL GARRIDO
Gerente PMD Macael

Málaga
28 y 29 de septiembre de 2006

Nuevas tecnologías en la gestión de entidades e instalaciones deportivas

Este módulo, continuación del generador de proyectos, pretende convertirse en una herramienta útil y de sencillo manejo que nos marque los pasos a seguir para la planificación y programación en la gestión deportiva. En un estadio superior en la planificación de entidades deportivas, el Generador de Planes se estructura en el diseño y desarrollo guiado de cuatro planes directores, que configuran en su síntesis el Plan Estratégico de una entidad o instalación deportiva. Al igual que en el módulo generador de proyectos, esta herramienta se está construyendo considerando las siguientes pautas:

- ✓ Formato asequible para todos los niveles de usuario informático, sumamente intuitivo en el encadenamiento de pasos y conceptos.
- ✓ Introducción de plantillas auto-rellenables como elementos de trabajo diario y de almacenamiento de datos de campo.
- ✓ Diseño de cada plan director y de cada paso con ayudas y ejemplos prácticos de cada uno de los momentos de la planificación concreta, lo que puede servir de guía útil para el gestor, con independencia de su nivel de formación específica en la materia.

La estructura de planes que en principio estamos desarrollando para una entidad deportiva tipo es la siguiente:

- Planificación estratégica de la entidad x
 - ✓ Plan Director de Instalaciones Deportivas
 - ✓ Plan Rector de Actividades Deportivas
 - ✓ Plan de Marketing y Comunicación
 - ✓ Plan Económico Financiero

A continuación desarrollaremos el esquema de acción de cada uno de los planes definidos, lo que servirá de estructura para la herramienta informática, intentando en cada momento que cualquier gestor o entidad, por modesta o sencilla que ésta sea, tenga la oportunidad de *planificar* en distintos parámetros su futuro en materia deportiva.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN ENTIDADES PÚBLICAS DEPORTIVAS

- Conceptualización:
 - o En los planes estratégicos de las entidades deportivas quedan reflejadas las líneas políticas deportivas de la organización. La planificación es imprescindible en todas las actividades, pero fundamentalmente en el ámbito de la recreación y del deporte, especialmente en los ayuntamientos, donde los medios y los recursos no siempre son suficientes, los ajustes a la demanda son continuos, y los objetivos a alcanzar son múltiples y diversos.
 - o Proceso racional de la planificación:
 - ✓ Fijación del objetivo de la planificación
 - ✓ Diagnóstico: estudio y conocimiento del sistema deportivo local (problemas, potencialidades, limitaciones...)
 - ✓ Desarrollo de las soluciones posibles
 - ✓ Establecimiento del plan: el plan es acción organizada, y debe anticipar las acciones operativas.

Nuevas tecnologías en la gestión de entidades e instalaciones deportivas

PLANES

1. PLAN DIRECTOR DE INSTALACIONES DEPORTIVAS

a. Definición conceptual / utilidades / objetivos

- El PDID debe ser el documento base para el diseño y construcción de los espacios deportivos de la localidad.
- Objetivos:
 - Conocer el equipamiento deportivo actual existente en la localidad, y su estado.
 - Determinar las carencias que existen en la localidad en materia de equipamientos e instalaciones deportivas.
 - Planificar las instalaciones que deberán construirse para paliar estas deficiencias.

b. Herramientas de diagnóstico / inventario

- Se utilizarán formularios–planillas para recoger los datos específicos del inventario de instalaciones deportivas.
- Planilla inventario IIDD.

c. Tipología de instalaciones deportivas

- Para determinar las características y necesidades a nivel de equipamientos e instalaciones en nuestra localidad, debemos conocer las diferentes tipologías de instalaciones, convencionales y no convencionales, para la práctica deportiva.
- Se concretan igualmente los presupuestos de ejecución y costes de mantenimiento.
- PDF DE IIDD convencionales
 - Pista polideportiva 28 x 44
 - Pista de tenis
 - Pista de paddle tenis
 - Piscina
 - Salas y pabellones (22 x 44)
 - Campo de fútbol
- PDF de IIDD no convencionales
 - Rocódromo

d. Determinación de necesidades

- Una vez realizado el diagnóstico inicial, y pulsadas las demandas de los usuarios y colectivos deportivos varios, debemos definir las necesidades y actuaciones operativas para cubrirlas.

