



MODELOS DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DEPORTIVOS

JESÚS ROCA HERNÁNDEZ

**Jefe de Servicio de Programas y Actividades Deportivas
Consejería de Turismo , Comercio y Deporte**



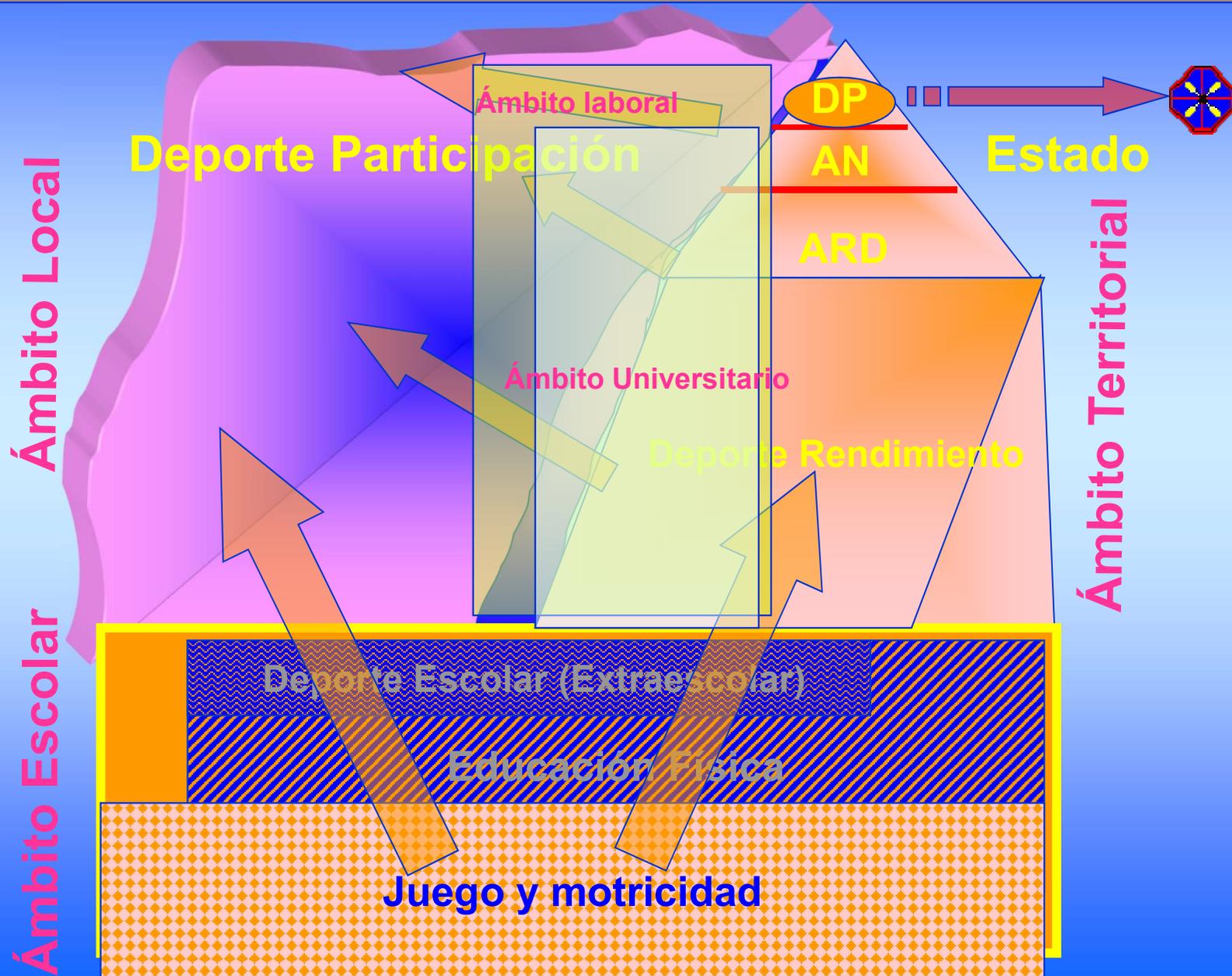
Cambio de mentalidad



Reposo no significa salud



ÁMBITOS DE INTERVENCIÓN



Tasa de práctica deportiva

(incluye todos los deportes)

| TASA DE PRÁCTICA | ANDALUCÍA | ESPAÑA |
|---------------------|-----------|--------------|
| Hombre | 42,9 | 46 |
| Mujer | 22,6 | 27 |
| Total | 32,4 | 37 |
| Población (edades) | 16 o más | 16 a 75 años |
| Año | 2.002 | 2.000 |

Forma de practicar deporte según género

| | Andalucía | | | |
|---|---------------------------|------------|---------------------------|------------|
| | Hombre | | Mujer | |
| | Porcentaje de practicante | Edad media | Porcentaje de practicante | Edad media |
| Por su cuenta | 68,1 | 33 | 57 | 37 |
| Centro de enseñanza | 5,4 | 24 | 10,5 | 32 |
| Centro de trabajo | 2,2 | | 1,2 | |
| Club, asociación, organización o federación | 28,6 | 27 | 36 | 31 |
| No contesta | 1,6 | | | |

Fuente: Otero *et al.* (2001) y elaboración propia con datos de la encuesta *Hábitos y actitudes de los andaluces ante el deporte 2.002.*



