

# OBJETIVOS DE LA GESTIÓN MUNICIPAL EN EL ÁMBITO DEPORTIVO

*D. Francisco Larrauri Allica*  
Técnico Municipal de Deportes. Camargo

## INDICE

### 1- INTRODUCCIÓN

### 2- CONCEPTOS GENERALES SOBRE PLANIFICACIÓN

### 3- LOS OBJETIVOS CARACTERÍSTICAS METODOLOGÍA TIPOLOGÍA

### 4- REFERENCIAS MARCO LEGAL

### 5- TENDENCIAS DE FUTURO

### 6- BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

### 7- CURRÍCULUM PERSONAL ESPECÍFICO

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta conferencia es servir, como me ha servido a mi su preparación, para reflexionar sobre un aspecto tan importante como la planificación, en muchos casos y en muchas organizaciones deportivas, sobre todo las de carácter público el día a día no nos permite mirar al futuro. Se resuelve lo urgente, no se atiende lo importante

Por otro lado, el planteamiento general sobre estos aspectos, es aplicable no solo a las organizaciones públicas, sino a las de cualquier otro tipo, clubes, asociaciones deportivas de carácter recreativo, empresas deportivas, equipos, etc.

Aparte de los planteamientos metodológicos expuestos, considero importante el intento de aportación de una visión de futuro, recogida en el apartado de tendencias, que nos puedan indicar hacia donde vamos en el ámbito de la planificación deportiva municipal y que pueden ser asimismo una puerta abierta al debate, como elemento enriquecedor y participativo de las organizaciones.

## CONCEPTOS GENERALES SOBRE PLANIFICACION

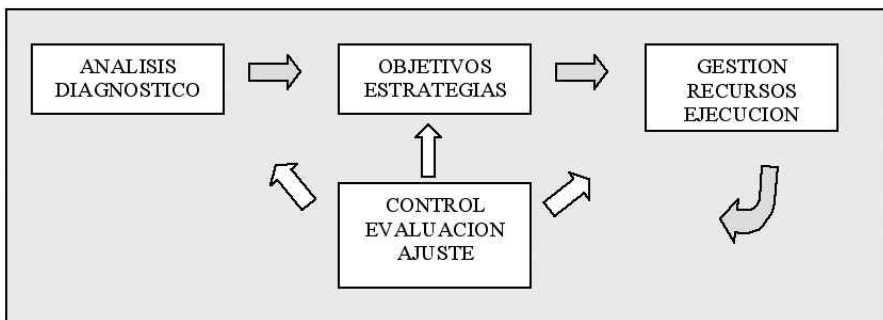
Conceptos como Objetivos y Gestión que aparecen en el título propuesto por la organización del ciclo de conferencias, están enmarcados dentro de un proceso de superior nivel, más general y complejo que es la Planificación.

Antes de centrar la cuestión en los objetivos considero necesario hacer referencia al proceso de planificación, del que como veremos los objetivos son claves fundamentales en torno a los que giran el resto de componentes, pero que es necesario el desarrollo completo de la secuencia del proceso, para poder alcanzar la eficacia y eficiencia de la organización.

Este proceso planificador, comienza con un análisis y diagnóstico de la situación, a partir del cual nos proponemos determinados objetivos, elegimos unas estrategias para poder llevarlos a cabo, gestionamos los recursos disponibles, ejecutamos o realizamos las tareas concretas y por último evaluamos los resultados, comprobando que se corresponden con nuestras expectativas, para proceder al ajuste o adaptación.

Este proceso de planificación es algo natural que se puede realizar de manera informal; lo realizamos todos los días de forma automática sin darnos cuenta.

El proceso planificador se convierte en formal cuando es desarrollado por una organización de forma sistemática y documentalmente.



PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿que es nuestra organización?	MISION
¿de donde venimos?	ANALISIS DIAGNOSTICO
¿Hacia donde vamos?	OBJETIVOS
¿como llegamos?	ESTRATEGIAS
¿con que contamos?	RECURSOS
¿nos desviamos?	CONTROL – EVALUACION - AJUSTE

Podríamos definir la planificación como el planteamiento de unos objetivos partiendo de una situación y el camino adecuado para conseguirlos.

