

GESTIÓN DEPORTIVA EN EL ÁMBITO LOCAL

OBJETIVOS

- Conocer el funcionamiento del sistema deportivo local:
 - Entes implicadas
 - Papel de cada uno
 - El Ayuntamiento como motor y coordinador
- Conocer diferentes modelos de gestión
- Conocer los aspectos básicos relacionados con la gestión deportiva en el ámbito local: programas de AF, escuelas deportivas, instalaciones, clubes y asociaciones deportivas.
- Aprender a planificar como herramienta básica de gestión; los Planes en la gestión deportiva local.

CONTENIDOS

MÓDULO 1: MARCO NORMATIVO

(Este tema es un resumen del temario del Postgrado en gestión deportiva Municipal, (il3 UB) Módulo: Contexto Normativo de la Adm. Local. Autores: Manuel Pérez, Joan Celma y Santiago Martínez)

TEMA 1. El deporte y administración

TEMA 2. Especificidad de lo público (local) en España

TEMA 3. La administración local y la producción de ofertas en el sistema deportivo local.

MÓDULO 2: LA PLANIFICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN DEPORTIVA

TEMA 1: ACLARAMOS CONCEPTOS

TEMA 2: FASES DE LA PLANIFICACIÓN:

(Fernando París Roche, Febrero 2008)

MÓDULO 3: ASPECTO DE LA GESTIÓN DEPORTIVA EN EL ÁMBITO LOCAL

TEMA 1: LA GESTIÓN DEL DEPORTE EN EDAD ESCOLAR: LAS ESCUELAS DEPORTIVAS. MODELO DE GESTIÓN INDIRECTA (ALMENDRALEJO)

TEMA 2: EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE ACTIVIDAD FÍSICA Y SALUD. PROGRAMAS DE GESTIÓN DIRECTA Y PROGRAMAS DE GESTIÓN INDIRECTA.

TEMA 3: LA GESTIÓN DEL DEPORTE FEDERADO. RELACIÓN CON LOS CLUBES O ENTIDADES LOCALES. MODELO DE CONVENIOS.

MÓDULO 1: MARCO NORMATIVO

TEMA 1: DEPORTE Y ADMINISTRACIÓN

¿Por qué el deporte ha llegado a tener la importancia social que tiene en la actualidad y que le sitúa como el primer espectáculo mediático de entretenimiento en el mundo occidental?

¿Qué papel tiene la Administración pública en el mundo del deporte; por qué incorpora en sus estructuras organismos de gestión de políticas deportivas, y por qué existen o deben existir políticas públicas que tengan como objeto el deporte?

1. INTRODUCCIÓN

El deporte es un instrumento muy potente para transmitir valores y contravalores. La política, en su acepción más tradicional, se basa en la ideología, y ésta, en la manera de entender las relaciones sociales y el modelo de persona. Todo ello rezuma posicionamientos respecto a qué se consideran valores positivos y qué se consideran contravalores o valores negativos.

La forma en que se entiende lo que debe ser el deporte es el espejo de qué valores personales y sociales se entienden como positivos. **Es ideología. Es política.**

Y, por tanto, debe estar presente en los ámbitos de actuación política y en las políticas del sector público.

2. EL DEPORTE EN LA SOCIEDAD ACTUAL

2.1. CONCEPTO DEPORTE:

Ejercicio: Haz una definición en tres líneas de lo que entiendes por deporte.

Aunque la mayoría de las personas responderían afirmativamente si se les preguntara si conocen qué es el deporte, la realidad demuestra que no existe una definición unitaria de lo que es y abarca.

La Carta Europea del Deporte de 1992 dice: **"Se entenderá por deporte todo tipo de actividades físicas que, mediante una participación, organizada o no, tengan por finalidad la expresión o la mejora de la condición física y psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o el**

logro de resultados en las competiciones de todos los niveles".

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define el deporte como "Actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas".

Bruno Rossi, en el documento "Un programa local para el desarrollo del deporte", lo entiende como "Actividad física de carácter lúdico que implica una confrontación con uno mismo, con los demás, con la naturaleza. Actividades deportivas son las que contienen movimiento, juego y agonismo".

Estas tres definiciones tienen elementos comunes que también incorporan otros muchos autores, y son los conceptos **de actividad física, agonismo** (entendido como confrontación, como medida) y **juego** (entendido como conjunto de **normas o reglas** que regulan una actividad que pretende ser fundamentalmente lúdica). Estos elementos permiten una acotación conceptual que ayuda a unificar los límites de qué es deporte.

MODALIDADES DEPORTIVAS

- * Deporte de Alto rendimiento
- * Deporte Espectáculo
- * Deporte praxis o deporte popular:
 - * Deporte salud
 - * Deporte Recreación
 - * Deporte Educativo

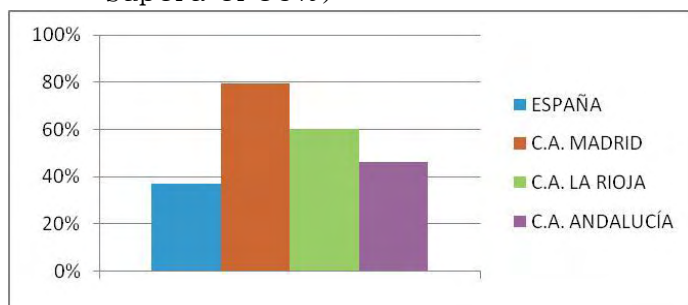
Todo es deporte pero cada acepción tiene unas connotaciones específicas que la diferencian de las demás y que hace que su fomento sea deseable ¿o no? Por lo que todas, de alguna forma son fomentada desde los poderes políticos, si esto es adecuado o no, o qué tipo de práctica deportiva es más interesante fomentar lo iremos viendo en el desarrollo de los temas.

2.2. INCREMENTO DE LA IMPORTANCIA SOCIAL DEL DEPORTE

(Datos García Ferrando)

- Más de 12 millones de personas hacen deporte en España

- El 37% de la población entre 15 y 74 años desarrolla alguna actividad deportiva.
- El 70% de los encuestados que hacen deporte lo practican sin preocuparse por competir.
- Por comunidades: Madrid: 55,7%, España: 37% (Extremadura no supera el 35%)



* Aún así más del 60% de la población española no practica deporte, o lo que es lo mismo es sedentaria, constituyendo uno de los niveles de práctica deportiva más bajos de Europa.

Y sin embargo, la generación de ofertas de práctica física se ha convertido en un **subsector floreciente dentro de los yacimientos de nuevas economías** y viene a sustituir o complementar las acciones públicas de oferta, sobre todo en las grandes agrupaciones de población.

3. LA RELACIÓN ENTRE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EL DEPORTE

La **Administración pública** local debe velar por **los intereses de la población**. Como queda demostrado en los puntos anteriores, poder practicar actividad físico-deportiva es un interés de la mayoría de la población. Por tanto, el deporte debe formar parte de las políticas municipales.

También puede considerarse de "interés general" todo aquello relacionado con **la afición deportiva**, que tiene como principales instrumentos de gestión las federaciones deportivas y las ligas profesionales.

La alta penetración de la afición y de la práctica de actividades físico-deportivas en la cultura de consumo social de la población hace del deporte un excelente vehículo de transmisión de códigos de conductas y de valores.

Bastantes de estos **códigos son positivos** y deben potenciarse socialmente -**hábitos higiénicos y de salud, hábitos de so-**

cialización, cooperación, aceptación de uno mismo, respeto a las normas, esfuerzo, relación social, bienestar físico y psíquico...-, pero también algunos son negativos –sólo se reconoce al ganador, se desprecia al perdedor, agresividad que deviene en actitudes violentas, frustraciones...- y deberían evitarse.

El deporte debe entenderse como instrumento de cambio, de construcción de un modelo de sociedad y de mejora de la calidad de vida.

3.1. LA ESTRUCTURACIÓN FORMAL DEL DEPORTE EN NUESTRO PAÍS. LAS COMPETENCIAS PÚBLICAS EN MATERIA DEPORTIVA.



ADMINISTRACIÓN	COMPETENCIAS en materia deportiva
<p>ESTADO CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES LEY 10/1990 DEL DEPORTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relación con federaciones deportivas españolas. - Centros de alto rendimiento. - Selecciones españolas (representación en competiciones oficiales internacionales). - Relación con ligas profesionales. - Aprobación de planes de estudios para formación de técnicos deportivos con validación estatal. - Colaboración en el fomento del deporte en la universidad. - Colaboración en la construcción de instalaciones deportivas de competición de alto nivel.
<p>COMUNIDADES AUTÓNOMAS Leyes autonómicas del deporte</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relación de federaciones deportivas autonómicas. - Apoyo a programas de tecnificación deportiva y alto rendimiento. <ul style="list-style-type: none"> - Formación e investigación. - Ordenamiento jurídico de entidades y asociaciones deportivas. - Planificación de los equipamientos deportivos en colaboración con la Administración local. - Fomento y organización del deporte en edad escolar. - Normativización y ordenamiento del deporte en el medio natural. - Colaboración con las administraciones locales para fomentar, implantar, divulgar y planificar la actividad física y el deporte para toda la población.
<p>ADMINISTRACIÓN LOCAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <u>-Promover, desarrollar y fomentar la práctica de actividad física y deportiva.</u> <u>- Construir, ampliar, modificar y planificar la red de instalaciones deportivas en su territorio y llevar su censo.</u> <u>- Velar por la plena utilización de las instalaciones deportivas municipales.</u> <u>- Velar por la reserva urbanística de suelo para equipamientos deportivos.</u>

Como puede verse, las competencias relacionadas con las actividades de práctica recaen más en la Administración local, mientras que las vinculadas a la afición (deporte de competición, deporte de alto rendimiento, deporte espectáculo...) corresponden a la Administración estatal y a las autonómicas, aunque éstas son coadyuvantes de la acción de fomento, propia de los municipios.

3.2. LA ADMINISTRACIÓN LOCAL ¿COMPETENCIAS EN MATERIA DEPORTIVA?

LA CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA

- **Artículo 140.**
 - *“La Constitución garantiza la autonomía de los municipios. Estos gozarán de personalidad jurídica plena. Su gobierno y administración corresponde a sus respectivos Ayuntamientos, integrados por los Alcaldes y los Concejales”*

LBRL

- **Artículo 25. 1.** “El Municipio, para la gestión de sus intereses y en el ámbito de sus competencias, puede promover toda clase de actividades y prestar cuantos servicios públicos contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad vecinal”.
- **2.** *El Municipio ejercerá en todo caso, competencias, en los términos de la legislación del Estado y de las Comunidades Autónomas en las siguientes materias:*
 - ...
 - *m) Actividades o instalaciones culturales y deportivas: ocupación del tiempo libre; turismo.*

El Consejo de Estado en su Memoria de 1991, en la que analiza de una manera monográfica el “hecho deportivo”, señala su postura en relación a la distribución de las competencias que: *se deben respetar y potenciar las competencias municipales sobre la materia, por ser el municipio uno de los dos polos de atracción del deporte y el escenario natural del deporte popular. En este caso, el Consejo de Estado, además de subrayar que el municipio es el escenario natural del deporte popular, no niega que pueda desarrollar competencias en otros ámbitos del deporte.*

RESOLUCION VIII ASAMBLEA GENERAL DE LA FEMP, 2003

*“El aumento de la práctica deportiva se ha debido, fundamentalmente, al impulso dado por parte de las Corporaciones Locales. Actualmente, las expectativas de nuestros ciudadanos exigen una prestación de servicios de **calidad**. Este reto de la gestión diaria municipal depende, cada vez más, de los diferentes agentes involucrados, de los distintos programas de actuación y componentes del Sistema Deportivo Local. Además, las competencias concurrentes a todas las Administraciones, presuponen una **organización flexible, con una auténtica descentralización y con mecanismos de coordinación**”.*

LEY 2/1995, de 6 de abril, del Deporte de Extremadura

- Título preliminar -Artículo 3.º

Para el cumplimiento de lo dispuesto en el artículo anterior son principios básicos de esta Ley:

- 1. El fomento y divulgación de la actividad física deportiva en todos sus niveles y modalidades.
- 2. *La promoción y el desarrollo del deporte y la actividad física en todos los ámbitos educativos y sociales, prestando especial atención al carácter formativo del deporte en edad escolar.*

- CAPITULO III - Competencias de los Municipios Extremeños en Materia de Deporte

Artículo 8.