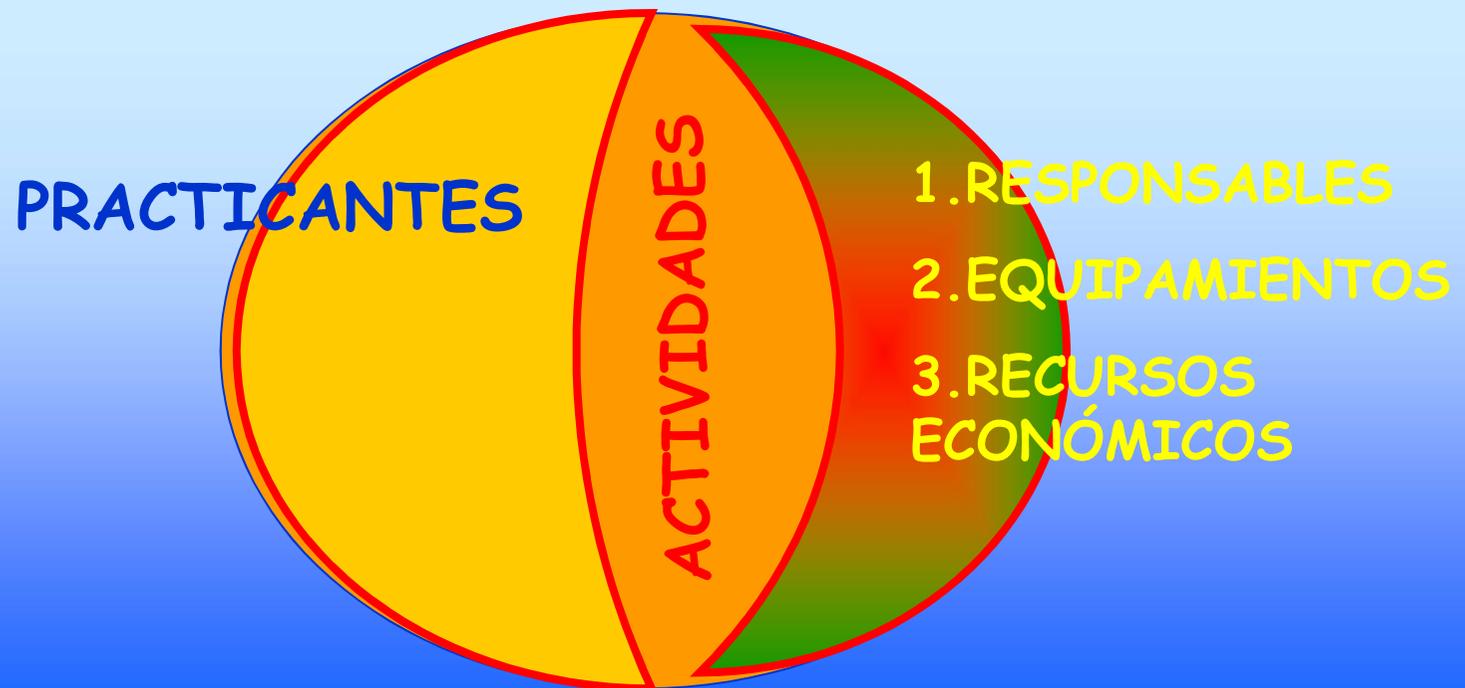
Situación actual de los sistemas deportivos



1. CONCEPTO DE SISTEMA DEPORTIVO:

a) Rossi-Mori (81):

conjunto de todos los practicantes y de todos los servicios deportivos en un territorio determinado. su producto es la manifestación deportiva.





Situación actual de los sistemas deportivos

b) **Blanco (99)**: definición vinculada a la anterior, establece los siguientes elementos:

- ordenamiento jurídico
- infraestructura
- estructura deportiva
- recursos humanos y económicos

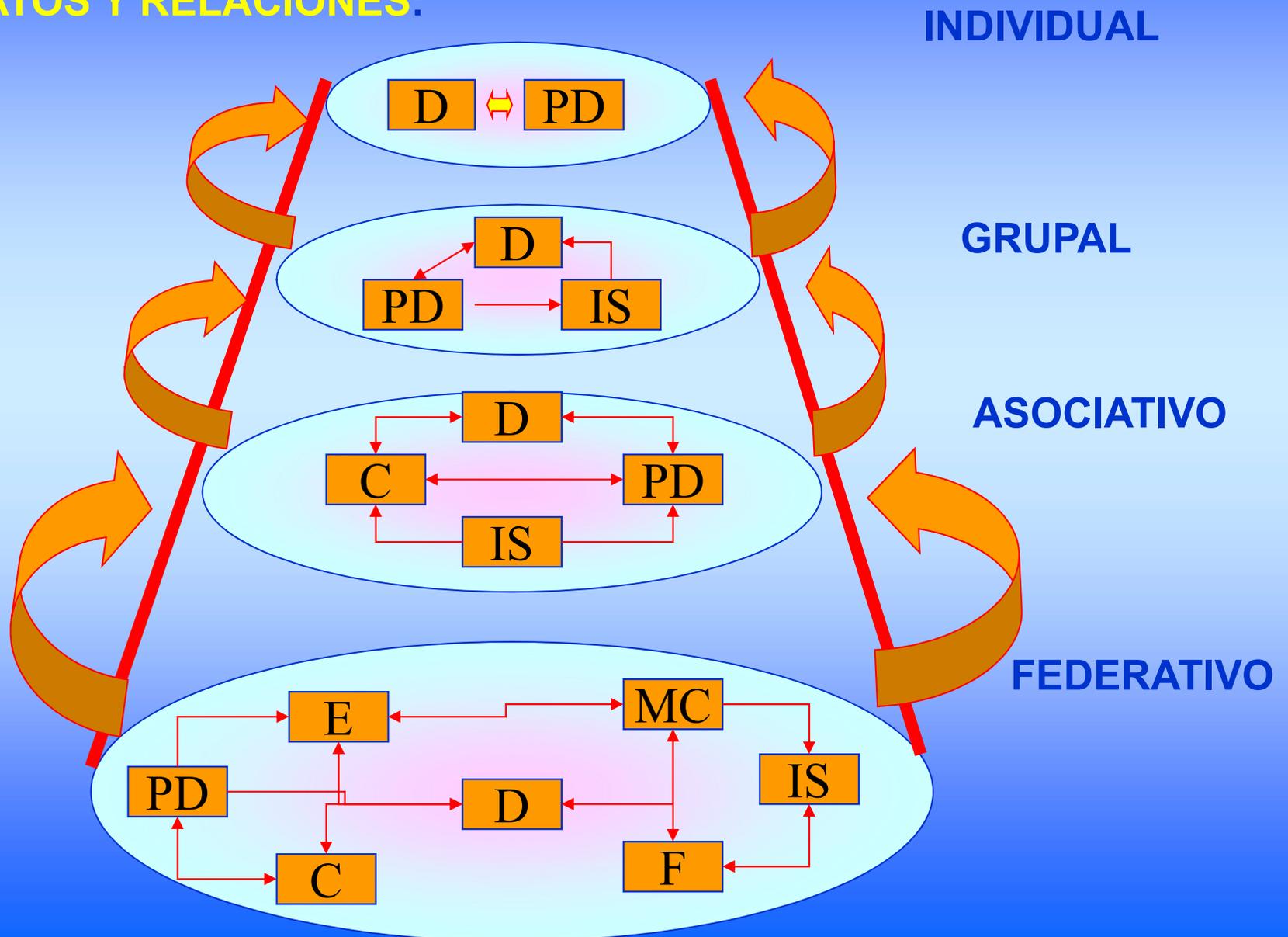
c) **Olivera y Lagardera**: configura un modelo con los siguientes elementos:

1. Deportistas
2. Punto deporte
3. Asociaciones
4. Federaciones
5. Instituciones sociales
6. Medios de Comunicación
7. Espectadores



Situación actual de los sistemas deportivos

ESTRATOS Y RELACIONES:





Situación actual de los sistemas deportivos

C) PLAN GENERAL DEL DEPORTE DE ANDALUCÍA

SISTEMA: conjunto de instituciones, organizaciones recursos y formas de actividad deportiva que se identifican en una sociedad territorialmente delimitada.