El proceso de planificación esta directamente relacionado a la dirección por objetivos

La gestión consistiría en la adecuada utilización de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos propuestos.

La dirección esta relacionada con la planificación estratégica mientras la gestión lo esta con la ejecución y puesta en marcha de las estrategias y tareas concretas.

Las organizaciones primarias o simples son las que utilizan la planificación informal, las evolucionadas o complejas utilizan la planificación formal sistemática y estratégica, asimismo el primer modelo de organización se suele caracterizar por tener una dirección de resolución de problemas, tareas y funciones, la segunda por una dirección estratégica por objetivos.

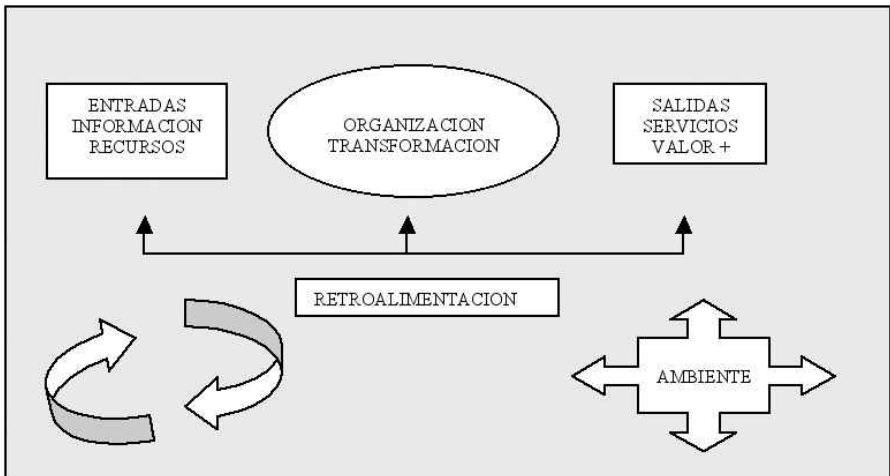
En este tipo de planificación estratégica y dirección por objetivos todo lo que se hace tiene un objetivo definido y todas los componentes de la organización, tanto el personal directo como e indirecto (proveedores, colaboradores, etc.) conocen los objetivos, lo que hace que todos se orienten de manera adecuada, aprovechen al máximo los recursos disponibles y se motiven en el logro de los mismos, consiguiendo la eficacia y eficiencia de la organización.

Por el contrario cuando el personal desconoce o no tiene claros los objetivos, tiende a convertir las tareas y procedimientos en sus propios objetivos, lo que provoca una “burocratización dura o rígida” que se traduce en ineficacia.

La Planificación estratégica es una actitud de toda la organización liderada por la dirección.

La secuencia del proceso planificador es continua, se repite de forma cíclica y una de sus características es la de ser un sistema abierto, es decir que va a estar influenciado por el entorno, caracterizado por ser cambiante cada vez con mayor rapidez.

Los objetivos lógicamente van a estar relacionados con la situación en la que nos encontramos, tanto externa como interna a la propia organización; por ello la primera fase del proceso planificador es el análisis externo o del entorno así como el interno y la influencia que genera o pudiera generar en el sistema.



El análisis externo correspondería a los factores de carácter sociológico, demográfico, hábitos, modas, opinión del cliente, etc.

El análisis interno correspondería a los recursos humanos, materiales, financieros, estructura organizativa, etc.

Una herramienta muy útil y de sencillo manejo de análisis es el sistema DAFO (Debilidades – Amenazas – Fortalezas – Oportunidades) que sintetiza esquemáticamente los resultados. Las debilidades y fortalezas en el plano presente así como su proyección al plano futuro en las amenazas y oportunidades.