- 1.º En el ámbito de sus respectivos territorios, corresponde a los Municipios extremeños:
 - a) *Promover de forma general la actividad física y el deporte en el ámbito municipal, especialmente en el **área escolar**, y **fomentar las actividades físicas de carácter extraescolar y recreativas** en el marco de las directrices de la Comunidad Autónoma de Extremadura.*

Pero ¿cuál es la misión real de la administración local con respecto a la práctica deportiva?

“Es tarea de la Administración garantizar que todas las personas que lo deseen tengan acceso a actividades físico-deportivas de la mayor calidad posible sin limitaciones por su sexo, edad, condición física o nivel socioeconómico”.

“Asimismo, debe trabajar para que el deporte que se realice en el municipio difunda y promocióne los valores sociales positivos y se aparte de los negativos”

“La Administración debe trabajar con criterios de economía, eficacia y eficiencia, y en la formulación de sus políticas no puede olvidar nunca que trabaja para dar servicio a las personas, no a las entidades”.

Éstas tienen un papel muy importante en cuanto generan ofertas para la población, por lo que no son "clientes" de la administración sino "socios" en la misión aquí planteada.

En este sentido, la acción pública local en deportes debe estar encaminada a:

- Complementar las ofertas que ya existan para la población.
- Intervenir en el mercado para regularlo cuando sea necesario, pero respetando las reglas de la competencia.

4. INTRODUCCIÓN AL SISTEMA DEPORTIVO LOCAL

El punto de partida en la interpretación de la idea del sistema deportivo local está en la **población**, que en función de su cultura social plantea unas determinadas demandas de prácticas deportivas, a las que da respuesta el sistema con la generación de ofertas por parte de los agentes generadores, que utilizan los recursos de que dispone el sistema.

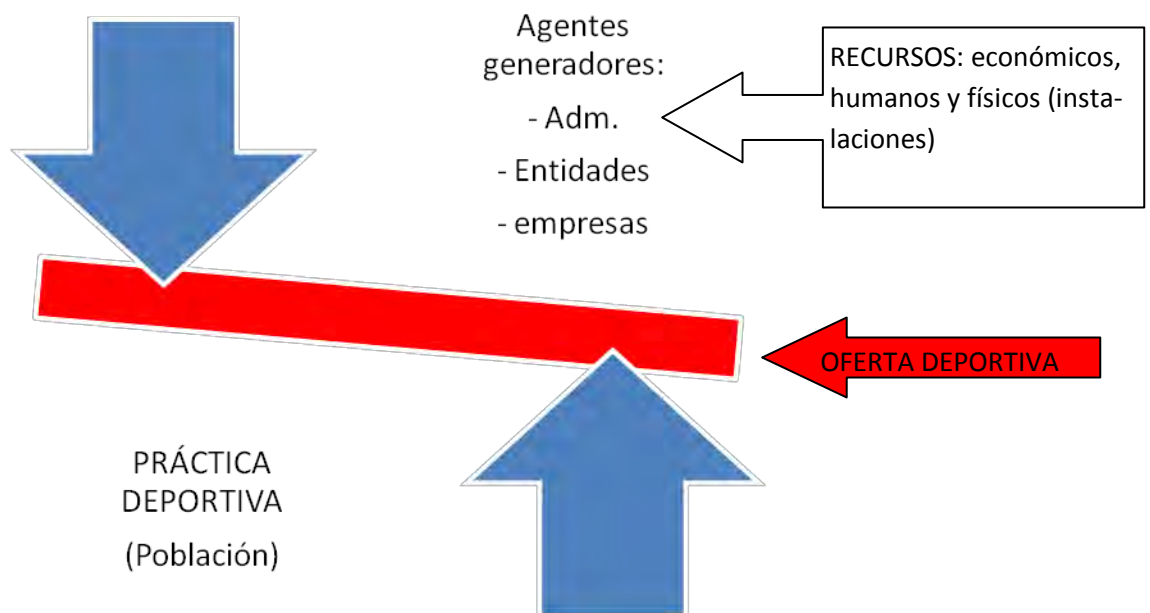


Figura: Estructura del sistema deportivo local

Aunque las características básicas de cada elemento del sistema se analizarán más adelante, cabe destacar cuatro características que debería tener el cuadro de ofertas del sistema:

- Ser suficientemente **variado y amplio** para que cada segmento de población encuentre ofertas adaptadas a sus necesidades.
- Que el acceso a las ofertas **no se vea limitado** por las condiciones de la persona.

- Que las ofertas tengan un **nivel mínimo de calidad** que las haga deseables para la población.
- Que sea **flexible** para adaptarse a las nuevas demandas de la población.

Las acciones que la Administración local emprenda para cumplir con su misión deben responder a un proceso de análisis de la realidad y de planificación de políticas.

TEMA 2. ESPECIFICIDAD DE LO PÚBLICO(LOCAL) EN ESPAÑA

El objetivo de este tema es presentar las principales características del funcionamiento de la Administración pública local en el marco normativo español.

Se trata de intentar mostrar por qué existe la Administración y qué papel le corresponde dentro del funcionamiento general de un Estado, en qué niveles se estructura y qué mecanismos se establecen desde la legislación para su gobierno.

1. FUNCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

El gestor deportivo se enfrenta a una misma realidad, entorno externo o mercado y tiene los mismos recursos cuando ejerce sus funciones en el ámbito privado, en dependencia de un empresario, que cuando las ejerce en el ámbito de la Administración pública local.

Podríamos decir que hay un mismo **núcleo esencial: prestar servicios deportivos a un conjunto de personas.** Pero el entorno interno, la organización y el marco normativo que se dan no son los mismos en ambos casos, estudiemos éste marco normativo.

1.1. CONCEPTO DE ESTADO Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

El artículo 1 de la Constitución española de 1978, en su apartado 1, establece que *"España se constituye en un Estado social y democrático de derecho, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político"*; y en el apartado 2 añade: *"La soberanía nacional reside en el pueblo español, del que emanan los poderes del Estado"*.

Para que la soberanía no sea arbitraria, se consagra, tras la desaparición del Estado absoluto, al principio de la división de poderes: el ***poder legislativo***, que aprueba las leyes; el ***poder ejecutivo***, que aplica lo establecido en las leyes; y el ***poder judicial*** que interpreta las leyes.

Para aplicar y hacer cumplir lo establecido en las leyes, irá surgiendo una organización cada vez mayor, más activa en más sectores, más intervencionista, convertida en la actualidad en una proveedora de servicios a los ciudadanos. Es a esta organización a lo que llamamos Administración pública.

El *artículo 103.1* del texto constitucional resulta básico para conocer cómo actúa la Administración: "***La Administración pública sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la ley y al derecho***".

Hablamos de especificidad de lo público (local) en España. Pues bien, aquí tenemos una. El privado, el particular, actúa con autonomía de su voluntad según sus intereses, que guían su acción; siempre y cuando, por supuesto, no vulnere las normas. Ahora bien, la Constitución ha marcado a la Administración su finalidad y los criterios con que perseguirla: **su finalidad es servir con objetividad a los intereses generales, el interés público**. La Administración pública no define cuáles son estos intereses generales, que son definidos por el poder legislativo, sino que está a su servicio. ¿Con qué criterios?

Con eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración, coordinación y, lo que es más importante, con sometimiento pleno a la ley y al derecho, pues recordemos que somos un Estado de derecho. La norma establece los límites de la actuación administrativa; la Administración no es libre para actuar como quiera, como lo hace un particular.

Pero, además, también es muy importante lo que nos indica el artículo 106.1 de la Constitución: "***Los tribunales controlan la potestad reglamentaria y la legalidad de la actuación administrativa, así como el sometimiento de ésta a los fines que la justifican***". El 106.2 establece que "los particulares, en los términos establecidos por la ley, tendrán derecho a ser indemnizados por toda lesión que sufran en cualquiera de sus bienes y derechos, salvo en los casos de fuerza mayor, siempre que la lesión sea consecuencia del funcionamiento de los servicios públicos".

1.2. LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

➔ LEY DE BASES DE RÉGIMEN LOCAL Y REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONAMIENTO Y RÉGIMEN JURÍDICO DE LOS ENTRES LOCALES:

- El **Pleno Municipal**: está integrado por todos los concejales y lo preside el Alcalde. (Art. 40 ROF)
- **La Comisión de Gobierno**: está integrada por el alcalde, que la preside, y los concejales nombrados libremente por él como miembro de la misma” (art. 52 ROF)
- **El Alcalde**: es un órgano unipersonal, con un importante rol ejecutivo. Preside y representa al Ayuntamiento.

Otros órganos de la Adm local son las COMISIONES INFORMATIVAS, que tienen como función el estudio, el informe y la consulta de los asuntos que han de ser sometidos a la aprobación del pleno del Ayuntamiento y el seguimiento de la gestión del Alcalde.

1.3. LOS FUNCIONARIOS CON HABILITACIÓN NACIONAL

La RBRL, en su artículo 92.3. establece que “son funciones públicas necesarias en todas las corporaciones locales, cuya responsabilidad administrativa está reservada a funcionarios con habilitación de carácter nacional:

- a) **La de secretaría**, comprensiva de la fe pública y el asesoramiento legal preceptivo.
- b) El control y la **fiscalización** interna de la gestión económico-financiera y presupuestaria y la contabilidad, tesorería y recaudación.

2. NORMATIVA LEGAL QUE AFECTA A LOS RECURSOS DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL QUE SE VINCULAN AL SISTEMA DEPORTIVO LOCAL.

- 2.1. Los recursos físico: el patrimonio
- 2.2. Los Recursos humanos: funcionarios y personal laboral
- 2.3. Los Recursos económicos

TEMA 3. LA ADMINISTRACIÓN LOCAL Y LA PRODUCCIÓN DE OFERTAS EN EL SISTEMA DEPORTIVO LOCAL

Algunas ideas claves

- A la hora de tomar decisiones desde el gobierno municipal respecto a la necesidad de generar ofertas deportivas, ha de tenerse en cuenta el **principio de subsidiaridad**. Si ya existen las ofertas, no hace falta crearlas, y todo lo que pueda hacerse desde el sector privado no tiene por qué repetirse desde el sector público.
- Aunque tradicionalmente la Administración pública genera servicios públicos, no son la única vía de intervención en el sistema deportivo para lograr un abanico de ofertas bastante amplio y equilibrado. Debe evaluarse previamente la conveniencia de elegir la vía de la **actividad económica o del servicio público** y tener en cuenta los elementos que intervienen para cada caso.
- **No existe una forma de gestión ni un modelo que sea universalmente óptimo**. Para cada población, equipamiento o servicio debe analizarse la mejor solución, aunque esto implique que, en un mismo municipio, convivan la gestión directa con la indirecta y con las actividades económicas.
- La elección de cualquier forma de **gestión indirecta** no puede responder a la necesidad de «quitarse problemas de encima», ya que, en la mayoría de casos, si no se implementa un buen mecanismo de seguimiento y control, puede acarrear muchos más problemas que la gestión directa a medio y largo plazo.

1. LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES. FÓRMULAS

FUNCIONES DE PROVISIÓN O PRESTACIÓN

En el caso de que, para acceder a determinadas ofertas, la población pueda remitirse únicamente a las generadas por la administración local (Debido a la inexistencia de ofertas similares generadas por el sector privado) se entenderá que el ayuntamiento cumple funciones de **PROVISIÓN DE OFERTAS** de práctica física

Cuando la administración municipal sea un agente más en la generación de ofertas de características similares, realizará funciones de **PRESTACIÓN**

PROVISIÓN	PRESTACIÓN
Único agente	Un agente entre otros
Tasas	Precio público
Pública	Libre concurrencia

TASA	PRECIO PÚBLICO
Nunca superior al coste	Puede superar el coste
Puede ser inferior	Nunca inferior al coste
Servicio público	Actividad económica

2. FORMAS DE GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS

La evolución de la gestión del deporte municipal y sus niveles de participación y demandas de calidad han sido un camino más o menos sinuoso. Hoy en día, este recorrido conduce a una **creciente externalización de servicios**, cuando no el traspaso total a la fórmula indirecta en la explotación de complejos o grandes infraestructuras para ser gestionados por entidades deportivas con cierta capacidad estructural y empresas de carácter privado, especializadas en la explotación de instalaciones deportivas.

Las diferentes realidades muestran un glosario de experiencias. Tanto las principales referencias en fórmulas de gestión directa de Madrid –con su Instituto Municipal de Deportes y diferentes municipios importantes, con patronatos y organismos de larga tradición– como la gestión indirecta de Barcelona –gran estandarte del modelo de la gestión interesada, basada en su peculiar potencia del tejido deportivo– son muestras de esta disparidad de las fórmulas empleadas. Otro ejemplo son los *organismos autónomos* (patronatos, institutos, etc.) que siguen prestando, como gestión directa, sus servicios de forma generalmente eficiente en muchas ciudades y pueblos de nuestra geografía. Actualmente es justo decir que en varios ayuntamientos de diferente dimensión se demuestra que la gestión directa, ya sea como organismo autónomo o como servicio directo, puede ser eficiente y prestar servicios con niveles de calidad próximos o similares a los gestionados de forma indirecta.

Otra figura en este tipo de gestión, que va en aumento, son las *sociedades anónimas de derecho privado con capital público*, ya que tienen más capacidad de adaptación a algunas de las necesidades del «mercado deportivo».

También experimenta un incremento, **la situación mixta** en la gestión de los servicios, ya que muchos municipios que realizan la gestión directa contratan a empresas de servicios especialistas para que efectúen parte de actividades (empresas de actividades físicas, mantenimiento de instalaciones, limpieza, etc.), aunque mantienen la dirección y los puestos denominados «estratégicos». Pero si se pregunta cuál es el mejor sistema, se puede contestar que **todos y ninguno.**

No hay un sistema óptimo o universal que pueda servir a todos eficientemente y por igual. En la realidad de cada municipio, su sistema deportivo, su dimensionado, la organización municipal, sus recursos, sus peculiaridades o su tradición, están los elementos, así como parte de las pautas que deben conducirnos a establecer el modelo. Ahora bien, si se puede mencionar un factor decisivo de cualquier modelo, éste es el factor humano.

EJES QUE SE DEBEN CONTEMPLAR Y VALORAR PARA TOMAR DECISIONES A LA HORA DE ESTABLIR UN MODELO DE GESTIÓN

Para tener una orientación sobre cuál es el modelo idóneo de gestión es necesario reflexionar y conocer sus distintas posibilidades.

Un acercamiento a los diferentes ejes que se exponen a continuación nos facilitará la cuestión:

- **VALORES**: la preservación de los valores públicos y de rentabilidad social debe estar presente en todo momento y prevalecer por encima de los valores de rentabilidad económica.
- **MISIÓN Y OBJETIVOS**: la misión del modelo (directo o indirecto) y sus objetivos han de quedar claramente establecidos y cuantificados.
- **POLÍTICA**: qué nivel de prioridad tiene el servicio deportivo para el ayuntamiento y qué recursos (económicos, humanos, materiales, tecnológicos, etc) se estiman aplicar en el servicio.
- **DIMENSIÓN**: dónde aplicamos el modelo, ya que no es lo mismo plantear un modelo de gestión para un municipio grande, mediano o pequeño, un complejo o conjunto de equipamientos deportivos, una instalación, un servicio, etc.

- **ORGANIZACIÓN**: valorar si la organización que tenemos (personal y medios) puede asumir y/o adaptarse al modelo y, en su caso, cómo deberá funcionar–interactuar con la nueva fórmula.

FÓRMULAS DE GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

1. Gestión directa:
 - a) Por la propia entidad local
 - b) Por un órgano especial de administración
 - c) Por un organismo autónomo local
 - d) Por una sociedad mercantil con capital social íntegramente público.
2. Gestión indirecta:
 - a) Concesión
 - b) Gestión interesada
 - c) Concierto
 - d) Arrendamiento
 - e) Sociedad mercantil y cooperativas legalmente constituidas, con capital social propio o parcialmente perteneciente a la entidad local.

GESTIÓN DIRECTA				
DEFINICIÓN	ASPECTO REFERENCIAL	VENTAJAS	DEBILIDADES	APLICACIÓN
PROPIA CORPORACIÓN	Todo tipo municipios (sobre todo pequeños)	Criterios de rentabilidad social Máximo control	Rigidez Baja participación	Nivel alto
ÓRGANO ESPECIAL CORPORACIÓN	Todo tipo de municipios (sobre todo pequeños)	Independencia funcional Mayor operatividad	Baja participación Administración directamente responsable	Nivel bajo
ÓRGANO AUTÓNOMO (Función o patronato)	Municipios de más de 10.000 hab	Buena capacidad de gestión Agilidad	Dimensionado Problemas de personal	Nivel alto
SOCIEDAD MERCANTIL	Grandes instalaciones Grandes municipios	Independencia Margen de actuación	Definición imagen pública Duplicidad	Se extiende

GESTIÓN INDIRECTA				
DEFINICIÓN	ASPECTO REFERENCIAL	VENTAJAS	DEBILIDADES	APLICACIÓN
CONCESIÓN	Instalaciones o servicios concretos	Dinamización Prestación especializada	Imagen privado si no se ha delimitado o controlado	Generalizada
GESTIÓN INTERESADA	Empresa gestora realiza un servicio a cambio de un resultado sobre la cuenta de explotación	Ampliación oferta	Se diluye el concepto público si no se controla	Puntual
CONCIERTO	Relación con entes privadas (Generalmente clubes, asociaciones, etc)	Incentivación tejido social Escasa regulación	Puede haber falta profesionalización	Puntual
ARRENDAMIENTO	Persona o empresa	Rentabilidad económica	Problemas con el personal contratado Sistema de contratación	Orientado para tiendas, bares, etc.
SOCIEDAD MERCANTIL COOPERATIVA	Empresas, municipios medianos a grandes	Diferenciación actividades y bienes Flexibilidad	Interés divergente con el Público	Se extiende
CONSORCIO	Mixto entre dos entes, Fin común	Optimización recursos Ahorro	Organización con tensiones por bicéfalo (si se organiza deficientemente)	Puntual

GESTIÓN DIRECTA

POR LA PROPIA ENTIDAD	Según el art. 68 del RCL: consiste en que la propia entidad local acepte el riesgo inherente a la prestación del servicio, ejerza todos los poderes de dirección y de gestión, sin ningún intermediario y de forma exclusiva, y realice el servicio mediante funcionarios de plantilla y trabajadores retribuidos con fondos del presupuesto ordinario.
VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - No se actúa con criterios de rentabilidad económica. - Control en su grado más intenso, así como principio de coordinación con otros servicios. - Se atienden a aspectos sociales de interés prioritario, sectores marginados, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de autonomía presupuestaria - Rigidez del sistema presupuestario - Difícil colaboración con otras empresas públicas o privadas, al igual que con los ciudadanos interesados. - Administración responsable de los daños y perjuicios que puedan sufrir los particulares - Oferta estructurada de forma muy básica y poco avanzada a las demandas

<p>ÓRGANISMO AUTÓNOMO LOCAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Personal jurídica y patrimonio propio - Presupuesto diferenciado de la entidad local matriz, integrado y consolidado en ésta - Dependencia de la entidad matriz
<p>VENTAJAS</p>	<p>INCONVENIENTES</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Separación e independencia de su gestión y medios respecto a la entidad local - Patrimonio propio y de un presupuesto diferenciado - Importante grado de libertad en la configuración de los órganos de gobierno - Amplio margen de autonomía operacional - Importante capacidad de adaptación de la forma de gestión a las características materiales del servicio que se va a gestionar. - Fácil compatibilidad de la independencia de la gestión del servicio con su suficiente y efectivo control (tutela) de ésta por parte de la corporación 	<ul style="list-style-type: none"> - Inconvenientes derivados de la inexistencia de un régimen jurídico suficientemente detallado, fundamentalmente en el tema del personal. - El sobredimensionamiento. - Frena otras iniciativas del sector privado.

<p>SOCIEDAD MERCANTIL CON CAPITAL SOCIAL ÍNTEGRAMENTE PÚBLICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La sociedad ha de ser mercantil - La sociedad se ha de constituir de acuerdo a la legislación mercantil, como “sociedad unipersonal” - El servicio se desarrollará en régimen de empresa privada y de acuerdo con las disposiciones legales mercantiles - El presupuesto de la sociedad se integra en el único de la entidad local - Los órganos de gobierno son la propia corporación en función de la junta general, el consejo de administración y la gerencia
<p>VENTAJAS</p>	<p>INCONVENIENTES</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Independencia en la gestión: mejora de la eficacia - Margen de actuación ampliado - Amplio margen de agilidad y optimización de la gestión de los RRHH <p>Alto nivel de profesionalización en la gestión y en el desarrollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La sumisión al derecho privado no es total, dado que la constitución, funcionamiento y adopción de acuerdos por la junta general se rigen por la legislación de régimen local - La regla de la rentabilidad de la sociedad-empresa, con la disolución en caso de incurrir en una cuantía determinada de pérdidas, determina cierta inestabilidad - Esta modalidad resulta un sistema no adecuado para situaciones de poca envergadura.