ELEMENTOS:

- a) Nivel de práctica
- b) Relación deporte y poder público
- c) Relación deporte y sectores sociales desfavorecidos
- d) Peso de la organización formalizada
- e) Financiación
- f) Seguridad y equipamientos

SERVICIO PÚBLICO

Bourgan Tirvao, Luis Pablo:Manual de servicios públicos locales

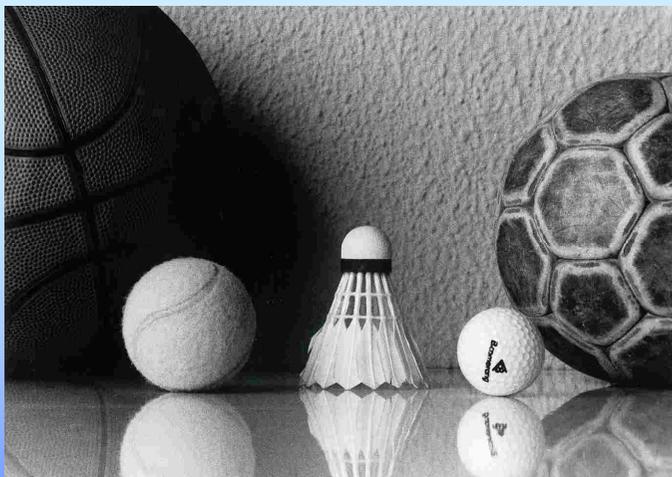
- Actividad encaminada a satisfacer necesidad o necesidades de la población (**CRITERIO TELEOLÓGICO**)
- Organizada por sujeto/administración pública (**CRITERIO SUBJETIVO**)
- Que tiene por objeto la prestación directa e inmediata de utilidad a los particulares, sustituyendo la actividad de ellos que se abroga (**CRITERIO OBJETIVO**)
- Implica un régimen jurídico especial (**CRITERIO FORMAL**)