e. Planilla tipo Plan Instalaciones Deportivas y presupuesto

- Una vez determinadas las necesidades y presupuesto de las distintas instalaciones y equipamientos deportivos a construir, es preciso establecer una periodización de actuaciones.
 - Planilla tipo de PDID

Nuevas tecnologías en la gestión de entidades e instalaciones deportivas

2. PLAN RECTOR DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS

a. Definición conceptual / utilidades / objetivo

- o El Plan Rector de Actividades aglutina, ordena y estructura los distintos programas de actividades físicas y deportivas diseñados en el municipio, contemplando todos los ámbitos y niveles de práctica.
- o Objetivos y utilidades básicas:
 - Diseñar una guía operativa de programas y proyectos deportivos con carácter anual (cuatrienal), con objeto de determinar necesidades, recursos, etc. para su desarrollo puntual.
 - Configurar un compromiso de desarrollo de programas físicos y deportivos con nuestra comunidad, lo que nos permite evaluar nuestra gestión anual ante los usuarios–clientes de nuestra oferta deportiva.
 - El PRAD permite igualmente programar una oferta de actividad física y deportiva global, que integre todos los niveles y colectivos, sin desequilibrios o falta de adecuación a la demanda latente en nuestra Comunidad.

b. Herramientas de diagnóstico / inventario

- o Es imprescindible contar con herramientas eficaces que nos permitan conocer profundamente aspectos fundamentales de nuestra oferta de actividades deportivas:
 - Oferta actual de actividad física y deportiva.
 - Número de practicantes deportivos activos en nuestra Comunidad.
 - Número de clientes de nuestra oferta de actividad física y deportiva en nuestra Comunidad.
 - Demanda actual de actividades físicas y deportivas en nuestra Comunidad.
 - Desequilibrios detectados en la oferta deportiva actual, colectivos desatendidos, etc.
 - Adecuación de la oferta actual de actividad física y deportiva a la demanda real existente en nuestra Comunidad.
- o Para recoger esta valiosa y necesaria información, contaremos con planillas de recogida de datos que nos permitan estructurar y analizar convenientemente la información.
- o Planilla de actividades

c. Tipología de programas deportivos

- o El objetivo último del PRAD es diseñar una oferta equilibrada que atienda todas las demandas y colectivos de nuestra Comunidad, contemplando los distintos niveles, ámbitos, vertientes y vías del deporte y la actividad física en general. De este modo, nuestro cometido como gestores públicos del deporte debe ser adaptar y personalizar nuestra oferta a la realidad de nuestra Comunidad.

Nuevas tecnologías en la gestión de entidades e instalaciones deportivas

- o Los distintos programas que configuran el PRAD deben contener estos principios generales, y a modo de ejemplo podrían desarrollarse en torno a los siguientes programas:
 - **Programa de Formación Deportiva**
 - Escuelas Deportivas Municipales
 - Actividades Didácticas y Pedagógicas de Promoción del Deporte
 - **Programa de Actividad Física Ocio-Salud**
 - Módulos Deportivos Municipales de Adultos
 - Módulos Deportivos Municipales para Mayores (“Edad de Oro”)
 - Módulos Deportivos Municipales para Grupos Especiales
 - * Programa Integra: discapacitados
 - * Programa Deporte Abierto: población inmigrante
 - * Programa Vive: recuperación física y social
 - Oferta deportiva individualizada en instalaciones deportivas municipales
 - Oferta deportiva individualizada en instalaciones deportivas privadas concertadas con el SMD
 - **Programa de Competición y Alto Rendimiento**
 - Iniciación a la competición
 - * Juegos Deportivos Municipales
 - * Juegos Deportivos Provinciales
 - * Competición Federada de Base
 - Competición Federada de Alto Rendimiento
 - Torneos y Actividades Competitivas Puntuales de Fomento
 - Torneos y Actividades Competitivas de promoción Nacional e Internacional
 - Programa de competición y recreación para todos:
 - * Ligas deportivas municipales para jóvenes
 - * Ligas deportivas Municipales para Adultos
 - * Ligas Deportivas Municipales para Mayores
 - * Actividades Deportivo-recreativas de Animación y Divertimento
 - **Programa de Actividad Física en el Medio Natural**
 - Plan de Aventura en Tierra
 - * Multiaventura
 - * Aventura Blanca
 - Plan de Aventura en Agua
 - * Programa Náutica
 - * Programa “Vive tu Playa” (tu río, pantano, etc.)
 - * Programa “Aqua”
 - Plan de Aventura en el Aire
 - **Programa de Control e Investigación del Sistema deportivo Local**
 - Área de Control de Calidad y Supervisión de Programas
 - Área de Comunicación Interna: Gestión de recursos Humanos