Esta herramienta nos facilita la formulación de objetivos y estrategias, además tiene la particularidad que nos permite realizarlo tantas veces como consideremos oportuno analizar una parte del proceso de planificación.

SISTEMA D.A.F.O.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
• • •	• • •
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• • •	• • •

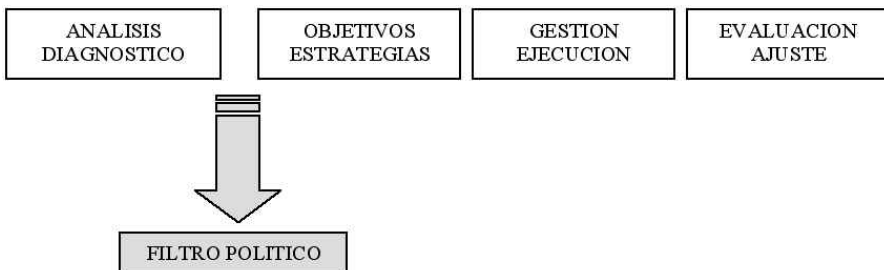
La Planificación estratégica es un planteamiento a largo plazo, podríamos referirnos a periodos superiores a los 4 años.

La Planificación Táctica o específica en un planteamiento a medio plazo nos referimos a periodos comprendidos entre 2 – 4 años.

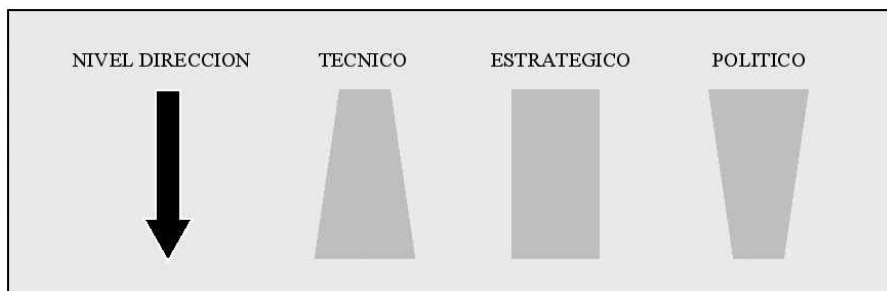
Por ultimo la Planificación Operativa puntual es un planteamiento a corto plazo correspondería a la duración de un curso específico, una temporada, un año.

En el modelo básico de Planificación sistemática:

Después del análisis de la situación del sistema deportivo aparece el filtro político determinado por la política deportiva concreta del equipo de gobierno, con su código de valores, criterios y prioridades, que van a condicionar el establecimiento de los objetivos y las estrategias a seguir posteriormente.



Los niveles superiores de dirección tienen una mayor influencia político deportiva que los mas inferiores:



Un ultimo apunte seria la matización de los conceptos usuario - cliente - ciudadano así como su evolución dentro del marco de la planificación deportiva municipal.

El concepto usuario hace referencia a la persona que utiliza algún servicio, generalmente solo requiere el funcionamiento del mismo, la relación es mas distante, incluso puede no existir, estaria mas relacionado con servicios de necesidad (suministro agua, eléctrico...). Se utiliza mucho en el deporte municipal pero las tendencias actuales apuntan hacia una evolución basada en la forma de dar el servicio, trato personalizado, relación directa, empatía, participación, etc. apareciendo un modelo que esta directamente relacionado con el sector privado es el cliente; el concepto ciudadano es mas amplio y estaría directamente relacionado con las organizaciones publicas, englobaría tanto a los clientes como a los no clientes con las mismas atenciones, esto es así porque los beneficios de los servicios públicos deportivos también implican a los no clientes, incluso se fomenta un tipo de practica deportiva libre, en la que el no cliente se convierte en eje principal de la organización.

Toda organización se justifica y debe al cliente y en el caso de las públicas al ciudadano.

Hoy en día las organizaciones publicas tienden a utilizar modelos de funcionamiento similares al privado con las correspondientes adaptaciones pero al mismo las organizaciones privadas otorgan un valor añadido al componente social.