LA TRANSFORMACIÓN DEL DEPORTE MUNICIPAL EN ESPAÑA

LOS
80

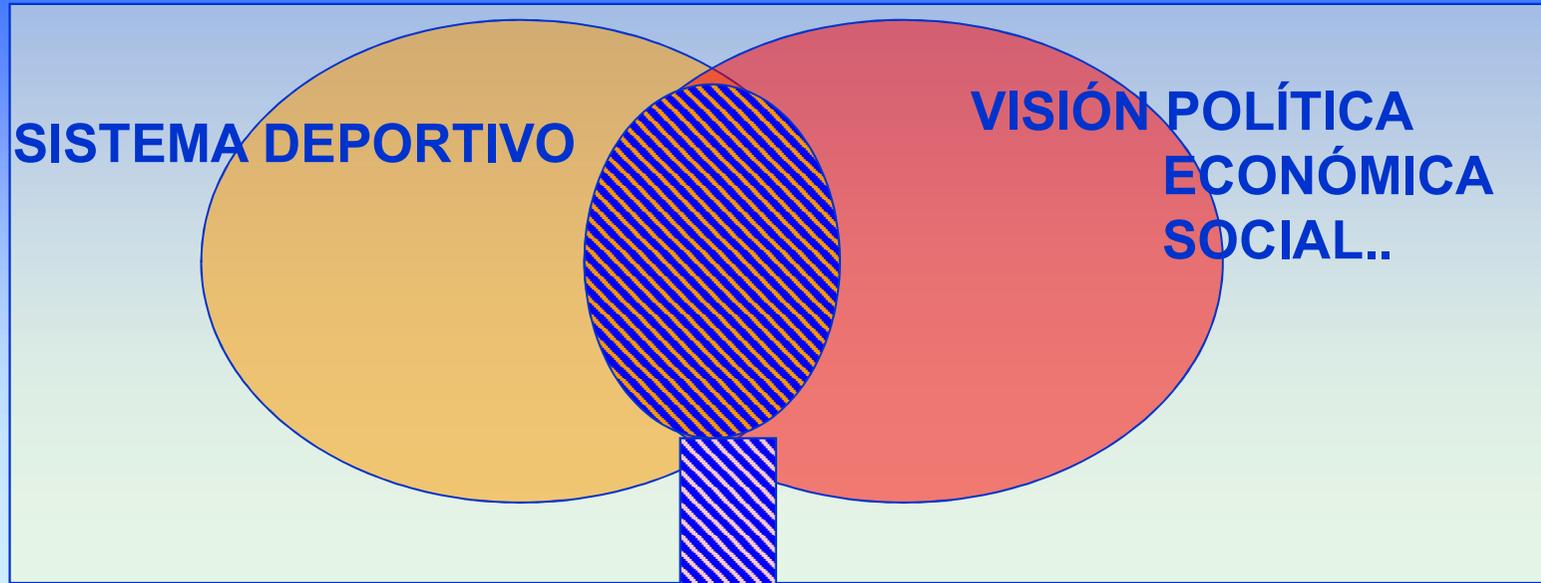


2004



- + INSTALACIONES
- + PROGRAMAS
- + SERVICIOS
- + RECURSOS ECONOMICOS
- + PROFESIONALES
- + ORGANOS DE GESTION

AYUNTAMIENTOS



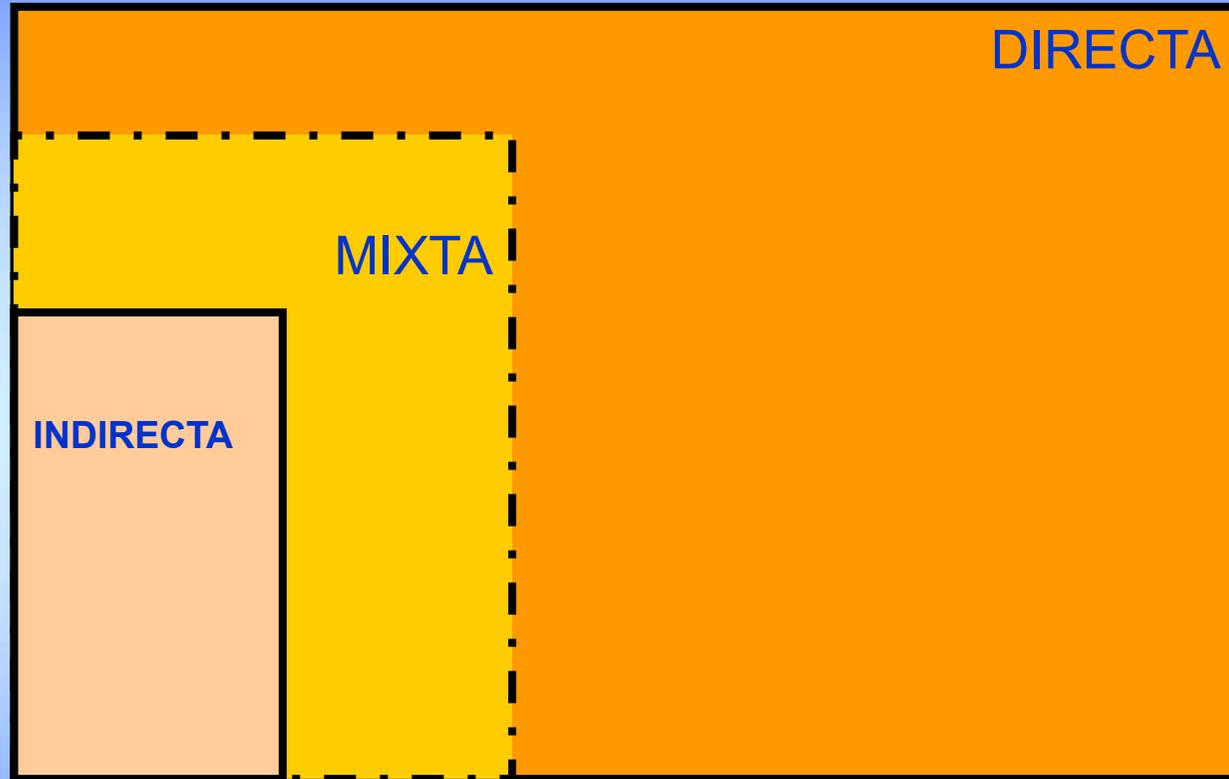
MODELOS DE GESTIÓN

GESTION DIRECTA

GESTION MIXTA

GESTION INDIRECTA

MODELOS DE GESTION



CRECIMIENTO DE LA GESTION INDIRECTA Y MIXTA



OBJETIVO DE NUESTRA

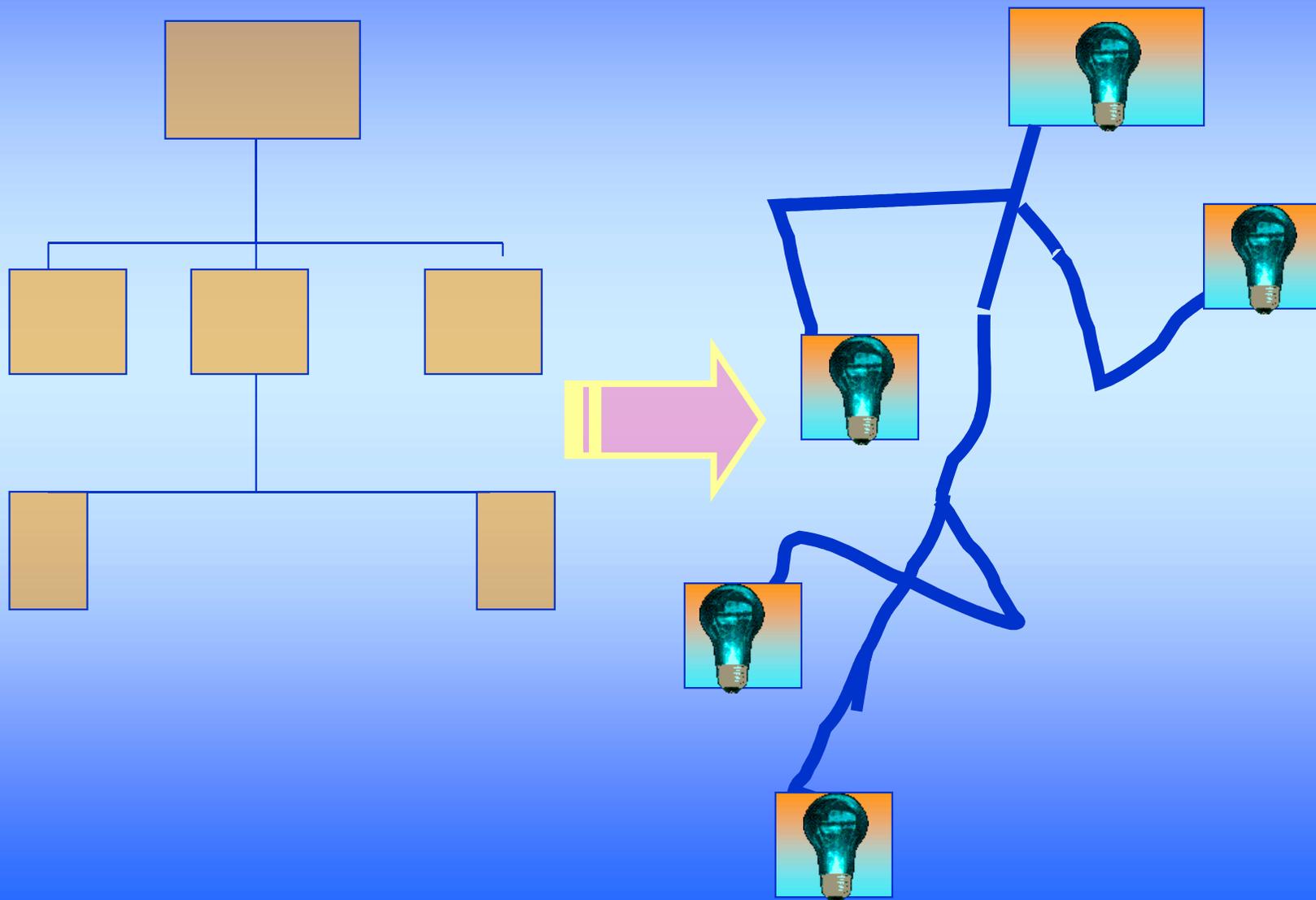
GESTION DEPORTIVA

DEBE SER

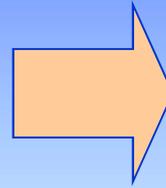
ELEGIR LA FORMULA QUE PERMITA UNOS SERVICIOS DEPORTIVOS:

**+EFICACES
+ EFICIENTES
+ CALIDAD**

¿¿Qué administración queremos??