Nuevas tecnologías en la gestión de entidades e instalaciones deportivas

d. Determinación de necesidades

- o Una vez pulsadas las demandas de nuestra Comunidad, y analizada la oferta de actividad física y deportiva actual, debemos determinar las necesidades y actuaciones prioritarias que nos permitan paliar los desequilibrios y carencias detectados.
- o Siguiendo con la necesidad de operativizar toda la información recogida, utilizaremos una *Planilla control de necesidades*, que nos permitirá en todo momento evaluar las necesidades de actividades, recursos precisos para su desarrollo, nivel de urgencia o prioridad de actuación, etc.

e. Planilla-tipo Plan Rector de Actividades Deportivas y presupuesto

3. PLAN DE MARKETING Y COMUNICACIÓN

- Definición de Marketing Deportivo:
 - o Modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio entre la entidad deportiva y el consumidor o usuario, con la finalidad de identificar, crear, planificar, desarrollar, programar y ofrecer un servicio que sea deseado por los consumidores, que genere beneficios a la organización y que sea beneficioso para la sociedad.
 - o Fines:
 - Conocer el comportamiento del mercado y las necesidades de los usuarios.
 - Tomar decisiones para conseguir un mejor servicio:
 - Elección del servicio o actividad a ofertar
 - Fijación del precio
 - Instalaciones deportivas y su programación
 - La comunicación
 - La esponsorización
 - La calidad y atención al cliente
- El Plan de Marketing Deportivo:
 - o Definición conceptual: documento en el que de manera estructurada y sistemática, y previos los correspondientes estudios, se definen los objetivos a lograr en un periodo determinado, y se detallan los programas y medios de acción previstos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.
 - o Utilidades:
 - Análisis crítico de la entidad, necesidades de los clientes y del entorno competitivo.
 - Definición de objetivos claros en términos de volumen de prestación de servicios, número de clientes, imagen corporativa...
 - Establecimiento de políticas concretas y adaptadas a cada tipo de entidad.
 - Procedimiento sistemático para corregir las desviaciones y evaluar los resultados.

ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

1. Resumen ejecutivo:

Breve resumen de los principales objetivos y recomendaciones incluidos en el Plan.

2. Análisis de la situación:

- o Análisis del entorno (económico, social, tecnológico, legal...).
- o Análisis interno (recursos disponibles, instalaciones, programación de actividades, experiencia, descripción de los servicios propios).
- o Análisis del mercado.
- o Análisis de la competencia.

3. Diagnóstico:

- o Análisis DAFO:
- o Amenazas y oportunidades deducidas del análisis externo.
- o Puntos fuertes y débiles extraídos del análisis de la situación interna.

4. Fijación de objetivos

- o Fijación de las metas que la organización pretende alcanzar en un determinado espacio de tiempo.

5. Formulación de las estrategias:

- o Conjunto de decisiones sobre las acciones a emprender y los recursos a utilizar para alcanzar los objetivos.
- o Contenido de las estrategias de MK deportivo:
 - Define las estrategias del servicio o actividad, precio, distribución y comunicación.
 - Determina los niveles de gasto para los instrumentos de comunicación.
 - Establece el nivel de precios para los servicios o actividades.
 - Coordina todos los elementos del Plan de MK.

6. Elaboración de planes de acción o tácticas a seguir:

- o Definir las acciones a realizar en cada uno de los elementos del Plan de MK:
 - El servicio: planificación de la oferta de actividades y servicios físicos y deportivos.
 - La programación (instalaciones, horarios...)
 - El precio de actividades y servicios (descuentos, promociones, abonos...)
 - Patrocinios y patrocinadores
 - Plan de comunicación:
 - * Plan de publicidad: medios y soportes publicitarios, presupuesto y distribución, calendario, objetivos, controles del presupuesto publicitario.

7. Presupuesto:

- o Valoración y resultados esperados de cada acción y fase.
- o confección del presupuesto del plan de MK.
- o Cómputo de previsiones de ingresos y gastos.
- o Presupuesto mensual de los costes iniciales, junto con los temas necesarios.

