



Servicio de Deportes



# “La organización del servicio municipal de deportes”

O U R E N S E

**José Ángel Otero Lamas.**

**Licenciado en Educación Física. (colexiado nº9714).**

**deporte**  
municipal

30 e 31 de outubro e 6, 7, 13 e 14 de novembro de 2009

**Curso Básico Para Xestores De Instalacións  
E Servizos Deportivos De Pequenos Municipios**



## Complejidad de en la organización:

La organización de un municipio en materia deportiva, depende hoy en día de las complejas redes de relaciones que existen entre los diferentes agentes involucrados en los distintos programas de actuación y componentes del Sistema Deportivo Local



CULTURA - FORMACION  
**DEPORTE**  
HABITOS DE CONDUCTA - FORMAS DE VIDA

**ACTIVIDAD DEPORTIVA**

Social, recreativo, de salud, ocio, tiempo libre ,  
Juego, etc.

**COMPETICIÓN DEPORTIVA**

Existen varios niveles, la actividad deportiva se  
limita a través de un reglamento.

**ALTO NIVEL DE COMPETICION DEPORTIVA**

Exigentes formas de trabajo en este nivel

**ESPECTÁCULOS DEPORTIVOS**

Atractivo social, Oferta y Demanda, Venta de un  
producto



**ORGANIZACIÓN MUNICIPAL DEL AREA DE DEPORTES.**

**PARTIDOS POLÍTICOS  
PLENO DE LA CORPORACIÓN  
ESTRUCTURA DELSERVICIO DE DEPORTE**

**ANALISIS ESTRATEGICO:**  
Análisis externo.  
Análisis interno.  
Posicionamiento

**AREA DE DEPORTES.  
CONCEJAL.  
ORGANIGRAMA**

**PLANIFICACIÓN:**  
Formulación y selección de objetivos y estrategias.  
Elaboración de Planes estratégicos.  
Implantación de planes.

**GESTIÓN MUNICIPAL.  
EQUIPO DIRECTIVO.  
TECNICOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**EJECUCIÓN:**  
Desarrollo operativo.  
Control y evaluación.

**PERSONAL TECNICO.  
ADMINISTRATIVO,  
SERVICIOS, EMPRESAS O ENTIDADES CONTRATADAS**



## PERSONAL

Gestión de personal, contratos, nóminas, bajas, turnos, horarios, convenios, etc.

## INFRAESTRUCTURAS

Proyectos, obras, mantenimiento, renovación.

## PROGRAMAS DE ACTUACIÓN

Ocupación de instalaciones  
Programas de promoción, diseño, evaluación.

## EVENTOS

Programación, ejecución, evaluación.

## ENTIDADES DEPORTIVAS

Subvenciones, convenios, patrocinios, etc.

## ADMINISTRACIÓN/GESTIÓN ECONOMICA

Control presupuestario, gastos, ingresos, expedientes contratación, etc.



## Multifunción de la organización deportiva municipal:

### Áreas actuación desarrolladas en la organización:

- Recursos humanos.
- Planificación estratégica
- Análises de costes y control del gasto.  
(presupuestos)
- Infraestructuras deportivas.
- Nuevas tecnologías.
- Modelos de gestión.
- Sistemas de contratación.
- Patrocinio.
- Calidad em los sistemas deportivos, etc.
- Organización de eventos.



## Aspectos básicos que hay que tener en cuenta a la hora de definir y estructurar un modelo de organización de un servicio de deportes municipal:

- a) La elección de una estructura organizativa, entre la centralización y la descentralización funcional.
- b) Mecanismos de financiamiento: por un lado financiamiento de las inversiones iniciales para el establecimiento; por otro lado, financiamiento de la explotación y gestión ordinaria de los servicios.
- c) Marco Jurídico de referencia (publico-privado)



## Modelos de gestión (I):

**Los modelos y formas administrativas de gestión son :**

### **a) gestión directa**

#### **Centralizada**

- Ayuntamiento sin órgano especializado
- Ayuntamiento con órgano especializado

#### **Descentralizada**

- Organismo autónomo local
- Entidad pública empresarial local
- Sociedad mercantil local



## Modelos de gestión (II):

**Los modelos y formas administrativas de gestión son :**

### **b) Gestión indirecta**

- **Concesión**
- **Gestión interesada**
- **Concierto**
- **Sociedad de economía mixta**