## LOS OBJETIVOS: CARACTERÍSTICAS, METODOLOGÍA, TIPOLOGÍA

Podemos encontrar diferente terminología referida a los objetivos: misión, fines, metas; pero en definitiva estas acepciones no hacen sino clasificar los diferentes niveles de objetivos. Para simplificar podríamos hablar de objetivos generales comunes a toda la organización, serán relativamente pocos y corresponderían a los niveles mas altos de dirección, relacionados directamente con los planes estratégicos, definen las grandes líneas y políticas de actuación.

En otro nivel inferior y de mayor concreción estarían los objetivos específicos mas propios de los programas de actuación o planes tácticos y niveles de dirección intermedios y por ultimo los objetivos operativos correspondientes a los niveles de ejecución técnica y a los proyectos concretos o planificación operativa.

NIVEL I PLANES DEPORTIVOS	OBJETIVOS GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Plan de Infraestructuras y Equipamientos</li> <li>• 2 Plan de Actividades Deportivas</li> <li>• 3 Plan de Gestión</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotación de equipamientos deportivos</li> <li>• Oferta de practica deportiva</li> <li>• Optimización de los servicios deportivos</li> <li>• ...</li> </ul>
NIVEL II PROGRAMAS DEPORTIVOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.1 Programa de Remodelación y Modernización de Instalaciones</li> <li>• 1.2 Programa de Construcción nuevas Instalaciones</li> <li>• 2.1 Programa Deporte para Todos</li> <li>• 2.2 Programa de Eventos Deportivos</li> <li>• 2.3 Programa de Patrocinio Deportivo</li> <li>• 3.1 Programa de Formación</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización adaptación de las instalaciones periódicamente</li> <li>• Atención demanda del sector de población...</li> <li>• Oferta deportiva salud ocio personas mayores...</li> <li>• Practica modalidad deportiva niños de 8 – 14 años...</li> <li>• Difusión imagen del municipio...</li> <li>• Disponer equipo 1ª división de...</li> </ul>
NIVEL III PROYECTOS DEPORTIVOS	OBJETIVOS OPERATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.2.1 Proyecto Instalación Deportiva ...</li> <li>• 2.1.1 Proyecto Escuela Deportiva de ...</li> <li>• 2.2.1 Proyecto Campeonato de ...</li> <li>• 2.3.1 Proyecto Becas Deportistas – Técnicos</li> <li>• 3.1.1 Proyecto Curso Calidad Total</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concretos de cada proyecto características técnicas, rendimiento, utilización, participantes, espectadores...</li> <li>• ...</li> </ul>

Todos los objetivos tienen que ser realistas, es decir alcanzables; debemos mantener un equilibrio entre el quiero conseguir y el puedo conseguir, la definición debe de estar de acuerdo con las posibilidades de generar e integrar recursos, las características de la organización y las necesidades del cliente. Su formulación se debe expresar claramente, tratando de evitar futuros errores. Deben de ser comprensibles para su comunicación a todas las partes involucradas, internas y externas a la organización. Asimismo deberán ser evaluables de una forma mas o menos objetiva que permita conocer el nivel o grado de cumplimiento

Debido a la característica abierta del proceso anteriormente comentada y a la influencia de un entorno cambiante continua y rápidamente, es preciso que sean flexibles para poder establecer una revisión continua de los mismos. Serán coherentes no presentando incompatibilidad entre ellos. Estas características facilitaran que los objetivos sean aceptados por los diferentes niveles de la organización a la vez que sirvan de motivación continua de las personas. No podemos olvidar que este tipo de servicios deportivos se producen y consumen al mismo tiempo y son las personas la parte mas importante de los mismos.