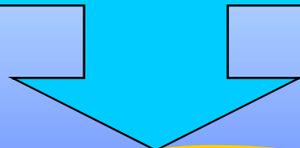


**FORMAS DE GESTION
DE LOS SERVICIOS
PUBLICOS**



**INSTRUMENTOS LEGALES
QUE EL GESTOR DEBE
CONOCER PARA VALORAR SU
POSIBLE UTILIZACION**

**MODELOS DE LA
GESTIÓN
DEPORTIVA**



**SURGEN DE LA APLICACION DE LOS
INSTRUMENTOS LEGALES**

FORMAS DE GESTION DE LOS SERVICIOS PUBLICOS LOCALES

“LEY DE BASES DE
REGIMEN LOCAL “

7/85 DE 2 DE ABRIL

Art. 25 “ El Municipio puede promover toda clase de actividades y prestar cuantos servicios contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad vecinal”

Art 26 << Servicio mínimo obligatorio en todos los municipios de más de 20.000 habitantes, la existencia de instalaciones deportivas de uso publico>>

Art. 85.-

<<Los servicios públicos locales pueden gestionarse de forma>>

“”DIRECTA O INDIRECTA””

FORMAS DE GESTION DIRECTA

- GESTION DIRECTA SIN ORGANO ESPECIAL
- ORGANISMO AUTONOMO LOCAL
- ORGANIZACION ESPECIALIZADA
- SOCIEDAD MERCANTIL EXCLUSIVA

NORMALMENTE 1ª DECISION



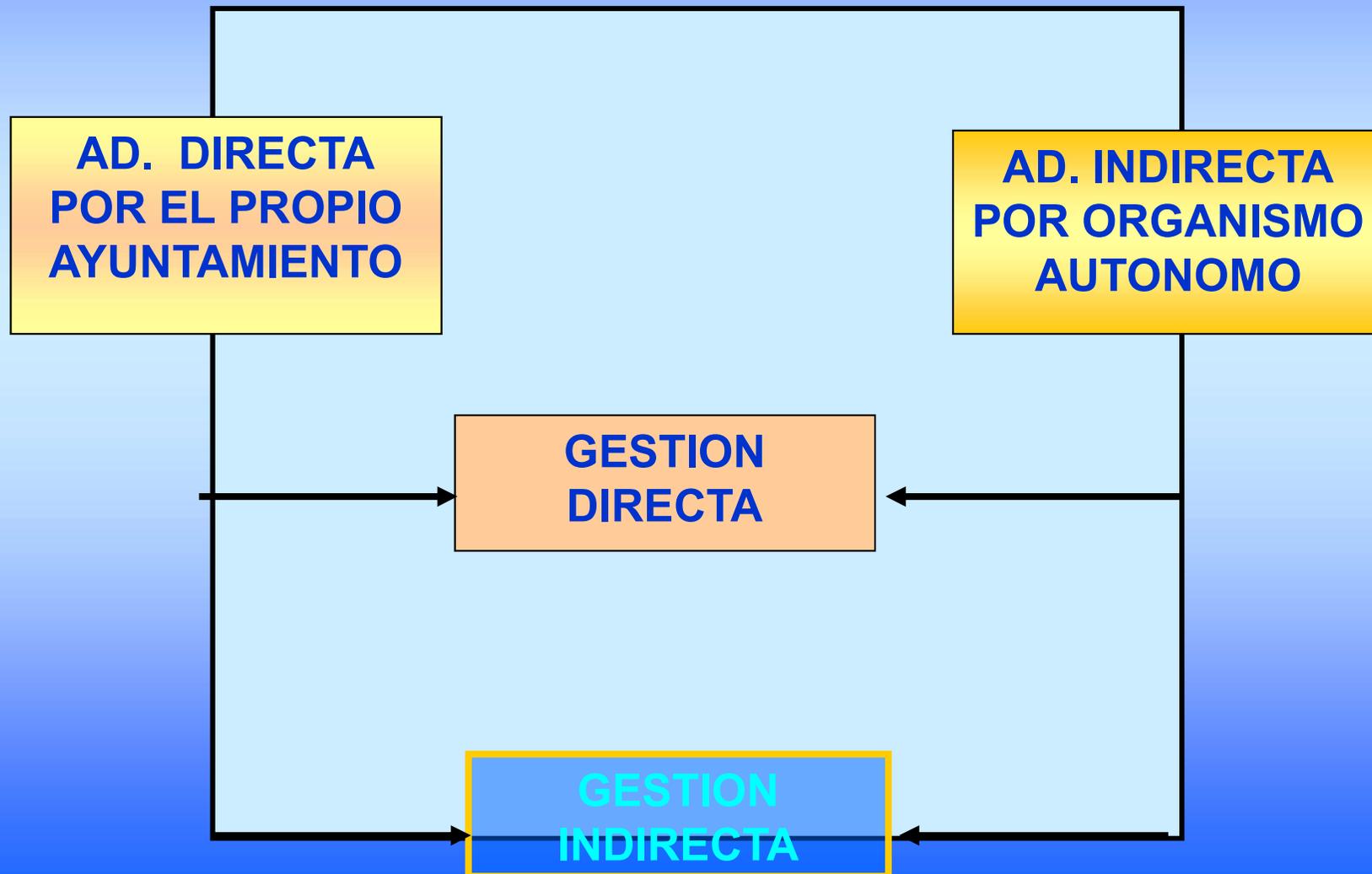
GESTION DIRECTA SIN
ORGANO ESPECIAL

CONCEJALIA

ORGANISMO AUTONOMO
LOCAL

PATRONATO

¿CON QUE FORMA JURIDICA VA ADMINISTRAR EL AYUNTAMIENTO SUS SERVICIOS DEPORTIVOS?



ADMINISTRACION DIRECTA

“Servicio Municipal de Deporte”

- ☐ • SIN PRESUPUESTO INDEPENDIENTE
-
- ☐ • CONTROL TOTAL DE LA CORPORACION
-
- ☐ • PERSONAL DEL AYUNTAMIENTO
-
- ☐ • SIN CAUCES DE PARTICIPACION

ADMINISTRACION INDIRECTA

“Organismo Autónomo Local”

- PRESUPUESTO PROPIO
- MENOR CONTROL DE LA CORPORACION
- POSIBILIDAD DE PERSONAL PROPIO
- CON CAUCES DE PARTICIPACION
- PERSONALIDAD JURIDICA PROPIA
- POSIBILIDAD DE MAYOR AGILIDAD ADVA.



FORMAS DE GESTION INDIRECTA

**LEY 7/85
DE BASES DE
REGIMEN
LOCAL**



Establece que los servicios públicos locales pueden gestionarse de forma directa o indirecta.