O U R E N S E



## **RAZONES QUE CONTRIBUYEN A PRESTAR UN SERVICIO POR GESTIÓN INDIRECTA SON:**

- **MAYOR EFICIENCIA EN LA GESTIÓN A CORRER A CARGO DE UN OPERADOR EXTERNO ESPECIALIZADO.**
- **MAYOR CALIDAD EN EL SERVICIO Y AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.**
- **NECESIDAD GLOBAL DE DISMINUIR EL NIVEL DE GASTO.**
- **INCORPORACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS.**
- **MAYOR FLEXIBILIDAD Y AGILIDAD DE GESTIÓN Y EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.**
- **NECESIDAD DE FINANCIAR INVERSIONES.**



## ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES MANCOMUNADOS:

- Permite a los Entes Locales mancomunados disponer de un personal especializado y común, dedicado exclusivamente a esas tareas.
- Mayor posibilidad de disponer de una adecuada y racional utilización de las instalaciones deportivas implicadas.
- Desde el punto de vista económico, al igual que con las instalaciones, permite unificar gastos que (de otra manera) se duplicarían en localidades próximas para obtener el mismo servicio que el mancomunado.
- La mancomunidad de servicios deportivos facilita la creación de proyectos de presupuestos adaptados a las realidades de cada Ente Local afectado y en consonancia con los proyectos de trabajo futuros.
- Existe un factor humano a tener en cuenta. La interrelación de realidades sociales y personales.
- Mayor peso específico a la hora de reivindicar diversos temas relacionados con el servicio mancomunado y ante otros niveles de la administración.



## OBJETIVOS DE UNA MANCOMUNIDAD DE SERVICIOS DEPORTIVOS

- **Promoción del deporte en el ámbito de las entidades locales integrante, sin excluir las actuaciones de otras entidades públicas o privadas, o las propias de las entidades locales.**
- **Conseguir que todos los habitantes de los Entes Locales afectados puedan acceder en condiciones de igualdad a los servicios deportivos ofertados por las entidades locales, con independencia de su procedencia (no como imperativo sino como algo conveniente).**
- **Potenciar la coordinación de la oferta de instalaciones públicas existentes en la "comarca", así como de las actividades que individualmente organice cada entidad local.**
- **Realizar propuestas de planificación (sin carácter vinculante) sobre la construcción de instalaciones deportivas en las distintas localidades.**



## Análisis de las organizaciones de los servicios deportivos municipales. Áreas críticas:

### a) Gran dificultad para estandarizar:

- Inexistencia de indicadores universales. Muchos trabajos locales. (económicos/rendimiento/sociales, etc.)
- Diversidad de herramientas de gestión. (directa, indirecta.)
- Universalización de la actuación de los servicios deportivos públicos. (población, áreas de actuación, etc.)



## Análisis de las organizaciones de los servicios deportivos municipales. Áreas críticas:

- Aspectos legales de la Comunidad Autónoma correspondiente.
- Medios materiales en cuanto a infraestructura deportiva municipales.
- Medios humanos.
- Medios económicos, presupuestos para llevar a cabo diferentes actividades.
- Infraestructura municipal y no municipal.
- Qué asociacionismo existe y de cuál se dispone.
- Tejido empresarial y profesional



## Análisis de las organizaciones de los servicios deportivos municipales. Áreas críticas:

- Análisis de la distribución de la población.
- Estudios de opinión de la población.
- Modelo de gestión municipal.
- Política de programación y distribución de locales y horarios.
- Política de tratamiento del Deporte Escolar.
- Política de tratamiento del Deporte para todos y del Deporte federado.
- Medios para la promoción, información, y sensibilización.
- Desarrollo de la política deportiva.
- Oferta de actividades.
- Criterios de distribución presupuestaria.