En cuanto a la metodología se propone la formula:

ORDEN	FASE	HERRAMIENTA
I	ANALISIS	D.A.F.O.
II	LISTADO	TORMENTA DE IDEAS
III	EVALUACION	CRITERIOS
IV	SELECCION	DECISION RIESGO

Este modelo de formulación presenta una serie de ventajas como son la facilitación de búsqueda de estrategias adecuadas que compartirían características con los propios objetivos que pretenden, facilita la programación, permite un documentación sistemática de los procedimientos guía, mejora la coordinación interna de la organización estimulando la motivación y participación, facilita la búsqueda de instrumentos de control y evaluación.

En cuanto a los tipos de objetivos podríamos indicar los objetivos sociales, estructurados en el contexto de la educación, la cultura, el civismo, el medio ambiente, etc. Los objetivos deportivos estructurados en relación al propio servicio, la calidad intrínseca del producto deportivo ofertado. Los objetivos de comunicación, basados en la necesidad que tienen las organizaciones de generar empatía emocional, imagen de notoriedad, posicionamiento en la sociedad, relación externa... y por ultimo los objetivos de organización estructurados en el funcionamiento interno de la propia organización, relacionados con la economía, los recursos humanos, el sistema, la cultura organizativa, la calidad total...

Todas las organizaciones deportivas, del carácter que sean mantienen esta tipología de objetivos que en el caso de la administración pública podrían estar priorizados de la forma expuesta, pero dependiendo del tipo de organización este orden se ve alterando, caso de clubes deportivos en los que los objetivos deportivos estarían situados en primer lugar, o las empresas privadas en la que los factores económicos sería determinantes o los objetivos de comunicación estarían enfocados al aspecto comercial mas que al corporativo.

## REFERENCIAS MARCO LEGAL

El establecimiento de objetivos es un compendio equilibrado de las directrices legales, las políticas deportivas, la opinión de los técnicos y la demanda ciudadana. Esto determina la validez y justificación de los objetivos.

En cuanto a las referencias legales sobre el deporte municipal indicar que como en otros muchos casos esta legislación va por detrás del desarrollo de la sociedad actual, lo que implica unas referencias legales insuficientes y ambiguas que para nada facilitan el desarrollo de este sector, que no olvidemos representa un 2% de producto interior bruto del estado.

La Constitución Española, artículo 43.3 "Los poderes públicos fomentarán la educación... física y el deporte. Asimismo facilitarán la adecuada utilización del ocio"

La Ley Reguladora de las Bases de Régimen Local

Artículo 25.2

"El Municipio ejercerá competencias... en las siguientes materias... Actividades e Instalaciones Culturales y Deportivas..."

El Artículo 26.1

" Los Municipios por si o asociados deberán prestar en todo caso los servicios siguientes... En los Municipios con población superior a 20.000 habitantes además Instalaciones Deportivas..."

Parece un contrasentido la importancia del Deporte en la sociedad actual como comentaba anteriormente y la escasez de legislación referida a las Entidades Locales quienes en los últimos años se han convertido en auténticos dinamizadores del fenómeno deportivo, en este sentido señalar que son los Ayuntamientos los principales promotores de instalaciones y actividades deportivas, así como soporte del modelo competitivo federado.

También hay que destacar que las políticas deportivas municipales en general desarrollan sus competencias en un sentido mucho mas amplio de lo que señala la legislación, siendo conveniente un nuevo marco legal actualizado que determine las competencias de este modelo deportivo. Un paso adelante son las Leyes Autonómicas del Deporte, siempre que estas aborden la problemática directamente.

La Ley del Deporte de Cantabria considera el deporte como actividad de interés general, garantizando el derecho de todos lo ciudadanos a la practica deportiva, en igualdad de condiciones y sin discriminación alguna.

El Artículo 7 relativo a las competencias de la Administración Local:

- a) Organizar una estructura organizativa en materia deportiva.
- b) Promover la practica del deporte y, especialmente, el deporte base y el deporte para todos
- c) Colaborar con la Administración Autonómica y otros entes públicos y privados...
- d) Conservar, fomentar y difundir los deportes tradicionales.
- e) Construir, ampliar, mejorar las instalaciones y equipamientos deportivos... reservas de espacios o zonas destinadas a infraestructuras deportivas.
- f) Gestionar los equipamientos e instalaciones.
- g) Autorizar el desarrollo de actividades.
- h) Colaborara con la Administración Autonómica... en la elaboración de planes generales de infraestructuras..
- i) Promover y fomentar el asociacionismo deportivo...
- j) Elaborar y mantener actualizado...un inventario de instalaciones..."