Nuevas tecnologías en la gestión de entidades e instalaciones deportivas

8. **Implantación y ejecución de las estrategias y planes:**
 - o Medidas para la puesta en marcha del Plan de MK: personas necesarias, instalaciones, medios, cronograma de acciones a ejecutar.
9. Control de resultados, evaluación y revisión del plan de MK:
 - o Comprobar el cumplimiento de los objetivos.
 - o Objetivos no conseguidos = aplicación de medidas correctoras.
 - o Elaboración de un sistema de control y seguimiento que permita reaccionar con rapidez ante nuevas situaciones.

EL MARKETING DE RELACIONES

- El marketing relacional es una filosofía de negocios, una orientación estratégica, que se centra en mantener y potenciar los clientes actuales, en vez de dirigir los esfuerzos en captar clientes nuevos. Esta filosofía asume que los usuarios prefieren tener relaciones a largo plazo con la organización.
- Factores clave en la aplicación del MK de relaciones:
 - Abandono del enfoque transaccional
 - Convertir los contactos en eventos estándares
 - Comunicación preactiva
 - Eliminación de las barreras a la comunicación
 - Anticipación
- Herramientas del MK relacional:
 - Medios específicos *one to one*: mailing, teléfono proactivo, teléfono reactivo, e-mail reactivo, e-mail proactivo.
 - Clubes de clientes: mayor conocimiento de los clientes, genera lealtad / fidelidad.
 - Tarjetas de fidelización: permite el diseño de estrategias promocionales adaptadas.
 - Otras herramientas: servicio técnico comercial, información técnica personalizada, formación...

4. PLAN ECONÓMICO GESTOR

- **Definición conceptual / utilidades / objetivos**
 - o Estos planes carecen de consistencia en sí mismos, están diseñados para posibilitar y dar cobertura al resto de los planes.
 - o La contabilidad pública tiene una triple finalidad:
 - Permitir a los gestores públicos un conocimiento real de la situación en la que desarrollan su función (fondos presupuestarios, deudores, acreedores, etc.).
 - Permite también un control encaminado a la sujeción de los actos al régimen presupuestario.
 - Posibilita rendir cuentas a los órganos de control.
 - o La estructuración de la política económica municipal debería organizarse de forma planificada en base a las actuaciones fundamentales:
 - Programas de construcción de instalaciones.
 - Programas de gestión de instalaciones propias.
 - Programas de gestión de actividades y servicios deportivos.

Nuevas tecnologías en la gestión de entidades e instalaciones deportivas

- **Sección de gestión económica y financiera**
 - o **Objetivos:**
 - ✓ Contabilizar y organizar la actividad económica de la entidad, controlando los estados de gastos y de ingresos del presupuesto.
 - ✓ Solicitar las ayudas, subvenciones y convenios de colaboración pertinentes con organismos institucionales (Administración provincial y autonómica), y con entidades privadas (entidades de crédito, financieras, etc.).
 - ✓ Optimizar los recursos económicos disponibles, emitiendo informes periódicos a los distintos departamentos para incentivar la productividad y eficiencia de la entidad.
 - ✓ Analizar objetivamente los costes de producción de servicios públicos deportivos, evaluando las posibles desviaciones negativas en la eficacia y eficiencia en la gestión de determinadas instalaciones y programas.
 - ✓ Elaborar los informes de viabilidad para las posibles concesiones administrativas de instalaciones deportivas públicas a entidades privadas (clubes deportivos, empresas, promotores, etc...), mediante la eficaz redacción de los Pliegos de Condiciones particulares pertinentes.
 - ✓ Definir los parámetros de inversión anual desde el punto de vista técnico, así como los proyectos de presupuestos.
 - **Control económico financiero por planes (confección de presupuestos)**
 - o **Conceptualización:**
 - ✓ El presupuesto es una herramienta que se usa en la planificación y desarrollo de planes futuros. Es un medio para el control de gastos, logros y programas. Es un vehículo para la coordinación de actividades gubernamentales que implican un impacto financiero.
 - ✓ **Características:**
 - La actividad presupuestaria constituye un acto de previsión.
 - El presupuesto se fundamenta en el equilibrio cuantitativo entre gastos e ingresos, expresado en lenguaje contable.
 - Es un documentote elaboración periódica y regular.
 - El presupuesto es una previsión normativa, que obliga a la Administración política y jurídicamente.
 - o **Estructura presupuestaria:**
 - ✓ Apuntamos en este apartado una estructura común y sencilla para ser trasladada a las distintas entidades gestoras del deporte municipal, siempre y cuando cuenten con autonomía de gestión presupuestaria.
 - ✓ En principio, diferenciaremos entre los estados de *gastos* y de *ingresos*, con sus respectivos capítulos y partidas fundamentales y específicas de la gestión deportiva. Expondremos una explicación teórica de la estructura presupuestaria básica organizada por capítulos.
 - ✓ De igual forma, podemos analizar un proyecto de *presupuestos-tipo*, en el que se desarrollan las principales partidas a cuantificar y desarrollar en la gestión económico-financiera de las entidades deportivas municipales.