	Poboación total 2007	Densidade hab./km <sup>2</sup> 2007	Idade media (anos) 2007		Poboación total 2007	Densidade hab./km <sup>2</sup> 2007	Idade media (anos) 2007		Poboación total 2007	Densidade hab./km <sup>2</sup> 2007	Idade media (anos) 2007			
<b>Ourense</b>	<b>336.926</b>	<b>46,3</b>	<b>48,1</b>	32033	Gomesende	1.060	37,5	56,3	32062	Porqueira	1.136	26,2	57,0	
				32034	Gudiña, A	1.583	9,2	50,2	32063	Pobra de Trives, A	2.619	31,1	51,1	
32001	Allariz	5.506	64,0	48,3	32035	Irixo, O	1.903	15,7	58,3	32064	Pontedeiva	723	73,0	52,3
32002	Amoeiro	2.334	58,8	51,6	32036	Xunqueira de Ambia	1.834	30,5	55,3	32065	Punxín	907	53,0	54,0
32003	Amoia, A	1.171	56,6	52,8	32037	Xunqueira de Espadanedo	1.002	36,3	50,4	32066	Quintela de Leirado	801	25,6	57,1
32004	Avión	2.693	22,3	53,6	32038	Larouco	624	26,3	55,5	32067	Rairiz de Veiga	1.732	24,0	55,3
32005	Baltar	1.126	12,0	57,2	32039	Laza	1.683	7,8	56,6	32068	Ramirás	2.018	49,6	56,4
32006	Bande	2.292	23,2	55,4	32040	Leiro	1.860	48,6	53,3	32069	Ribadavia	5.390	213,9	46,7
32007	Baños de Molgas	1.922	28,4	55,9	32041	Lobeira	1.089	15,8	58,5	32070	San Xoán de Río	811	13,3	60,5
32008	Barbadás	8.685	287,6	39,8	32042	Lobios	2.321	13,8	52,6	32071	Riós	2.003	17,5	55,7
32009	Barco de Valdeorras, O	13.943	162,7	40,8	32043	Maceda	3.146	30,9	50,1	32072	Rúa, A	4.905	136,6	46,7
32010	Beade	557	87,0	49,3	32044	Manzaneda	1.069	9,3	55,7	32073	Rubiá	1.617	16,1	53,7
32011	Beariz	1.360	24,3	52,9	32045	Maside	3.056	76,4	51,6	32074	San Amaro	1.355	46,9	54,0
32012	Blancos, Os	1.086	22,8	54,0	32046	Melón	1.546	29,0	54,3	32075	San Cibrao das Viñas	4.151	105,1	45,5
32013	Boborás	3.057	34,8	54,4	32047	Merca, A	2.269	44,5	54,4	32076	San Cristovo de Cea	2.839	30,1	54,1
32014	Bola, A	1.497	42,9	55,4	32048	Mezquita, A	1.406	13,5	53,0	32077	Sandiás	1.525	28,9	54,0
32015	Bolo, O	1.187	13,0	59,7	32049	Montederramo	1.072	7,9	56,3	32078	Sarreaus	1.680	21,7	56,5
32016	Calvos de Randín	1.110	11,4	60,1	32050	Monterrei	3.094	26,0	54,5	32079	Taboadela	1.680	66,7	48,8
32017	Carballeda de Valdeorras	1.947	8,7	48,7	32051	Muíños	1.922	17,5	54,7	32080	Teixeira, A	518	18,8	60,3
32018	Carballeda de Avia	1.600	34,0	52,9	32052	Nogueira de Ramuín	2.475	25,2	53,1	32081	Toén	2.649	45,4	50,7
32019	Carballiño, O	13.838	254,4	45,4	32053	Oímbra	1.957	27,2	51,6	32082	Trasmiras	1.724	30,4	55,4
32020	Cartelle	3.487	37,0	55,5	32054	Ourense	107.186	1.268,5	43,8	32083	Veiga, A	1.204	4,1	59,4
32021	Castrelo do Val	1.242	10,2	55,1	32055	Pademe de Allariz	1.605	41,4	55,8	32084	Verea	1.272	13,5	57,6
32022	Castrelo de Miño	1.997	50,3	55,0	32056	Padrenda	2.405	42,2	52,3	32085	Verín	13.991	148,7	43,6
32023	Castro Caldelas	1.687	19,3	55,5	32057	Parada de Sil	752	12,1	59,1	32086	Viana do Bolo	3.442	12,7	52,8
32024	Celanova	6.104	90,7	49,3	32058	Pereiro de Aguiar	5.934	97,4	46,1	32087	Vilamarín	2.281	40,7	51,5
32025	Cenlle	1.513	52,2	54,3	32059	Peroxa, A	2.345	43,0	54,4	32088	Vilamartín de Valdeorras	2.247	25,4	52,3
32026	Coles	3.257	85,5	49,6	32060	Petín	1.066	35,0	49,5	32089	Vilar de Barrio	1.775	16,6	56,2
32027	Cortegada	1.328	49,4	51,4	32061	Piñor	1.444	27,4	53,1	32090	Vilar de Santos	1.002	48,4	52,8
32028	Cualedro	2.148	18,3	55,0					32091	Vilardevós	2.430	16,0	56,4	
32029	Chandrexa de Queixa	719	4,2	56,3					32092	Vilariño de Conso	727	3,6	52,1	
32030	Entrimo	1.390	16,4	55,7										
32031	Esgos	1.259	33,3	52,7										
32032	Xinzo de Limia	10.022	75,5	44,6										