**LEY 2/2000
TEXTO REFUNDIDO DE
LA LEY DE CONTRATOS
DE LAS
ADMINISTRACIONES
PUBLICAS.**

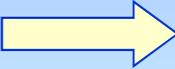
.Regula los contratos, por los que las Ad. Pública encomienda a un tercero la gestión de un servicio público.

.Dispone que la Ad. Pública podrá gestionar indirectamente mediante contrato de gestion de servicios publicos los servicios de su competencia siempre que:

- Tengan contenido económico
- No impliquen ejercicio de autoridad
- Determine régimen jurídico
- No tenga carácter indefinido
- Que exprese el ámbito de la gestión

TIPOS DE CONTRATOS INCLUIDOS EN LA LEY DE CONTRATOS DE LAS ADMINISTRACIONES PUBLICAS

ADMINISTRATIVOS

- 
- DE GESTION DE SERVICIOS PUBLICOS.
 - DE SERVICIOS.
 - DE OBRAS.
 - DE SUMINISTROS.
 - DE CONSULTORIA Y ASISTENCIA.

PRIVADOS

- DE COMPRAVENTA.
- DE DONACION .
- DE PERMUTA.
- DE ARRENDAMIENTO.
- DE SEGUROS Y BANCARIOS.
- DE ESPECTACULOS, ARTISTICOS Y LITERARIOS.

**CONTRATO DE G. DE
SERVICIOS
PUBLICOS**

**LOS USUARIOS
DEL SERVICIO**

**DESTINATARI
O**

**DESTINATARI
O**

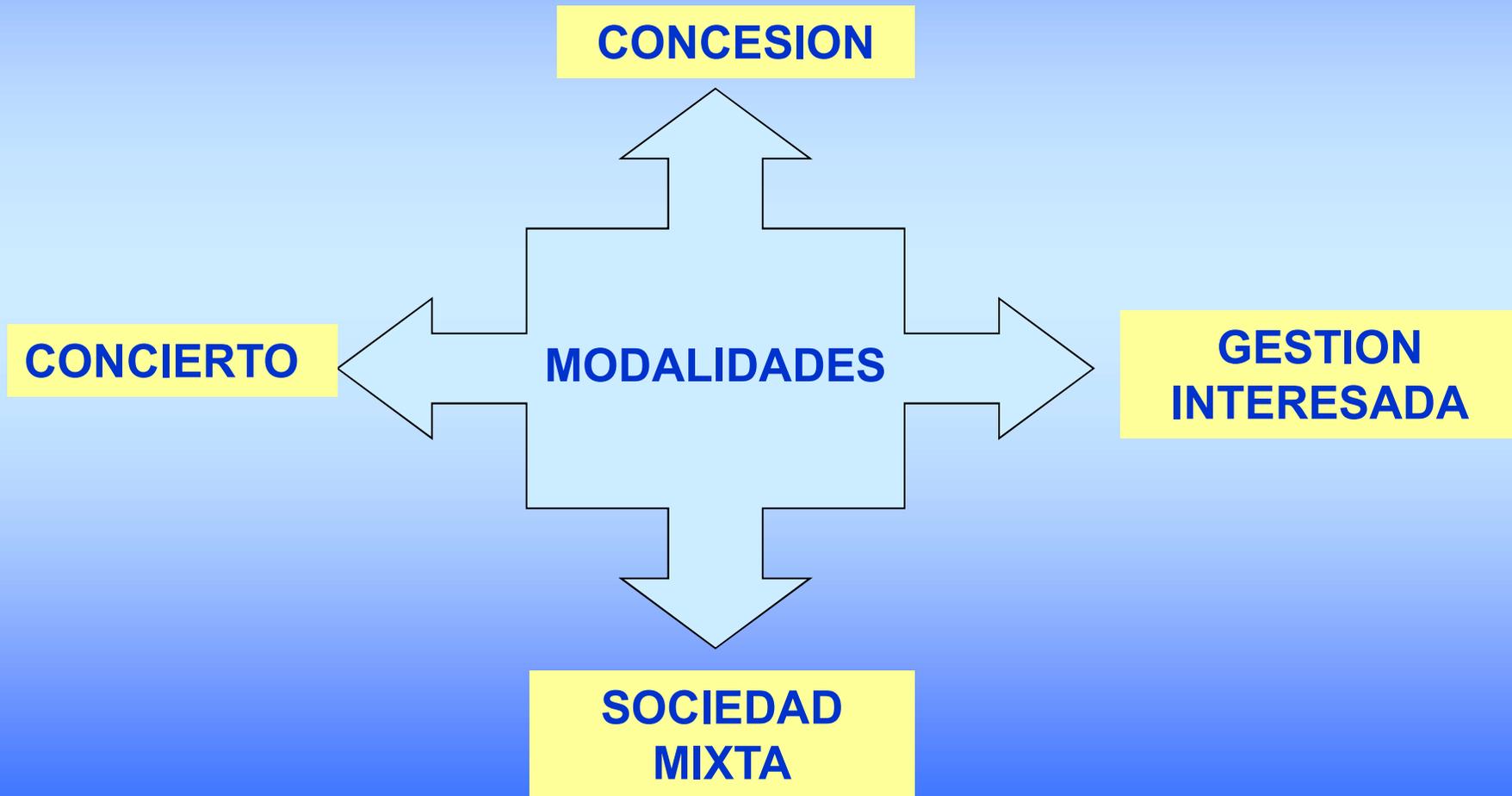
**CONTRATO DE
SERVICIOS**

**LA
ADMINISTRACION**



CONTRATOS DE GESTION DE SERVICIOS PUBLICOS

FORMAS DE GESTION INDIRECTA



GESTION INDIRECTA:

LA CONCESION



EL
AYUNTAMIENTO



TRANSFIERE X CONCURSO



A UN TERCERO

LA PRESTACION
DE UN SERVICIO

- PROYECTO
- CONSTRUCCION
- G. DEL SERVICIO
maximo 50 años

- CONSTRUCCION
- G. DEL SERVICIO
maximo 50 años

- GGESTION DEL
SERVICIO
Maximo 25 años

EL EMPRESARIO GESTIONA EL SERVICIO A RIESGO Y VENTURA

GESTION INDIRECTA:

EL CONCIERTO



SE UTILIZA CUANDO:

- NO HAY INSTALACIONES PROPIAS.
- CON LAS INSTALACIONES PROPIAS NO SE CUBRE LA DEMANDA
- MEJORAR EL APROVECHAMIENTO DE INSTALACIONES PRIVADAS, CON FINES DEPORTIVOS O SOCIALES
- EN SERVICIOS QUE COMIENZAN Y NO SE QUIERE CORRER RIESGOS.