Nuevas tecnologías en la gestión de entidades e instalaciones deportivas

✓ Ficha presupuesto-tipo. Anexo presupuestos I.

- **Estado de gastos**

- o Capítulo 1: Gastos de personal
 - Se aplicarán a este capítulo retribuciones e indemnizaciones al personal propio por trabajo realizado, así como cotizaciones de Seguridad Social, impuestos estatales, etc.
- o Capítulo 2: Gastos corrientes en bienes y servicios
 - Se recogen en este capítulo los recursos destinados a atender los gastos en bienes y servicios, necesarios para el ejercicio de las actividades de la entidad.
 - Ejemplo: gastos de energía eléctrica, telefonía, reparaciones, etc.
- o Capítulo 3: Gastos financieros
 - Carga financiera por intereses de todo tipo de deudas contraídas o asumidas por la entidad.
 - Ejemplo: intereses de préstamos solicitados.
- o Capítulo 4: Transferencias corrientes
 - Pagos o subvenciones efectuados por la entidad, sin contrapartida directa por parte de los agentes receptores, los cuales destinan estos fondos a financiar operaciones corrientes.
 - Ejemplo: subvenciones a clubes, asociaciones deportivas, federaciones, etc.
- o Capítulo 6: Inversiones reales
 - Gastos a realizar por la entidad, destinados a la creación o adquisición de bienes de capital.
 - Ejemplo: construcción de una instalación deportiva, remodelación y mejora de pista deportiva, etc.
- o Capítulo 7: Transferencias de capital
 - Pagos sin contrapartida directa por parte de los agentes receptores, los cuales destinan los fondos a financiar operaciones de capital.
- o Capítulo 8: Activos financieros
 - Comprende los créditos destinados a la adquisición de activos financieros.
 - Ejemplo: adquisición de valores, acciones, bonos, etc.
- o Capítulo 9: Pasivos financieros
 - Amortización de deudas emitidas, contraídas o asumidas por la entidad, así como la devolución de depósitos o fianzas.

- **Estado de Ingresos**

- o Capítulo 1: Impuestos indirectos y cotizaciones sociales
 - No tienen aplicación práctica en las entidades deportivas públicas.

Nuevas tecnologías en la gestión de entidades e instalaciones deportivas

- o Capítulo 2: Impuestos indirectos
 - No tienen aplicación práctica en las entidades deportivas públicas.
- o Capítulo 3: Tasas, precios públicos y otros ingresos
 - Ingresos derivados de la prestación de servicios o la realización de actividades en régimen de derecho público, cuando concurren las siguientes circunstancias:
 - Que sean de solicitud o recepción obligatoria por los administrados.
 - Que no puedan prestarse o realizarse por el sector privado.
 - Ejemplo: precios públicos de escuelas deportivas municipales, tasas de alquiler de pistas deportivas.
- o Capítulo 4: Transferencias corrientes
 - Recursos recibidos por las entidades deportivas públicas sin contrapartida directa por parte de los agentes que los reciben, y que se destinan a financiar operaciones corrientes.
 - Ejemplo: arrendamiento del bar del pabellón, usufructo de carteles de publicidad estática en IIDD.
- o Capítulo 5: Ingresos patrimoniales
 - Recoge los ingresos procedentes de rentas de la propiedad o patrimonio de la entidad.
- o Capítulo 6: Enajenación de inversiones reales
 - Comprende los ingresos derivados de la venta de bienes de capital propiedad de la entidad.
- o Capítulo 7: Transferencias de capital
 - Recursos recibidos por la entidad local sin contraprestación directa por parte de los agentes que los reciben, y que se destinan a financiar operaciones de capital.
- o Capítulo 8: Activos financieros
 - Recoge los ingresos procedentes de enajenación de activos financieros, así como los ingresos procedentes por reintegro de préstamos.
- o Capítulo 9: Pasivos financieros
 - Ingresos procedentes de emisión de deuda y obtención de préstamos, los depósitos y las fianzas recibidas.