OURENSE



## Liquidación dos orzamentos dos concellos.2007

	Obrigas recoñecidas netas
32001 Allariz	7.746.850,00€
32002 Amoeiro	1.123.797,00€
32003 Arnoia, A	1.275.303,00€
32004 Avión	2.170.477,00€
32005 Baltar	1.401.257,00€
32006 Bande	1.527.348,00€
32007 Baños de Molgas	1.273.876,00€
32008 Barbadás	6.078.170,00€
32009 Barco de Valdeorras, O	9.171.902,00€
32010 Beade	377.622,00€
32011 Beariz	779.916,00€
32012 Blancos, Os	854.766,00€
32013 Boborás	2.002.241,00€
32014 Bola, A	1.575.669,00€
32015 Bolo, O	762.682,00€
32016 Calvos de Randín	833.885,00€
32018 Carballeda de Avia	..
32017 Carballeda de Valdeorras	1.616.335,00€
32019 Carballiño, O	10.170.235,00€
32020 Cartelle	2.174.269,00€
32022 Castro de Miño	1.230.298,00€
32021 Castro do Val	1.484.564,00€
32023 Castro Caldelas	1.614.032,00€
32024 Celanova	4.945.543,00€
32025 Cenlle	831.766,00€
32029 Chandrexa de Queixa	715.434,00€
32026 Coles	1.684.275,00€
32027 Cortegada	748.357,00€
32028 Cualedro	1.773.215,00€
32030 Entrimo	1.860.470,00€
32031 Esgos	..
32033 Gome sende	586.879,00€

32034 Gudiña, A	1.534.281,00€
32035 Irixe, O	1.409.193,00€
32038 Larouco	510.024,00€
32039 Laza	1.157.489,00€
32040 Leiro	1.114.743,00€
32041 Lobeira	..
32042 Lobios	1.499.889,00€
32043 Maceda	2.021.248,00€
32044 Manzaneda	1.572.985,00€
32045 Maside	1.963.586,00€
32046 Melón	1.058.275,00€
32047 Merca, A	1.170.591,00€
32048 Mezquita, A	1.907.036,00€
32049 Montederramo	1.045.391,00€
32050 Monterrei	1.956.475,00€
32051 Muíños	2.787.224,00€
32052 Nogueira de Ramuín	2.654.748,00€
32053 Ombra	1.160.562,00€
32054 Ourense	86.122.707,00€
32055 Pademe de Allariz	873.356,00€
32056 Padrenda	1.143.845,00€
32057 Parada de Sil	847.220,00€
32058 Pereiro de Aguiar	4.219.627,00€
32059 Peroxa, A	1.256.965,00€
32060 Petín	1.340.381,00€
32061 Piñor	765.238,00€
32063 Pobra de Trives, A	1.242.992,00€
32064 Pontedeva	365.482,00€
32062 Porqueira	936.414,00€
32065 Punxín	525.954,00€
32066 Quintela de Leirado	446.153,00€
32067 Rairiz de Veiga	1.665.645,00€
32068 Ramirás	937.348,00€
32069 Ribadavia	5.824.968,00€
32071 Riós	1.790.487,00€
32072 Rúa, A	3.604.505,00€
32073 Rubiá	1.247.977,00€
32074 San Amaro	669.041,00€
32075 San Cibrao das Viñas	4.488.219,00€
32076 San Cristovo de Cea	1.732.281,00€
32070 San Xoán de Rio	441.676,00€
32077 Sandiás	1.034.467,00€
32078 Sarreaus	1.654.572,00€