GESTIÓN INDIRECTA

Aspectos comunes a las diversas modalidades de gestión indirecta

- ✓ El servicio que se ofrece en el equipamiento deportivo tiene, en todo momento, la calificación de **servicio público**.
- ✓ El ente local está obligado a **fiscalizar el servicio**. Para ello, se pueden establecer unos mecanismos de control que en muchos casos adoptan forma de comisión de seguimiento, así como otras herramientas.
- ✓ El servicio se puede acordar **con personas físicas o jurídicas**.
- ✓ La duración del contrato no puede exceder los **50 años**.
- ✓ No se establece ninguna indicación sobre el **período mínimo** de contratación.
- ✓ El gestor ha de aportar el personal indispensable para una buena administración del servicio. En ningún caso, **el gestor ni sus trabajadores asumirán la condición de funcionarios o empleados públicos**.
- ✓ Las **tarifas** que la empresa cobre del ciudadano-cliente deben ser autorizadas por el ayuntamiento.
- ✓ **Equilibrio económico**: en todos los casos, la entidad local o ayuntamiento debe garantizar que la retribución económica que recibe el empresario le permita amortizar el coste necesario para establecer el servicio deportivo, asumir los gastos de su explotación y obtener el beneficio industrial normal. No se entendería una gestión indirecta cuando se sabe que la empresa no será capaz de asumir los gastos relacionados con el servicio.
- ✓ En la contratación de terceros para la gestión de servicios deportivos (bien sea de empresas comerciales o de entidades deportivas sin ánimo de lucro), se deben garantizar los **principios de publicidad, concurrencia, igualdad y no discriminación**, excepto en el caso de que sea aconsejable adjudicar el servicio mediante el procedimiento restringido o negociado (hecho no habitual).

Existen otros dos elementos muy importantes a tener en cuenta:

- El *pliego de cláusulas* que regirá el contrato de gestión.
- Su *forma de adjudicación*.

PLIEGO DE CLÁUSULAS ADMINISTRATIVAS Y DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS

PLIEGO DE CLÁUSULAS ADMINISTRATIVAS GENERALES Y PARTICULARES

En él se definen los derechos y obligaciones –delimitados por las leyes, normas legales y normativas que en dicho pliego se incluyan– que asumirá cada una de las partes en la prestación del servicio.

En el pliego de cláusulas administrativas generales y particulares deberán, al menos, concretarse los siguientes aspectos (la falta de concreción de algunos de ellos puede dar lugar a la nulidad del pliego):

Aspectos que debe recoger el pliego de condiciones

- El **servicio**, la gestión del cual se contrata y sus características.
- Las **obras** y las instalaciones que el contratista debe realizar (en el caso de que existan) y las garantías que se adoptarán para que una vez acabada la concesión, las instalaciones, los bienes y el material integrante del servicio reviertan en la instalación en buenas condiciones de uso.
- La descripción de los **bienes e instalaciones que se entregan** al concesionario para realizar la explotación.
- El **período** por el cual se formalizará el contrato.
- Las **tarifas** que podrá percibir el concesionario de los usuarios.
- Cuando exista **subvención** para el concesionario, la cuantía y la forma de entrega de la misma.
- El **canon o la participación** que deberá satisfacer el concesionario a la Corporación.
- La obligación del contratista de mantener en buen **estado las obras y instalaciones**.
- La **fianza** provisional y definitiva que deberá depositar el empresario.
- Las **relaciones con los usuarios**.
- Los supuestos de **incumplimiento** y establecimiento de **las sanciones** correspondientes.
- Los supuestos de **extinción** del contrato.
- El **reglamento regulador del servicio**.

También deben formar parte del presente pliego, los criterios de adjudicación del concurso con base a elementos de carácter objetivo, como por ejemplo, la experiencia de la empresa y de sus miembros.

PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS

En él se establecen las condiciones técnicas de acuerdo a las necesidades de prestación del servicio en cada una de las instalaciones deportivas.

Deberán concretarse todos aquellos aspectos de carácter técnico que se consideren necesarios para la buena prestación del servicio.

El nivel de concreción debe fijarlo el gestor deportivo, siempre con la limitación de la normativa legal vigente en cada momento.

Es en este apartado donde se podrá concretar la oferta deportiva del equipamiento, e incluso el número de personas por grupo (en actividades dirigidas por ejemplo) y el número de monitores por grupo, así como el material necesario para el desarrollo correcto de las actividades, los horarios, etcétera.

(Ver ejemplo)

TAREA: Pliego condiciones técnicas para la contratación de un Programa de deportes.

PROCEDIMIENTOS Y FORMAS DE ADJUDICAR EL CONTRATO DE GESTIÓN

Los contratos de gestión de servicios deportivos habitualmente se adjudican por medio del procedimiento abierto, y utilizando el concurso como forma de adjudicación, puesto que de esta manera el ayuntamiento fomenta la competencia entre las empresas y amplía el abanico de ofertas. No obstante, el ayuntamiento tiene potestad para utilizar otros procedimientos y formas de adjudicación. Vamos a conocer los aspectos más relevantes de los tres procedimientos de adjudicación de contratos:

- *Procedimiento abierto*, en el que cualquier empresario interesado puede presentar una proposición u oferta de gestión del servicio deportivo.
- *Procedimiento restringido*, en el que sólo podrán presentar proposiciones aquellos empresarios seleccionados expresamente por la Administración
- *Procedimiento negociado*, en el que el contrato se adjudicará al empresario elegido por el ayuntamiento, previa consulta y negociación con, al menos, 3 empresas.

Asimismo, existen dos maneras de adjudicar la gestión indirecta del servicio deportivo:

1. Mediante concurso:

Entre las empresas licitadoras se seleccionará aquella que, en su conjunto, realice la proposición más ventajosa, teniendo en cuenta los criterios que se hayan establecido en los pliegos de condiciones, sin atender exclusivamente al precio. Es decir, no se considerará sólo el hecho de ofrecer un precio más bajo, sino aquella oferta que aporte más beneficios a los ciudadanos, incluyendo, por ejemplo, las ventajas o servicios gratuitos para los abonados, una programación más amplia de actividades deportivas, mayor dotación de material deportivo...

Existen unos criterios específicos a partir de los cuales se debería realizar la adjudicación de un concurso, entre los que podemos encontrar:

- Rebaja de las tarifas.
- Rebaja de las subvenciones que debe aportar el ayuntamiento a la empresa.
- Ventajas para la administración en forma de canon o participación de los beneficios.
- Anticipación del período de reversión o de duración del contrato.

Si el ayuntamiento no pudiese realizar un proyecto o presupuesto previo sobre la explotación del servicio deportivo, necesariamente tendrá que adjudicar la gestión mediante concurso.

2. Mediante subasta

El servicio se adjudicará a uno u otro empresario, basándose exclusivamente en la mejor oferta monetaria (la más barata). En este caso, no se podrán valorar otro tipo de ofertas no económicas, aunque resulten ventajosas para el servicio.

CONCESIÓN		
RIESGO DE EXPLOTACIÓN	TITULARIDAD DEL BIEN	RETRIBUCIÓN ECONÓMICA
Comporta que el concesionario asuma la gestión y la explotación del servicio, bajo su propio riesgo, y que aporte los medios personales, materiales y técnicos necesarios	Instalaciones o equipamientos de titularidad pública o bien pasan a ser públicos una vez finalice la concesión	El Ayuntamiento puede recibir un canon

GESTIÓN INTERESADA		
RIESGO DE EXPLOTACIÓN	TITULARIDAD DEL BIEN	RETRIBUCIÓN ECONÓMICA
El Ayuntamiento y el empresario participan en los resultados de la explotación del servicio, de acuerdo a la proporción que se establezca en el contrato. Si hubiese pérdidas o ganancias, ambas partes participan de ellas.	Instalaciones de titularidad pública	La empresa puede recibir: de los usuarios o del propio ayuntamiento si es este el que se encarga de cobrar el servicio.

CONCIERTO		
RIESGO DE EXPLOTACIÓN	TITULARIDAD DEL BIEN	RETRIBUCIÓN ECONÓMICA
El concierto se realizará con particulares o entidades que estén prestando servicios similares. La prestación del servicio público se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa	Las instalaciones pertenecen a la entidad concertada durante y una vez finalizado el contrato. El servicio es de titularidad pública pero, por otra parte, los bienes muebles e inmuebles no pertenecen al ente local que presta el servicio	El ayuntamiento cobrará las tarifas por el uso de los servicios prestados, por lo que dicha entidad pagará a la empresa una cantidad por la gestión del servicio, que puede ser periódica y fijada con antelación o un importe por cada cliente que disfrute del servicio deportivo.

ARRIENDO		
RIESGO DE EXPLOTACIÓN	TITULARIDAD DEL BIEN	RETRIBUCIÓN ECONÓMICA
Consiste en arrendar las instalaciones deportivas municipales a una empresa y, mediante ésta, prestar el servicio público contratado	Las instalaciones o equipamientos deportivos son de titularidad pública.	La empresa ha de asumir los gastos de explotación del servicio deportivo y el riesgo que comporta, y tendrá que pagar al ayuntamiento el precio o canon del arrendamiento previamente establecido.

SOCIEDAD MERCANTIL O COOPERATIVA DE CAPITAL MIXTO		
RIESGO DE EXPLOTACIÓN	TITULARIDAD DEL BIEN	RETRIBUCIÓN ECONÓMICA
La aportación del ayuntamiento al capital social únicamente puede ser parcial, bien sea mayoritaria o no.	Las instalaciones o equipamientos deportivos pueden ser inicialmente de titularidad pública. En todos los casos, al finalizar el período de prestación fijado, revertirá íntegramente al ayto. tanto el activo como el pasivo de la sociedad.	La sociedad mercantil de economía mixta es la encargada de cobrar a los clientes por el uso de servicios prestados; esta es la única retribución.

3. LOS MECANISMOS DE CONTRATACIÓN.

Contratar obras o servicios es una de las actividades que las entidades locales realizan con más frecuencia.

Como se deduce del carácter de la Administración Pública, cuando ésta contrata, no puede hacerlo sujeta al mismo régimen que los particulares. Las diferencias principales radican en el proceso que la administración debe seguir y también en los poderes especiales que suele tener.

3.1. Principios generales de la contratación.

«Los contratos de las Administraciones Públicas se ajustarán a los principios de publicidad y concurrencia, salvo las excepciones establecidas por la presente Ley y, en todo caso, a los de igualdad y no discriminación.» (Art. 11,1 del El Real Decreto legislativo 2/2000, de 16 de junio, aprueba el Texto Refundido de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas)

→ PRINCIPIO DE PUBLICIDAD

Todos los anuncios de licitación deben publicarse en boletines oficiales. Según su cuantía, incluso en el Diario Oficial de la Comunidad Europea.

→ PRINCIPIO DE CONCURRENCIA

El órgano de contratación debe actuar de manera que haga posible que el mayor número de empresas interesadas en un determinado contrato puedan presentar su oferta.

→ PRINCIPIO DE IGUALDAD

Los licitadores se rigen por las mismas condiciones, recogidas en los pliegos de cláusulas, que detallan los derechos y obligaciones tanto del ente contratante como del contratado. Así, la adjudicación se fundamenta en criterios objetivos.

→ PRINCIPIO DE PLENAS GARANTÍAS

El procedimiento que debe observarse garantiza objetividad de la administración contratante.

Además:

- El órgano que contrate ha de tener atribuida dicha competencia.
- El contratista adjudicatario debe reunir unos requisitos de capacidad.
- Se exigen garantías (en metálico, valores públicos o privados, aval, etc.).
- El objeto del contrato debe estar determinado.
- El precio ha de estar fijado.
- Debe existir crédito adecuado y suficiente.
- Debe seguirse una determinada tramitación del expediente.
- Los actos administrativos de contenido económico deben ser fiscalizados previamente.
- El gasto ha de ser aprobado por el órgano competente.
 - Finalmente, el contrato debe ser formalizado.

3.2. Tipos de Contratos

→ **Contratos administrativos:** Los contratos administrativos son aquellos cuyo objeto directo –conjunta o separadamente– es la ejecución de obras, la gestión de servicios públicos y la realización de suministros, la consultoría y la asistencia o servicios.