Por otro lado la existencia de textos de referencia mas avanzados que la propia legislación como La Carta Europea del Deporte y otros documentos de la U.N.E.S.C.O, a nivel nacional la extensa documentación aportada por la FEM (Federación de Municipios y Provincias).

"La respuesta de las Autoridades Publicas para el Deporte debe establecerse a un nivel adecuado..."

"medidas adicionales que permita tanto a la gente dotada como a los disminuidos poder ejercer esas oportunidades..."

"...derecho de la persona al disfrute de la salud física y mental..."

## TENDENCIAS

Todos los documentos citados anteriormente hacen referencia a diferentes vías del deporte que podríamos clasificar en Vía Educativa , cuya competencia corresponde a la administración estatal y autonómicas. Vía Deporte federado competitivo cuya competencia correspondería a las comunidades autonómicas y en el caso del máximo nivel a la administración central a través de Consejo Superior de Deportes. Por ultimo la Vía de Deporte para todos, vinculado al ocio, calidad de vida, la salud, valores sociales, mas próxima al concepto moderno de deporte municipal.

La colaboración, coordinación y el equilibrio entre ellas sería uno de los grandes objetivos para el desarrollo del sector deportivo.

Los objetivos de los servicios deportivos municipales estarían enfocados a todos los ciudadanos, asequibles razonablemente y de calidad. Adquiriendo gran importancia el sector infantil y juvenil desde el punto de vista de su aportación a la formación integral y salud, las personas mayores (3ª edad) enfocados a la salud y relación social, los sectores especiales, discapacitados y marginados enfocados a su integración total y activa en la sociedad.

Un objetivo importante es la búsqueda de hábitos que generen práctica deportiva estable y continua, los modelos de deporte competitivo mal enfocados están generando continuamente ex-deportistas prematuros y en algunos casos lesionados permanentes.

La importancia que tiene el ocio en el modelo de sociedad actual, tanto cuantitativamente como cualitativamente hace necesario un educación para el ocio, atendiendo a sus funciones de descanso, diversión y desarrollo.

En ocasiones conceptos ocio y calidad de vida no se dan simultáneamente, si para disfrutar de calidad de vida es necesario el tiempo de ocio, el ocio no garantiza la calidad de vida, algunos autores hablan del ocio neurótico, como causa de cuadros de enfermedad, depresión o conducta antisocial.

En general se pretende facilitar y promover la incorporación de los ciudadanos a la practica deportiva como alternativa de ocio positivo. Garantizando que todos puedan participar, en base a una oferta adecuada,, unos precios justos y coherentes huyendo de la gratuidad y precios políticos injustificados, pero articulando medidas sociales compensatorias. Incremento de practicantes libres autosuficientes, al tiempo que se genere un asociacionismo deportivo independiente, que pueda autogestionar sus actividades manteniendo un valor añadido para la sociedad.



Compromiso de calidad total de los servicios, mejora continua mediante el proceso planificador, evolución y adaptación permanente.

Esta calidad implica tanto la calidad técnica de los productos o servicios, la innovación, como la forma de relación con los ciudadanos, clientes, proveedores. etc.

Participación del ciudadano en la toma de decisiones a través del conocimiento de sus expectativas, su integración en equipos de mejora...

La actividad deportiva es un beneficio para la sociedad en su conjunto, tanto para los practicantes activos como para los no practicantes. Crecimiento prudente y estable del sector público frente a un gran desarrollo expansivo de oferta privada, que como en otros sectores provocara una situación de riesgo (comercio tradicional / grandes superficies). La tendencia esta mas en el incremento de la calidad que en el incremento de la oferta.