GESTION INDIRECTA:



AYUNTAMIENTO

- CORRE CON LOS GASTOS
- PERCIBE LOS INGRESOS
- RETRIBUYE AL GESTOR

LA G. INTERESADA



GESTION DE
UN SERVICIO
PUBLICO



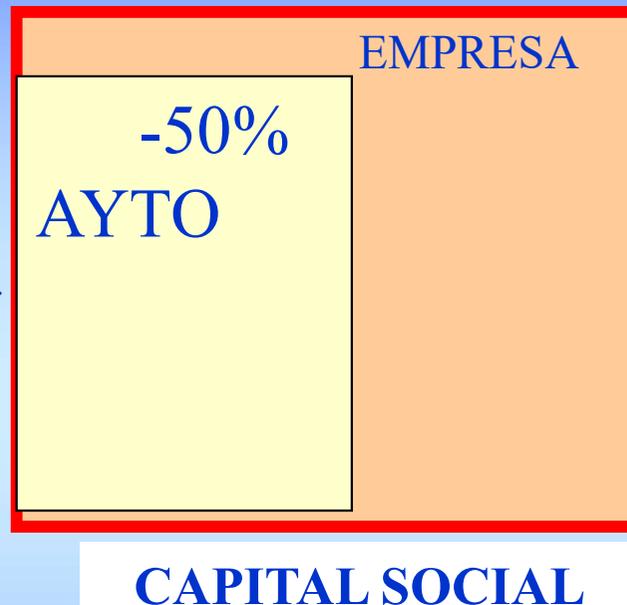
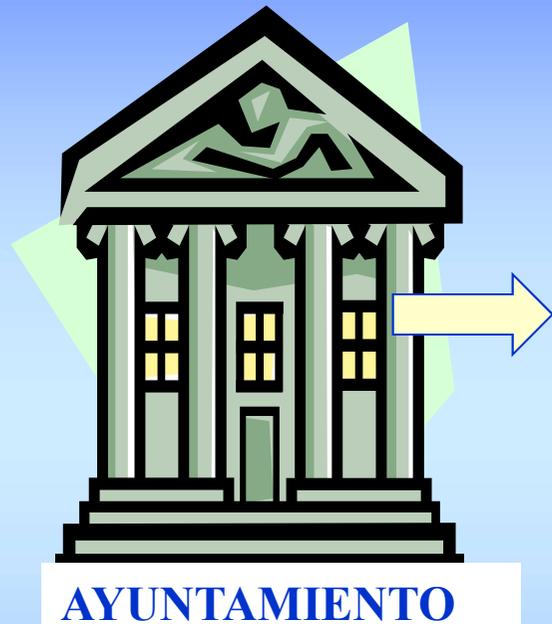
PARTICULAR

* APORTA SOLO
SU TRABAJO

ESCASA APLICACION

**GESTION
INDIRECTA:**

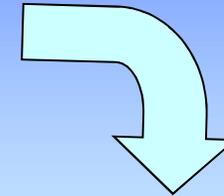
SOCIEDAD MIXTA



**BARCELONA PROMOCIO (instalaciones olímpicas)
SOCIEDAD A.MUNICIPAL DE VIELLA (pista hielo)**

LOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

LEY DE CONTRATOS DE LAS
ADMINISTRACIONES PUBLICAS 2/2000



GESTION DE SERVICIOS PUBLICOS

- CONCESION
- CONCIERTO.
- GEST. INTERESADA.
- SOCIEDAD MIXTA.

CONFIGURAN EL MODELO DE GESTION

DE SERVICIOS

DE OBRAS

DE SUMINISTRO

CONSULTORIA Y
ASISTENCIA

ESPECIALES

LA DIFERENTE UTILIZACION DE LAS FORMAS DE GESTION QUE OFRECE LA LEY

DAN LUGAR A LOS MODELOS DE GESTION



MODELOS DE GESTION DEPORTIVA MUNICIPAL

CONSIDERACIONES PREVIAS A LA ELECCION:

1. CRITERIOS POLITICOS
2. ARRAIGO DEL DEPORTE
3. SITUACION ECONOMICA
4. EXISTENCIA DE CLUBS Y EMPRESAS

OPTAR POR UNA FORMULA QUE:

1. RESPONDA A LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
2. RACIONALICE LOS GASTOS
3. DIMENSIONE ADECUADAMENTE LA PLANTILLA
4. CONSOLIDE EL ASOCIACIONISMO

MODELO DE GESTION DIRECTA

<< La mayoría de los servicios que se prestan al ciudadano y la mayoría de las funciones internas son realizadas con personal propio >>

EL OBJETIVO PRIORITARIO ES EL FOMENTO DEL DEPORTE POR ENCIMA DE CUALQUIERA CONSIDERACIÓN

MODELO DE GESTION DIRECTA

| VENTAJAS | INCONVENIENTES |
|---|---|
| <p data-bbox="477 523 1059 571">ESTABILIDAD DEL SERVICIO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="539 627 994 715">· * FACILITA PRECIOS BARATOS <li data-bbox="539 778 1001 866">· * POCA PRESION EN RESULTADOS <li data-bbox="488 930 1043 1074">· * POSIBILIDADES DE REALIZAR PROGRAMAS A COLECTIVOS ESPECIALES | <p data-bbox="1149 459 1742 523">DESPERSONALIZACION DE LA OFERTA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1149 523 1742 587">· CALIDAD INFERIOR A LA EXIGIDA <li data-bbox="1149 587 1709 651">· INSUFICIENTE TRATO AL CLIENTE <li data-bbox="1149 651 1686 715">· ALTOS COSTES DE PRODUCCION <li data-bbox="1149 715 1641 802">· MAYOR INDICE DE PROBLEMAS DE PERSONAL: <li data-bbox="1149 802 1686 834">- Excesivo crecimiento <li data-bbox="1149 834 1731 866">- Falta de trabajo en equipo <li data-bbox="1149 866 1664 898">- Falta de motivacion <li data-bbox="1149 898 1641 978">· NO FAVORECE LA MADURACION DEL ASOCIACIONISMO. |

MODELO DE GESTION INDIRECTA

<< LA TOTALIDAD DE LOS SERVICIOS DE UNA INSTALACION SON GESTIONADOS TOTALMENTE POR PERSONAL AJENO A LA ADMINISTRACION LOCAL”

LA GESTION INDIRECTA SE PUEDE CANALIZAR A TRAVES DE :