→ **Contratos privados:** contratos de seguros, bancarios y de inversiones; también comprendidos en la categoría referente a esparcimiento, cultura y deporte, los contratos que tengan por objeto la creación e interpretación artística y literaria, y los de espectáculos.

MÓDULO 2: LA PLANIFICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN DEPORTIVA

TEMA 1: LA PLANIFICACIÓN

Planificar es:

- ▶ "Planificar es más que hacer planes; es construir el futuro que se desea"
- ▶ "Planificar es establecer un objetivo y luego, determinar el curso de acción que debe seguirse para alcanzarlo"
- ▶ "Planificación es el proceso de preparación de un conjunto de decisiones para actuar en el futuro, orientado a lograr los fines con medios óptimos"(DROR,1963).
- ▶ "Planificar es intentar anticiparse a los problemas"
- ▶ "Planificar es prepara el futuro"

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

"El proceso por el que una organización deportiva, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos generales a medio y largo plazo, selecciona los objetivos estratégicos que los desarrollan y define los proyectos y acciones a ejecutar para el cumplimiento de esos objetivos.

Todo ello estableciendo un sistema de seguimiento y actualización permanente que adapte los citados objetivos programas a los posibles y seguros cambios, externos e internos, que afectan a la organización deportiva".

Para saber...	¿DÓNDE VAMOS?	⇒ MISIÓN ⇒ OBJETIVOS	Cuál es el propósito esencial de la organización. Hacia dónde nos dirigimos.
Para saber...	¿CÓMO LLEGAMOS AHÍ?	⇒ ESTRATEGIAS	Qué acciones o intervenciones han de ser planificadas con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.
Para saber...	¿CUÁLES SON NUESTROS ELEMENTOS PARA LA ACCIÓN?	⇒ PROGRAMAS ⇒ RR.HH. ⇒ PRESUPUESTOS ⇒ E.ORGANIZACIÓN ⇒ RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Cuáles son los mejores medios (recursos) para responder a los objetivos propuestos. • Qué programa o servicio sirve para responder/resolver los problemas y/o necesidades existentes
Para saber...	¿SI ESTAMOS EN EL CAMINO O DIRECCIÓN ESTABLECIDA?	⇒ CONTROL	

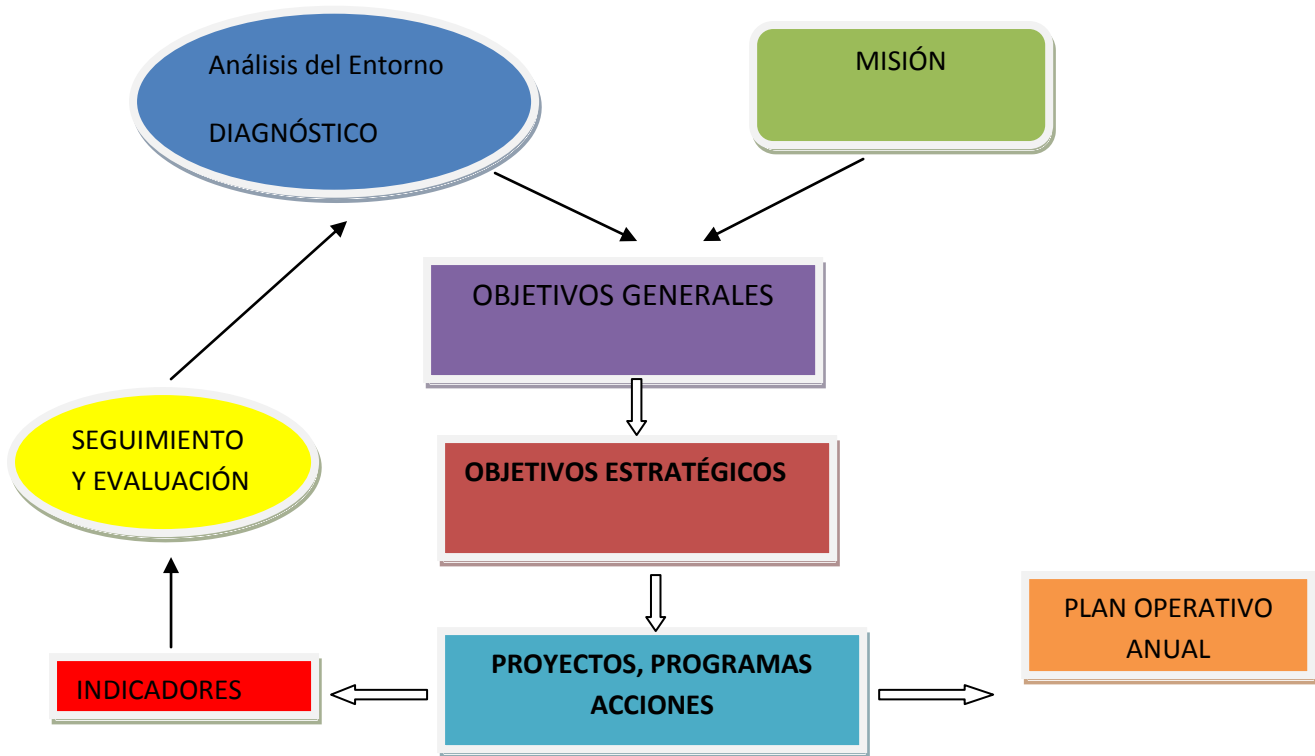
¿CÓMO DEBE SER EL PLAN ESTRATÉGICO?

- ▶ **FLEXIBLE:** no rígido, que permita la posibilidad de una adaptación permanente
- ▶ **GLOBAL,** o también corporativo, que abarca a toda la organización en su conjunto.
- ▶ **OPERATIVO (real):** factibles de llevar a cabo
- ▶ **PARTICIPATIVO:** resultado de un amplio proceso de participación del equipo directivo de la entidad.
- ▶ **FORMAL:** escrito de acuerdo a una metodología determinada.
- ▶ **CONOCIDO** por el conjunto de la organización deportiva.

LAS DIFICULTADES DE PLANIFICAR

- Lo urgente se impone a lo importante. El trabajo diario nos come.
- _ Planificar supone cambiar, no a todos nos gustan los cambios
- _ Dificultad de trabajo en equipo, a veces, ni si quiera tenemos ese equipo.

TEMA 2: FASES EN LA PLANIFICACIÓN



1. EL DIAGNÓSTICO EN UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

¡No es posible decidir dónde queremos ir si no sabemos dónde nos encontramos!

¿DÓNDE ESTAMOS? Es la primera pregunta que debemos hacernos, la principal herramienta para evaluar y valorar la realidad y el primer paso para la gestión, es el análisis DAFO

ASPECTOS A TENER EN CUANTO ANTES DE REALIZAR UN DAFO:

- ▶ El proceso de Análisis del entorno y de Diagnostico supone empezar a **identificar objetivos y estrategias**
- ▶ **No existe una única manera de hacerlo: puede abordarse desde distintos niveles de complejidad.**
- ▶ El Análisis del entorno debe hacerse desde **una visión global de la entidad.**

- ▶ El Análisis del entorno debe hacerse combinando:
 - LA INFORMACIÓN OBJETIVA.....Datos
 - LA INFORMACIÓN CUALITATIVA COMPLEMENTARIA
 - Observación
 - Entrevistas y reuniones de equipo
 - Aportaciones externas
- ▶ Abarca las áreas clave del servicio o la entidad deportiva
 - Ciudadanos, clientes y mercado.
 - Instalaciones deportivas
 - Programas deportivos
 - Estructura y Organización
 - Economía
- ▶ Y en dos planos
 - ANÁLISIS EXTERNO
 - ANÁLISIS INTERNO

RECOPIACIÓN DE DATOS INTERNOS Y EXTERNOS (podríamos decir que es la primera fase de un análisis DAFO)

ANÁLISIS EXTERNO

- ▶ Marco sociológico
 - demografía y geografía
 - niveles de práctica deportiva y asociacionismo
 - hábitos de forma de vida
 - economía doméstica
 - modas deportivas
 - conciencia de los ciudadanos sobre los beneficios de la práctica deportiva
- ▶ Marco normativo o jurídico
 - cambios que se producen o pueden producir en la normativa que son externos a la propia organización
- ▶ Marco político
 - previsión de los gobernantes
 - subvenciones
 - precios públicos de las instalaciones y servicios
 - formación de técnicos
 - ayudas a competiciones de alto nivel
 - otras políticas (juventud, educación,...)

- ▶ Competencia
 - Competencia asociacionismo privado
 - Competencia centros privados y empresas
 - Competencia otras políticas
- ▶ Demanda
 - Demanda ciudadana manifiesta
 - Demanda escolar, asociativa, turística.

ANÁLISIS INTERNO

- ▶ Recursos humanos
 - directivos y gestores, técnicos, profesionales y trabajadores
 - colaboradores voluntarios
 - empresas de servicios
- ▶ Recursos presupuestarios
 - ingresos propios que somos capaces de generar
 - recurso externos
 - capacidad y nivel de endeudamiento
- ▶ Recursos materiales
 - Instalaciones deportivas
 - Instalaciones complementarias
 - Otro equipamiento
- ▶ Satisfacción de los usuarios
 - Niveles de satisfacción de los clientes, alumnos, usuarios, socios o ciudadanos.
 - Satisfacción de los “superiores”
- ▶ Estructura organizativa
 - tipo de estructura (autonomía...)
 - definición de áreas de responsabilidad y funciones.
 - procedimientos administrativos (burocracia)

DAFO

Consiste en el análisis de nuestra estructura deportiva desde dentro, dicho análisis debe ser lo más riguroso y fiel posible, siendo recomendado que dicho análisis se realice en equipo, con contrastes individuales ,y reuniones de puesta en común. D.A.F.O. facilitará el planteamiento de estrategias .

- ▶ **Análisis interno**
 - Debilidades .- puntos débiles de nuestra estructura.
 - Fortalezas .-puntos internos que nos ayudan.
- ▶ **Análisis externo**
 - Amenazas .- factores externos que afectan negativamente
 - Oportunidades .- factores externos de los que podemos sacar partido.

(Ver esquema dafo)

INTERNAS	EXTERNAS
DEBILIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES

EJERCICO 1: (5 min)

Piensa en el centro, entidad, instalación, club o servicio deportivo que tu diriges, trabajas o colaboras (o piensas hacerlo en el futuro). Escribe cuatro características, situaciones o factores que pueden considerarse fortaleza, debilidad, amenaza u oportunidad de tu organización

EJEMPLO DAFO ALMENDRALEJO [2DAFO.docx](#)

2. LA MISIÓN DE UNA ENTIDAD O CENTRO DEPORTIVO

Es importante recordar para qué estamos, porque a veces lo olvidamos. Lo importante es recordar siempre quién eres!!!!

Podemos definir la Misión de un Servicio deportivo –o de un Centro deportivo como "**la razón de ser o el propósito que justifica su existencia**". Es decir, la orientación hacia la que se han de enfocar posteriormente los objetivos de la citada organización. La misión puede ser definida asimismo como "lo que la entidad debe y quiere hacer". Previamente a la definición de orientaciones estratégicas, es preciso recordar –o fijar– la misión de la organización

La Misión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos? (qué es el centro, entidad, servicio, instalación, etc.)
- ¿Qué caracteriza nuestra forma de organizarnos y de prestar servicios?
- ¿Cuál es el objeto fundamental de nuestra existencia como organización?
- ¿A quién nos dirigimos?.
- ¿Qué filosofía de actuación impregna nuestro día a día?