Los productos o servicios deportivos cada vez tienen un ciclo de vida mas corto, por lo que las instalaciones deberán ser lo mas polivalentes y multifacéticos posible, permitiendo un uso de las mismas por otras áreas municipales que también viven estos cambios, cultura, servicios sociales, educación, juventud, turismo...

Incremento de colaboración con la iniciativa privada potenciando su oferta, limitando la oferta pública a equipamientos y programas básicos, específicos y complementarios. La iniciativa privada basada en la ley del mercado se mueve entorno al producto "vendible" la pública se mueve entorno al producto "no vendible" y no al contrario. Serán objeto del sector público aquellas ofertas que no asuma el privado. No parece que en el futuro se dediquen recursos públicos a ofertas que el sector privado ya contempla, salvo para garantizar esa universalidad y accesibilidad de todos. El objetivo del sector público es el ciudadano no el mercado. También ejercerá el sector público un papel regulador de la oferta y del mercado, generara calidad, competitividad, profesionalidad...

La competencia del sector público no es el sector privado, sino la mejora continua, la profesionalidad, la oferta de calidad, la comunicación, el valor añadido, la universalidad... El sistema deportivo es una suma de recursos públicos y privados.

Las demandas de servicios tanto en cantidad como de calidad, la implantación de nuevas tecnologías y las dificultades de financiación hacen prever una etapa marcada por la evolución de la actitud de los dirigentes políticos, con planteamientos de colaboración cooperación supramunicipal, intermunicipal, para la optimización de recursos, evitando duplicidades de equipamientos y programas.

Como ya se indicaba en capitulos anteriores las personas son la clave de las que depende la gestión deportiva, la profesionalización, la especialización, la formación continua para políticos, directores, gestores, técnicos... así como un tamaño adecuado de organización parecen ser la apuesta de futuro. Disminuir cargas estructurales a través de procesos de externalización de servicios. Actitud facilitadora o generadora mas que ejecutora, colaboración con el sector privado social y comercial, para la oferta de servicios, facilitación de condiciones y oportunidades para la construcción y gestión integral de equipamientos mediante el ensayo de nuevas formulas de gestión.

Servicios orientados al ciudadano y cliente, flexibles con gran capacidad de adaptación y agilidad, necesitan de apoyarse en el exterior, consultoras, asesoras independientes, estudios de mercado, viabilidad, sistemas de evaluación y medición, elaboración de encuestas, programas de formación, comunicación, marketing...

Incidencia en la configuración y desarrollo general del municipio, el deporte es un medio muy utilizado para la obtención de objetivos de política urbana, quizá el caso mas espectacular ha sido la Olimpiada de Barcelona y su influencia en el desarrollo posterior de la ciudad, pero esto mismo es transferible a situaciones locales. Generador de economías paralelas, comercio, turismo, espectáculos... tiene además una componente de comunicación, generar atractivo, capacidad de atracción, posicionamiento del municipio, proyección interna y externa mediante acontecimientos deportivos...

Por ultimo quiero hacer referencia a una serie de documentos bibliográficos que aparte de servirme de orientación para la elaboración de esta conferencia son sin duda la base de la planificación deportiva municipal.

## BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

- La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas

Fernando París Roche

Editorial Paidotribo

- Planificación Deportiva Teoría y practica

Juan A. Mestre Sancho

Editorial Inde

- Planificación del Deporte Municipal

Juan A. Mestre Sancho

Editorial Inde

- Deporte y Municipio

Emilio Ortega Andreu Camps Francisco Lagardera

Editorial Deporte & Educación

- Manual practico de Organización deportiva

Oscar Martín Andrés

Editorial Gymnos

- Gestión y dirección de Empresas Deportivas

Carmen Alberto Sacristán Víctor Hernando Jerez José Antonio Fernández Ajenjo

Editorial Gymnos

- Comunicación Corporativa en el Deporte

Gerardo Mediavilla

Editorial Gymnos

- 1er. Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña

Editorial Inde