32079 Taboadela	1.354.237,00€
32080 Teixeira, A	498.676,00€
32081 Toén	1.359.566,00€
32082 Trasmiras	837.245,00€
32083 Veiga, A	1.216.902,00€
32084 Verea	895.565,00€
32085 Verín	8.522.185,00€
32086 Viana do Bolo	2.555.974,00€
32087 Vilamarín	1.417.326,00€
32088 Vilamartin de Valdeorras	1.227.196,00€
32089 Vilar de Barrio	1.581.392,00€
32090 Vilar de Santos	1.391.282,00€
32091 Vilardevós	1.947.064,00€
32092 Vilaríño de Conso	1.910.914,00€
32032 Xinzo de Limia	7.245.224,00€
32036 Xunqueira de Ambia	948.482,00€
32037 Xunqueira de Espadanedo	619.259,00€



# LA ORGANIZACIÓN DEL SERVICIO DE DEPORTES MUNICIPAL "TODO PLANIFICACIÓN".

**M. Armstrong (1992)**

**"Planificar es intentar dar forma al futuro, decir dónde se quiere llegar y cómo se van a emplear los recursos necesarios para conseguirlo".**



## Análisis de las organizaciones de los servicios deportivos municipales. Áreas críticas:

### Amenazas en relación a un modelo de organización carente de planificación:

- Falta de definición clara de objetivos.
- Necesidades y demandas no identificadas.
- Modelo de gestión no ajustado.
- Oferta de servicios inadecuada.
- Política de precios desahogada o insuficiente.
- Problemas en el consenso político y social.
- Falta de adaptabilidad a las nuevas necesidades.
- Desconfianza en los usuarios o practicantes.
- Mayor y más rápido deterioro de sus dotaciones y elementos.
- Imposibilidad de establecer actuaciones de calidad.
- Falta de credibilidad de la gestión municipal.



## Análisis de las organizaciones de los servicios deportivos municipales. Áreas críticas:

### Ventajas en relación a un modelo de organización basado en la planificación:

- Establecer objetivos reales y exigentes pero dentro de lo posible y adecuar el crecimiento del servicio.
- Concentrar los recursos en asuntos importantes y distribuirlos de acuerdo al potencial de cada servicio
- Desarrollar una mayor y mejor coordinación interna de actividades
- Desarrollar una mejor información y mejores canales de comunicación
- Desarrollar un sistema de referencia para presupuestos y planes operativos a corto y medio plazo
- Obtener el control de las operaciones y facilitar los sistemas de evaluación
- Revisar y examinar actividades actuales y hacer ajustes y modificaciones en función del entorno.



## PLANES GLOBALES O ESTRATEGICOS:

- **Plan estratégico del municipio.**
- **Plan general deportivo del municipio.**
- **Plan de equipamientos deportivos municipales.**
- **Plan de actividades deportivas municipales.**
- **Plan de organización de servicios deportivos.**

## PLANES ESPECÍFICOS:

- **Estudio de viabilidad de un equipamiento.**
- **Estudio de programación técnica de una instalación.**
- **Proyecto arquitectónico.**
- **Proyecto de gestión.**
- **Plan de gestión.**



## PLANES Y ESTUDIOS OPERATIVOS:

- Plan de mantenimiento.
- Plan de patrocinio.
- Programa de calidad.
- Estudio de mercado.
- Estudio de marketing.
- Estudio de renovación.



## Elementos estratégicos para la planificación en una organización deportiva municipal:

- Estructura de organización:
- Recursos humanos:
- Presupuesto.
- Programas de actuación.
- Instalaciones:
- Comunicación social.



# ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL SERVICIO DE DEPORTES





## Pautas de reflexión sobre los aspectos expuestos:

(1)

**El ámbito de actuación de las organizaciones deportivas municipales, están saturadas, no es posible abarcar el universo de actuación que demanda el nuevo escenario del deporte desde las organizaciones actuales.**



## Pautas de reflexión sobre los aspectos expuestos: (2)

**El futuro de las pautas de la gestión del deporte demanda un nuevo marco de actuación, un nuevo nivel de organización que implique una actuación transversal de la administración en la actuación deportiva.**



Servicio de Deportes



# GRACIAS POR SU ATENCIÓN

deporte  
municipal

[joseangel.otero@vigo.org](mailto:joseangel.otero@vigo.org)

O U R E N S E

**deporte**  
municipal

30 e 31 de outubro e 6, 7, 13 e 14 de novembro de 2009  
Curso Básico Para Xestores De Instalacións  
E Servizos Deportivos De Pequenos Municipios