La Misión debe de formularse por escrito – de manera breve, clara y sencilla – y ser el punto de partida uniforme para el desarrollo estratégico.

La misión se mantiene en el tiempo, los objetivos van cambiando.

EJERCICIO 2: Piensa en 5´ en la entidad o centro deportivo que diriges, trabajas o colaboras. Intenta definir de manera clara y concisa (máximo 10 líneas LA MISIÓN, la razón de ser y el propósito que justifica su existencia

Ejemplo: MISIÓN SECCIÓN DE DEPORTES AYUNTAMIENTO ALMENDRALEJO

“PROMOVER LA PRÁCTICA DE ACTIVIDAD FÍSICA ENTRE LOS CIUDADANOS DE ALMENDRALEJO, FACILITANDO LA UTILIZACIÓN DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS: CONSERVANDO ESTAS INSTALACIONES EN UN ESTADO ÓPTIMO, PROMOVRIENDO PROGRAMAS DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS ACORDE CON LAS NECESIDADES DE LOS CIUDADANOS, TODO ELLO TRATANDO A LOS USUARIOS CON EL MAYOR RESPETO Y EL MEJOR TRATO POSIBLE, CON EL FIN DE OFRECER UN SERVICIO DEPORTIVO DE CALIDAD”

MEJORES INSTALACIONES + MEJOR TRATO + BUENOS PROGRAMAS →

SERVICIO DE CALIDAD

SERVICIO DE CALIDAD → PERSONAS MÁS FELICES

3. LOS OBJETIVOS

Los objetivos son uno de los elementos que dan consistencia a una organización.

Podemos distinguir entre **objetivos generales** y **objetivos estratégicos** (u objetivos asociados).

Los **objetivos generales** de una entidad o centro deportivo se **corresponden con** lo que suelen ser los grandes objetivos de las empresas, que no siempre suelen ser los mismos a lo largo del tiempo y varían permanentemente en función de las circunstancias y de la época histórica.

CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS GENERALES

- ▶ Definen las áreas clave de la entidad
- ▶ Son escasos (no más de cuatro o cinco)
- ▶ Son mensurables.
- ▶ Representan un propósito a alcanzar a medio plazo.
- ▶ Son factibles de llevar a cabo y son realistas.
- ▶ Son claros y comprensibles
- ▶ Deben ser motivantes
- ▶ Deben ser asumibles y aceptados por todos los niveles de la organización.

LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ **Los objetivos estratégicos -u objetivos asociados-** son aquellos a través de los cuales se desarrollan los objetivos generales de una entidad deportiva.
- ▶ Los objetivos estratégicos son los caminos a través de los cuales vamos a llegar a cumplir los objetivos generales. Y siempre van ligados a estos.
- ▶ Han de ser: Realistas, Factibles de ser llevados a cabo, Mensurables, Motivantes, Más concretos y más específicos

SELECCIONAR LOS OBJETIVOS GENERALES

- * Apoyarse en los puntos fuertes
- * Corregir, disminuir o minimizar los puntos débiles
- * Neutralizar las amenazas
- * Aprovechar las oportunidades

PARTIMOS DEL ANÁLISIS DAFO REALIZADO PARA LLEGAR A DEFINIR LOS OBJETIVOS GENERALES, DE ESTOS SURGEN LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y APARTIR DE ELLOS SE DEFINEN LOS PROYECTOS
EJERCICIO:

- a) El análisis DAFO realizado en el ejercicio anterior: asocie mediante trabajo en equipo, una o dos acciones determinadas que deberían o podrían llevarse a cabo para corregir esos puntos débiles o evitar las amenazas, en definitiva, para mejorar en la organización. Elabore un listado.
- b) Agrupe esas acciones por áreas de afinidad (por ejemplo: instalaciones, personal, temas económicos, actividades para determinados sectores, calidad de las actividades, promociones, etc..).
- c) Mediante trabajo en equipo nuevamente, establezca el objetivo general que se establece para cada una de las áreas definidas.
- d) Desglose cada uno de los objetivos generales en varios objetivos estratégicos.

A) DAFO → ESTRATEGIAS

B) Agrupar todas esas cosas por hacer en Áreas de Afinidad

AREA 1: _____
 -
 -
 -

AREA 2: _____
 -
 -
 -

C) DE CADA ÁREA GENERAL DEFINIR UN OBJETIVO GENERAL

AREA DE AFINIDAD	OBJETIVO GENERAL
------------------	------------------

Debilidades, amenazas y oportunidades: - - - - - - -	Listado de “cosas a hacer para mejorar.....”.
---	---

D) CADA OBJETIVO GENERAL SE ESPECIFICA A TRAVÉS DE VARIOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

EJEMPLO ALMENDRALEJO:

DEBILIDADES	POSIBLES ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> -Insuficiente inversiones y falta de planificación, hasta el momento en la construcción de instalaciones deportivas. -El área de deportes no está constituida como área independiente o servicio con autonomía. -El área de deportes no posee de autonomía presupuestaria. -Poco personal adscrito al área de deportes (propio). -No existe una estructura bien definida del área de deportes, dónde todo el personal conozca sus funciones y responsabilidades. -El personal del área de deportes es de carácter temporal, tanto el personal de mantenimiento, como los monitores deportivos se contratan de forma temporal, constituyéndose bolsas de trabajo nuevas cada año. -Instalaciones deportivas bastante antiguas y la mayoría de los casos no en muy buen estado. -Insuficientes instalaciones deportivas. -Necesarias fuertes inversiones en la me- 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un plan local de instalaciones deportivas, que planifique la construcción de éstas a medio y largo plazo, basándose en el estudio de las necesidades y demandas de la población. - Desarrollar una estructura jerárquica del personal adscrito al servicio municipal de deportes - Crear un número de suficientes de plazas fijas, y dejar las plazas temporales reducidas a lo mínimo posible. - Desarrollar y aplicar un plan de choque y remodelación de las instalaciones deportivas más antiguas. - Desarrollar un plan local de instalaciones deportivas, que planifique la construcción de éstas a medio y largo plazo, basándose en el estudio de las necesidades y

<p>jora de las instalaciones y en la construcción de nuevas.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Saturación en la utilización de las instalaciones deportivas. -Escasa oferta deportiva para las jóvenes, que es la población porcentualmente mayoritaria de la ciudad. -No existen programas combinados. -No existen ofertas cruzadas, que den servicios a grupos familiares. -No se ofertan servicios complementarios que faciliten la práctica deportiva de algunos segmentos de la población, como guardería, o préstamos de material. -Muy bajo nivel de autofinanciación, precios públicos que se vienen manteniendo y que en ningún caso parten de un estudio de costes. -Bajos ingresos por alquiler, (cesión de un número elevado de horas a las entidades locales) -Elevados costes de mantenimiento, de consumos y de limpieza. -Falta de un plan de mantenimiento. Inexistencia de mantenimiento preventivo, únicamente se realiza mantenimiento correctivo. <p>-Programa de actividades estancado: insuficiente y obsoleto; programa desestructurado desarrollado por varias áreas municipales sin coordinación ninguna (UPAL, concejalías de deporte, juventud y medio ambiente)</p> <p>-Necesidad de que el ayuntamiento apruebe los precios públicos, por lo tanto, de cualquier nuevo servicio hay que seguir un trámite largo para aprobar los precios.</p> <p>-Falta de concienciación del usuario en el respeto de las instalaciones, incumplimiento constante de las normas de utilización de las instalaciones.</p> <p>-Falta de control y seguimiento de escuelas deportivas, que se gestionan de forma indirecta a través de convenios con los clubes.</p> <p>-Falta de planificación del programa de eventos y actividades puntuales.</p>	<p>demandas de la población.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudiar los gustos y preferencias en cuanto a programas de actividad física de la población de Almendralejo y ofertar programas orientados a satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de población. - Búsqueda de servicios complementarios y de valor añadido que faciliten la práctica de actividad física de la población. - Incluir la cesión de instalaciones deportivas a los CLUBES locales como parte de la subvención que les otorga el ayuntamiento. - Realizar un estudio de costes de los servicios deportivos e intentar ajustar lo más posible, los precios a los gastos - Desarrollar un plan de mantenimiento, planificar las actuaciones, realizar un mantenimiento preventivo y realizar las remodelaciones que sean necesarias para reducir los costes de mantenimiento. - Estudiar los gustos y preferencias en cuanto a programas de actividad física de la población de Almendralejo y ofertar programas orientados a satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de población. - Establecer un sistema de precios públicos de carácter global y genérico que permita que se puedan introducir nuevos servicios a éstos precios. - Desarrollar un reglamento de utilización de las instalaciones, hacer partícipe a la gente del mismo y darlo a conocer a los usuarios. - Establecer un sistema de control y seguimiento de todos los programas gestionados de forma indirecta por el Ayuntamiento y supeditar la concesión de subvenciones a sus resultados. - Realizar una planificación anual de programas deportivos así como de eventos deportivos. - Búsqueda de Calidad total en las instalaciones deportivas y hacerlo llegar a los usuarios a través de un plan de marketing.
---	--

<p>-Mala imagen de las instalaciones: imagen de poco cuidado y mantenimiento y de poca calidad.</p> <p>-Concentración de todas las instalaciones deportivas en único polideportivo.</p> <p>-Inexistencia de instalaciones deportivas de uso libre.</p> <p>-Estructura organizativa del ayuntamiento obsoleta totalmente centralizada, la organización y gestión en la mayoría de los casos recae sobre el político.</p> <p>-Inexistencia de un plan de comunicación con los usuarios: ni para hacer llegar la información desde el servicio de deportes a los usuarios, ni para recoger información de los usuarios a los servicio de deportes.</p> <p>-Trabajo individualizado y descoordinado de todos los agentes que intervienen en la gestión de todas las actividades: deportivas, culturales y lúdicas. No existe el trabajo en equipo</p> <p>-No existe un reglamento que determine cuál debe ser el uso de las instalaciones deportivas, ni unas normativas a cumplir para su utilización, así como un régimen disciplinario.</p> <p>-</p> <p>-Relación con los clubes o entidades locales no estructurada, ni normalizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un plan local de instalaciones deportivas, que planifique la construcción de éstas a medio y largo plazo, basándose en el estudio de las necesidades y demandas de la población. - Desarrollar una estructura jerárquica y funcional del SMD. - Desarrollar un plan de comunicación de SMD hacia los ciudadanos así como un sistema de gestión de quejas y sugerencias de los usuarios hacia el SMD. - Establecer un calendario de reuniones con los diferentes agentes implicados en el funcionamiento del SMD y planificar de forma adecuada éstas reuniones para que sean realmente fructíferas. - Desarrollar “El Reglamento de Uso de las Instalaciones Deportivas Municipales” - Regularizar la relación entre el Ayuntamiento y los clubes locales, a través de normativas y de definición de criterios igualmente aplicables a todos.
--	--

ÁREA DE INSTALACIONES DEPORTIVAS**Estrategias que se engloban**

1. Desarrollar un plan local de instalaciones deportivas, que planifique la construcción de éstas a medio y largo plazo, basándose en el estudio de las necesidades y demandas de la población
2. Desarrollar y aplicar un plan de choque y remodelación de las instalaciones deportivas más antiguas.
3. Desarrollar un plan de mantenimiento, planificar las actuaciones, realizar un mantenimiento preventivo y realizar las remodelaciones que sean necesarias para reducir los costes de mantenimiento
4. Desarrollar un reglamento de utilización de las instalaciones, hacer partícipe a la gente del mismo y darlo a conocer a los usuarios.
5. Búsqueda de Calidad total en las instalaciones deportivas y hacerlo llegar a los usuarios a través de un plan de marketing.
6. Desarrollar “El Reglamento de Uso de las Instalaciones Deportivas Municipales
7. Colaboración con los Arquitectos municipales cuando se realice el proyecto para incluir instalaciones deportivas en dicho parque.
8. Aprovechar las instalaciones municipales, de los colegios, así como de los institutos y otras de tipo sociocultural, para realizar actividades relacionadas con la actividad física y la salud.
9. Aprovechar ésta iniciativa para realizar una remodelación integral de la piscina municipal.
10. Colaborar con los arquitectos municipales para la inclusión de zonas destinadas a la actividad física en todos los espacios verdes que se van a crear a la ciudad, así como carriles bicis en los nuevos espacios que van surgiendo
11. Comunicar todas las nuevas zonas limítrofes con carriles bici.
12. Mejorar la calidad de nuestras instalaciones y de nuestros servicios para evitar que la gente se desplace a otras localidades para practicar deporte, como sucede actualmente.
13. Desarrollar el reglamento de instalaciones, con su régimen disciplinario, darlo a conocer y aplicarlo.

OBJETIVO GENERAL ÁREA DE INSTALACIONES

MEJORAR Y AMPLIAR LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS DE ALMENDRALEJO, DANDO UN SERVICIO DE MÁXIMA CALIDAD A LOS CIUDADANOS DE ALMENDRALEJO, CONSIGUIENDO DE ÉSTA FORMA ATRAER A MÁS USUARIOS A LA UTILIZACIÓN DE LAS MISMAS Y POR TANTO A AUMENTAR EL NIVEL DE PRÁCTICA FÍSICA Y LA SALUD DE LOS MISMOS, AUMENTANDO EL NIVEL DE SATISFACCIÓN EN LA UTILIZACIÓN DE LAS INSTALACIONES MUNICIPALES

ÁREA DE INSTALACIONES

OBJETIVO GENERAL Nº 1	MEJORAR Y AMPLIAR LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS DE ALMENDRALEJO, DANDO UN SERVICIO DE MÁXIMA CALIDAD A LOS CIUDADANOS DE ALMENDRALEJO, CONSIGUIENDO DE ÉSTA FORMA ATRAER A MÁS USUARIOS A LA UTILIZACIÓN DE LAS MISMAS Y POR TANTO A AUMENTAR EL NIVEL DE PRÁCTICA FÍSICA Y LA SALUD DE LOS MISMOS, AUMENTANDO EL NIVEL DE SATISFACCIÓN EN LA UTILIZACIÓN DE LAS INSTALACIONES MUNICIPALES
---------------------------------	---

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 1.1. MEJORAR EL ESTADO GENERAL DE TODAS LAS INSTALACIONES EXISTENTES**
- 1.2. AUMENTAR EL NÚMERO DE INSTALACIONES DEPORTIVAS DE ALMENDRALEJO, TANTO CONSTRUYENDO COMO UTILIZANDO TODAS LAS YA EXISTENTES (COLEGIOS E INSTITUTOS)**
- 1.3. IMPLANTAR UN SISTEMA EFECTIVO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE LAS INSTALACIONES**
- 1.4. DESARROJAR, IMPLANTAR Y DAR A CONOCER UN REGLAMENTO DE INSTALACIONES, ADECUADO A LA REALIDAD DE LAS MISMAS**

4. LOS PROYECTOS

La actuación de una organización deportiva y el desarrollo de sus competencias y funciones se manifiestan a través de la puesta en marcha y ejecución de diferentes acciones, programas y actividades a los que a partir de ahora denominaremos PROYECTOS.

Los Proyectos son los elementos sobre los que gira el funcionamiento diario de las organizaciones deportivas.

Los proyectos a desarrollar por una organización deportiva son los instrumentos que permiten alcanzar los objetivos generales fijados, a través del desarrollo de los objetivos estratégicos seleccionados.

Mientras los objetivos se mueven en el ámbito de los deseos -y en parte de lo abstracto-, los proyectos son cosas tangibles y concretas.

CARACTERÍSTICAS QUE DEBEN TENER LOS PROYECTOS

- ▶ Ser **claros y bien definidos**: Con la lectura de los mismos debe entenderse claramente que significan. Hay que huir de las formulaciones engorrosas.
- ▶ Tener fijada su **duración** en el tiempo.
- ▶ Los proyectos pueden ser:
 - **proyectos puntuales**: tienen fijadas fechas de principio y final.

- proyectos cíclicos: son aquellos se repiten continuamente – normalmente cada año – en el funcionamiento de una organización deportiva.
- proyectos permanentes: son los que responden a servicios o actividades que están siempre activos en la trayectoria de la organización.
- ▶ Deben ser **evaluables**: Los proyectos deben poderse medir tanto en términos de ejecución (sí se ha hecho o cumplido el proyecto , o en qué porcentaje se ha cumplido) como en términos de calidad de la misma analizando si el resultado final era el esperado, era mejor o era peor.
- ▶ Van siempre **asociados a un presupuesto**: Los proyectos, como elementos concretos y bien definidos que son, deben ir siempre asociados a un presupuesto. De hecho, el presupuesto es una parte –en ocasiones la más importante– del proyecto.
- ▶ Tienen un responsable principal
- ▶ Deben ser divididos (diseccionados) en acciones concretas y detalladas (tareas) y fijadas fechas clave (hitos).

EJEMPLO

ÁREA DE INSTALACIONES DEPORTIVAS		
OBJETIVO GENERAL N° 1		
MEJORAR Y AMPLIAR LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS DE ALMENDRALEJO, DANDO UN SERVICIO DE MÁXIMA CALIDAD A LOS CIUDADANOS DE ALMENDRALEJO, CONSIGUIENDO DE ÉSTA FORMA ATRAER A MÁS USUARIOS A LA UTILIZACIÓN DE LAS MISMAS Y POR TANTO A AUMENTAR EL NIVEL DE PRÁCTICA FÍSICA Y LA SALUD DE LOS MISMOS, AUMENTANDO EL NIVEL DE SATISFACCIÓN EN LA UTILIZACIÓN DE LAS INSTALACIONES MUNICIPALES		
OBJETIVO TRATÉGICO n°1.1	ES-	MEJORAR EL ESTADO GENERAL DE TODAS LAS INSTALACIONES EXISTENTES
PROYECTOS		<p>1.1.1. Desarrollar y aplicar un plan de choque y remodelación de las instalaciones deportivas más antiguas.</p> <p>1.1.2. Desarrollar un plan de mantenimiento, planificar las actuaciones, realizar un mantenimiento preventivo.</p> <p>1.1.3. Remodelación integral de la piscina municipal.</p> <p>1.1.4. Remodelación y homologación de la pista de Atletismo.</p>
OBJETIVO TRATÉGICO N° 1.2.	ES-	AUMENTAR EL NÚMERO DE INSTALACIONES DEPORTIVAS DE ALMENDRALEJO, TANTO CONSTRUYENDO COMO UTILIZANDO TODAS LAS YA EXISTENTES (COLEGIOS E INSTITUTOS)
PROYECTOS		<p>1.2.1. Desarrollar un plan local de instalaciones deportivas, que planifique la construcción de éstas a medio y largo plazo, basándose en el estudio de las necesidades y demandas de la población</p> <p>1.2.2. Aprovechar las instalaciones municipales, de los colegios, así como de los institutos y otras de tipo sociocultural, para realizar actividades relacionadas con la actividad física y la salud.</p> <p>1.2.3. Colaborar con los arquitectos municipales para la inclusión de zonas destinadas a la actividad física en todos los espacios verdes que se van a crear en la ciudad, así como carriles bicis en las vías que se están remodelando.</p>
OBJETIVO TRATÉGICO N°1.3	ES-	DESARROYAR, IMPLANTAR Y DAR A CONOCER UN REGLAMENTO DE INSTALACIONES, ADECUADO A LA REALIDAD DE LAS MISMAS
PROYECTOS		<p>1.3.1. Desarrollar un reglamento de utilización de las instalaciones, contando con la opinión de los ciudadanos.</p> <p>1.3.2. Difusión del nuevo reglamento.</p> <p>1.3.3. Poner todos los medios para hacer cumplir este nuevo reglamento.</p>

¿DÓNDE SE QUEDA EL PLAN ESTRATÉGICO?

El Plan estratégico de una organización deportiva debe limitarse a esta fase a la enumeración de los proyectos, cuya ejecución y puesta en marcha desarrollan los objetivos estratégicos, y a señalar las principales características de aquellos:

- Nombre del proyecto
- _ Prioridad o fecha
- _ Responsable de su evaluación
- _ Presupuesto asignado
- _ Indicadores de seguimiento

EJEMPLO: Almendralejo

PROYECTO 1

PROYECTO: 1.1.1. Desarrollar y aplicar un plan de choque y remodelación de las instalaciones deportivas más antiguas.

DESCRIPCIÓN

Se trata de hacer una revisión profunda de las principales carencias y necesidades de las instalaciones existentes y repararlas. Tales como: cerramientos de instalaciones exteriores, pavimentos, redes, zonas verdes, espacios para espectadores, sistemas de agua caliente sanitaria, zonas de duchas y aseos

RESPONSABLE:

Encargado de instalaciones

PRESUPUESTO: 1 millones de Euros

TEMPORALIDAD:

2 años

INDICADORES DE CONTROL :

- Nº de instalaciones reformadas
- Valoración general de las instalaciones por parte de los usuarios

Parámetros de confort que tienen nuestras instalaciones

PROYECTO 2

PROYECTO: 1.1.2. Desarrollar un plan de mantenimiento, planificar las actuaciones, realizar un mantenimiento.

DESCRIPCIÓN : Realizar un informe sobre todos los elementos que requieren un mantenimiento periódico, en nuestras instalaciones y elaborar un plan anual de revisión y mantenimiento de cada uno de éstos elementos, así como planificar en los momentos en los que se van a llevar a cabo éstas actuaciones y quienes van a

RESPONSABLE

Encargado de instala-

ser los responsables de realizarla. Elaborar sistemas de control, a través de estadillos, de las revisiones y las reparaciones que se van realizando a todos los elementos de la instalación.

PRESUPUESTO: 100.000

TEMPORALIDAD:

Anual

Tareas diarias

INDICADORES DE CONTROL :

- Nº de Controles realizados a las instalaciones
- Nº de actuaciones realizadas en las instalaciones
- Gasto en tareas de reparaciones

Al conjunto de proyectos a desarrollar por una entidad deportiva en un año, en un curso o en una temporada lo denominamos PLAN OPERATIVO ANUAL

Finalmente para finalizar el plan es necesario realizar una planificación de la temporalización de cada uno de los proyectos.

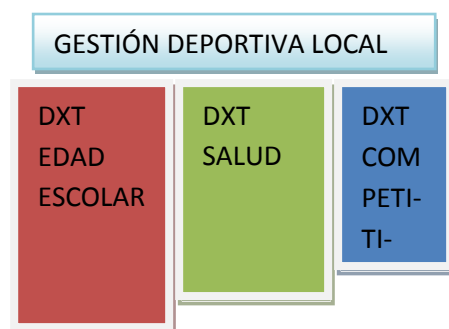
EJEMPLO: Plan Estratégico del deporte en Almendralejo
AÑO 2010

Nº	COD	PROYECTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep.	Oct.	Novie.	Dicien
1	1.1.1.	Plan de choque y remodelación de las instalaciones deportivas.												
2	1.1.2.	Plan de mantenimiento preventivo												
3	1.2.1.	Plan local de instalaciones deportivas.												
4	1.2.2.	Aprovechar otras instalaciones municipales.												
5	1.2.3.	Colaborar con los arquitectos municipales												
6	1.3.1	Desarrollar un reglamento de utilización de las instalaciones.												
7	1.3.2.	Difusión del nuevo reglamento												
8	1.3.3.	Poner todos los medios para hacer cumplir este nuevo reglamento												
9	2.1.1.	Estudio sobre la percepción del deporte por parte de los almedralejenses y sobre sus demandas y necesidades.												
10	2.1.5.	Pasar encuestas sobre el nivel de satisfacción en nuestros programas												
11	2.2.1.	Realizar una planificación anual de programas deportivos así como de eventos deportivos												
12	2.2.2.	Búsqueda de servicios complementarios												
13	2.2.3.	Incluir en los programas de actividades más actividades al aire libre.												

14	2.2.4.	Búsqueda de fórmulas para facilitar la práctica de actividad física.													
15	2.3.1.	Crear un plan de formación para los trabajadores.													
16	2.3.2.	Crear protocolo de actuación para responder a quejas y sugerencias de los usuarios.													
17	2.3.3.	Desarrollar la Carta de Servicios del Deporte													
18	2.3.4.	Estudiar y adaptar todos los parámetros de confort de nuestras instalaciones.													
19	2.4.1.	Sistema de control y seguimiento de todos los programas gestionados de forma indirecta.													
20	3.1.1.	Definir la filosofía de lo que se pretende que sea el Servicio de Deportes de Almendralejo													
21	3.1.2	Crear una imagen corporativa que responda a la filosofía del servicio de deportes													
22	3.1.3.	Campaña de difusión de la "imagen" del deporte en Almendralejo													
23	3.2.1.	Campaña de comunicación y marketing													
24	3.2.2.	Programa anual de eventos deportivos de deportes para todos													
25	3.2.3.	Impulsar el Nacimiento de una revista													
26	3.3.3.	Plan para el apoyo a la remodelación de la pista de atletismo.													
27	4.1.1.	Crear una estructura de funcionamiento del personal.													

28	4.1.2.	Plan de ampliación y consolidación de la plantilla de personal del servicio de deportes												
29	4.1.3.	Plan de formación continua para los trabajadores.												
30	4.2.1.	Identificar y crear los grupos de trabajo												
31	4.2.2.	Plan de reuniones periódicas												
32	4.2.3.	Control y seguimiento de las actuaciones.												
33	4.3.1.	Mejora de las relaciones interpersonales.												
34	5.1.1.	Proyecto de análisis económico												
35	5.1.2.	Proyecto de elaboración de presupuesto Anual												
36	5.2.1.	Proyecto de control de gastos por suministros.												
37	5.2.2.	Proyecto de replanteamiento del apoyo a eventos												
38	5.3.2.	Proyecto de aumentar el número de abonados en todas sus modalidades.												
39	5.3.3.	Proyecto de ampliación de Ingresos obtenidos a través del "Club de Empresas del Deporte local"												

MÓDULO 3: ASPECTO DE LA GESTIÓN DEPORTIVA EN EL ÁMBITO LOCAL



TEMA 1: EL PAPEL DE LAS ADMS PÚBLICAS PARA EL FOMENTO Y Dº DEL ASOCIACIONISMO DEPORTIVO Y PARA LA PROMOCIÓN DEL DEPORTE EN EDAD ESCOLAR .LAS ESCUELAS DEPORTIVAS. MODELO DE GESTIÓN INDIRECTA (ALMENDRALEJO) (DOCUMENTO ADJUNTO)

TEMA 2: EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE ACTIVIDAD FÍSICA Y SALUD.

CARACTERÍSTICAS QUE DEBEN REUNIR LOS PROGRAMAS DE ACTIVIDAD FÍSICA Y SALUD

- ▶ Deben atender en lo posible las demandas de los distintos sectores de la población
- ▶ Atractivas y motivantes
- ▶ Viables (social y economicante)
- ▶ De promoción estable, aún sin descartar lo puntual y esporádico.
- ▶ De amplia participación sin disminuir la calidad del servicio
- ▶ Apoyadas en agentes externos, como asociaciones, clubes, empresas de servicios, etc.
- ▶ Instalaciones y espacios deportivos adecuados
- ▶ Adaptadas y adaptables
- ▶ Dirigidas por personal técnico cualificado y capacitado
- ▶ Rentables social y económicamente
- ▶ Socializantes e integradoras
- ▶ Accesibles a todos los sectores sociales

FASES EN EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE ACTIVIDAD FÍSICA

1. FASE DE ANÁLISIS

Tendremos que tener en cuenta:

Programa del año anterior, datos de usuarios.

Datos de encuestas realizadas a estos usuarios

Datos económicos (establecimiento de PRECIOS PÚBLICOS/TASAS)

Otros posibles estudios realizados.

Otros aspectos muy importantes a tener en cuenta:

- El personal del que disponemos: contratación previa o contratación posterior.

- Las instalaciones donde se va a realizar

2. ELEGIR EL MODELO DE GESTIÓN QUE VAMOS A UTILIZAR:

GESTIÓN DIRECTA vs. GESTIÓN INDIRECTA

Debemos tener en cuenta:

- Presupuesto del que disponemos y en el capítulo presupuestario en el que se encuadra.
- Personal del que disponemos.
- Instalaciones de las que disponemos.
- Análisis económicos.
- Tejido empresarial o asociativo del entorno y sus características.
- Decisión política

3. DISEÑO DEL PROGRAMA

a) ELABORACIÓN DEL PROGRAMA: Con los datos del análisis realizamos un Programa de actividades, que necesariamente tendrá como punto de partida el programa del año anterior. En él deben aparecer:

- * Objetivos del programa
- * Población a la que va dirigida
- * Actividades que se van a realizar (breve explicación)
- * Horarios y días de las semanas
- * Requisitos para inscribirse
- * Tarifas
- * Fechas y lugar de inscripción

b) DISEÑO GRÁFICO DEL PROGRAMA: debe ser:

- Llamativo, para que sea atractivo.
- Claro y fácil de entender

C) DIVULGACIÓN O PROMOCIÓN DEL PROGRAMA: fase muy importante, dar a conocer las actividades, que lleguen a cuantas más personas mejor, pero que además de llegar resulten llamativas, para que las personas se decidan a probar, se “apunten”.

3. PUESTA EN MARCHA DEL PROGRAMA.

El desarrollo del programa debe basarse en parámetros de CALIDAD, esto es simplemente conseguir que las personas estén satisfechas con la actividad. Algunos aspectos claves para dar un servicio de calidad:

- Formación técnica de los monitores/as
- Trato recibido por parte de los monitores/as
- _ Puntualidad de los monitores/as. Sistema de sustitución para bajas del monitor/a
- Estado de conservación y limpieza de las instalaciones.
- _ Trato del personal de la instalación.
- _ Atención a las quejas y sugerencias.
- _ Oferta de servicios complementarios: préstamo de material, obsequios, guarderías, actividades esporádicas.
- _ La Cohesión del grupo.
- _ Información sobre la evolución del usuario.
- _ Flexibilidad y adaptabilidad del programa.

4. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS

Es necesario ir analizando los datos que nos llegan para poder ir ajustando la oferta a los posibles cambios que se vayan produciendo en la demanda.

Además es necesario recoger información de las percepciones de los propios usuarios, lo que nos dará una idea de cómo está transcurriendo el programa. Para ello podemos recoger información a través de:

- Recogida por los propios monitores/as cuando hablan con los usuarios.

_ A través de encuestas

_ A través de buzones de sugerencias

_ Otras...

Dos son los bloques que tendremos que tener en cuenta para analizar los programas:

1º Calidad de las actividades: en cuanto a la satisfacción de los usuarios y cómo mejorar o aumentar ésta satisfacción.

2º Continuidad del programa: fundamentalmente referido a si el programa funciona y se sigue ofertando. En el caso contrario se puede optar por modificarlos, o incluso suprimirlos y ofertar otras. Ante todo tenemos que tener presente que los programas deben ser flexibles, abiertos y en ningún caso rígidos e inamovibles.

Todos los aspectos que hemos resaltado en tema serán necesario tenerlos en cuenta, tanto si el programa se va a gestionar de forma directa, como si finalmente optamos por una gestión indirecta.

Los principales problemas de la gestión directa son: el personal (relacionales laborales, fases de contratación, formación en determinadas áreas, fundamentalmente) y el tema de las TASAS o PRECIOS PÚBLICOS, su modificación debe ser aprobada por pleno.

TEMA 3: LA GESTIÓN DEL DEPORTE FEDERADO. RELACIÓN CON LOS CLUBES O ENTIDADES LOCALES. MODELO DE CONVENIOS.

– EL FOMENTO DEL ASOCIACIONISMO

¿Por qué es necesario fomentar el asociacionismo deportivo? Desde el punto de vista de las administraciones local, el hecho de que en la localidad exista un importante tejido asociativo es beneficioso porque:

- * Porque el asociacionismo deportivo y todas las formas de asociacionismo contribuyen de forma muy importante a mejorar la sociedad en la que se desarrolle: contribuye a que la sociedad sea más democrática, más participativa, más comprometida e implicada en los problemas sociales.
- * Por que aumenta las posibilidades de práctica deportiva en la localidad.
- * Por que contribuyen a la autogestión del ocio y el tiempo libre.
- * Por que abre el abanico de posibilidades de modelos de gestión que se pueden utilizar.
- * Por que la gestión indirecta de algunos programas, junto con los clubes o entidades locales, permiten a la administración local: ofertar un mayor número de programas y programas más dinámicos.
- * Además contribuyen a una mayor uso y disfrute de las instalaciones deportivas.
- * Se ocupan de la parte de deporte competición o deporte federado, que queda “fuera” de las competencias de la administración.
- * Finalmente, porque dan continuidad a la posibilidad de práctica deportiva desde la edad escolar hasta la edad adulta.

Por toda estas razones, es necesario que desde las administraciones locales se fomente en asociacionismo deportivo, algunas estrategias para conseguirlo pueden ser:

- * Facilitar los trámites para su constitución.
- * Facilitar el acceso a las instalaciones deportivas.
- * Tener un sistema de asesoramiento.
- * Si es posible asignar subvención.
- * Si es posible asignar Sede.

- RELACIÓN ADMINISTRACIÓN - CLUBES

Por otro lado, la administración local debe establecer las bases sobre las que se debe regir la relación entre los clubes y la administración. Las entidades locales, deben tener claro, que son agentes importantes en el desarrollo del deporte local y que por ello poseen una serie de beneficios o derechos, pero por esta misma razón tiene una serie de obligaciones, claro está, estas obligaciones sólo serán para aquellos clubes o entidades que se acojan a los beneficios que el Ayuntamiento proporciona a aquellas entidades que colaboran con él en el fomento de la práctica deportiva.

La relación entre clubes y ayuntamiento se realiza, en la mayor parte de los casos, a través de CONVENIOS. VEAMOS UN MODELO DE CONVENIO. (Convenio Ayuntamiento de Almendralejo y AD Voleibol Almendralejo para la promoción del voleibol en la localidad) (Documento Anexo)