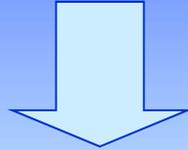
EMPRESAS O PARTICULARES

ASOCIACIONES DE VECINOS

CLUBS DEPORTIVOS

FEDERACIONES DEPORTIVAS

MODELO DE GESTION INDIRECTA



MODELO CATALAN

- Reduce Costes
- Fortalece a los Clubs
- Responsabiliza al Club
- Gestión más dinámica
- Crea clima social

CONDICIONES DE LOS CLUBS

- * **Estructura Administrativa. - Proyectos en su área.**
- * **Consolidados.- Pirámide deportiva.**
- * **Masa Social.- Pluridisciplinarios.**
- * **Junta Directiva Fuerte.- Personal Técnico.**

MODELO DE GESTION MIXTA

LA ENTIDAD LOCAL

- DIRECCION
- PROGRAMACIÓN
- CONTROL

•MANTENIMIENTO

•ACTIVIDADES

•LIMPIEZA

•VIGILANCIA

•SERVICIO MEDICO

•EXPLOTACION INSTALACION

<< PARTE DE LOS EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS DEPORTIVOS SON GESTIONADOS POR LA ADMINISTRACIÓN LOCAL Y OTRA PARTE POR ENTIDADES AJENAS >>

OTRAS ENTIDADES



GESTION MIXTA A TRAVES DE CLUBS DEPORTIVOS

**LOS CLUBES SE HACEN CARGO
DE UNA DETERMINADA PARCELA
DEL DEPORTE MUNICIPAL**

- PROFESORADO ACTIVIDADES.**
- CAMPAÑAS DE PROMOCION.**
- DESARROLLO DE
ACTIVIDADES.**

**ENTRA DENTRO DE SUS FINES DE
PROMOCION SEGÚN ESTATUTOS**

FORMULAS DE VINCULACION

- CONTRATO DE SERVICIOS.**
- CONVENIO DE
COLABORACION.**
- PROGRAMA DE
SUBVENCIONES.**

GESTION MIXTA A TRAVES DE EMPRESAS

<< DETERMINADOS SERVICIOS Y FUNCIONES SON LLEVADAS A CABO POR EMPRESAS O PARTICULARES>>



FORMA DE VINCULACION

•CONTRATO DE SERVICIOS.

SITUACION ACTUAL

•TENDENCIA EN CRECIMIENTO

EL CONTROL DE LA GESTION INDIRECTA Y MIXTA

DE VITAL IMPORTANCIA

**FASE PREVIA AL
CONTRATO**

**•ELABORANDO EL
ADECUADO PLIEGO DE
CONDICIONES.**

**FASE DE
DESARROLLO**

**•REALIZANDO UN CONTROL
DEL SERVICIO QUE
GARANTICE LAS
CONDICIONES ESTABLECIDAS
EN EL PLIEGO Y LOS FINES DE
LA ENTIDAD.**

EL CONTROL DE LA GESTION INDIRECTA Y MIXTA

HAY QUE DEFINIR

- CUÁL ES EL MECANISMO DE CONTROL**
- QUIÉN ES EL RESPONSABLE DE EFECTUARLO**
- CÓMO PARTICIPA EL CONTRATISTA**
- QUÉ CONSECUENCIAS TIENEN LOS RESULTADOS DEL CONTROL**
- CON QUE PERIODICIDAD SE EFECTUAN**
- CÓMO SE REGISTRAN**

LOS MODELOS DE GESTION DEPORTIVA MUNICIPAL EN

**M
A
D
R
I
D**

- **INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES**
- **UTILIZA MECANISMOS DE GESTION DIRECTA**
- **ES LA EMPRESA PUBLICA DE SERVICIOS DEPORTIVOS MAS GRANDE DE EUROPA**
- **PERSONAL PROPIO = MAS DE 2.000 TRABAJADORES**
- **GESTION INDIRECTA EN 7 DE 45 GRANDES COMPLEJOS DEPORTIVOS.**

LOS MODELOS DE GESTION DEPORTIVA MUNICIPAL EN

- GESTIONA SIN ORGANISMO AUTONOMO.
 - SE DAN CASI TODAS LAS FORMAS DE GESTION PERO PREDOMINAN LAS DE GESTION INDIRECTA.
 - DE 124 CENTROS DEPORTIVOS EL 93 % SE GESTIONAN DE MANERA INDIRECTA.
 - AUTOFINANCIACION CERCANA AL 90 %.
- PPLANTILLA MUY REDUCIDA.

B
A
R
C
E
L
O
N
A

LOS MODELOS DE GESTION DEPORTIVA MUNICIPAL EN

P
A
I
S

V
A
S
C
O

- EL 64 % DE LOS MUNICIPIOS CUENTAN CON ORGANISMO AUTONOMO LOCAL
- SE POSICIONAN A FAVOR DE LA GESTION DIRECTA PERO EN LA PRACTICA DESARROLLAN UN EJEMPLO CLARO DE GESTION MIXTA.

MODELO DE GESTION EMPLEADO EN EL PATRONATO DEPORTIVO MUNICIPAL DE BENALMADENA

POLIDEPORTIVO ARROYO

| | |
|----------------|------|
| •PABELLON. | G.D. |
| •P.POLIDEP. | G.D. |
| •P. TENIS. | G.D. |
| •P. ATLETISMO. | G.D. |
| •C. FUTBOL. | G.D. |
| •GIMNASIO. | G.I. |

CAMPO EL TOMILLAR

| | |
|------------|------|
| •C. FUTBOL | G.M. |
|------------|------|

POLIDEPORTIVO BENALMADENA

| | |
|-------------|------|
| •PABELLON. | G.M. |
| •PISCINA . | G.M. |
| •C. FUTBOL. | G.M. |
| •P.TENIS. | G.M. |
| •GIMNASIO. | G.I. |

CLUB DE RAQUETA

| | |
|------------|------|
| •P. TENIS. | G.I. |
| •P.PADEL | G.I. |

SERVICIOS GESTIONADOS POR PERSONAL AJENO EN EL P.D.M. BENALMADENA

1. A TRAVES DE PROGRAMAS DE SUBVENCIONES A CLUBES.

- IMPARTICION DE ESCUELAS DEPORTIVAS.**
- CURSOS DE NATACION.**
- CAMPAMENTOS DE VERANO.**

1. A TRAVES DE CONTRATOS CON EMPRESAS.

- IMPARTICION DE ESCUELAS DEPORTIVAS.**
- SERVICIO DE SOCORRISMO EN PISCINA.**
- RECEPCION FINES DE SEMANA POLI. A.**
- RECEPCION COMPLETA POLI. B.P.**
- GESTION DE GIMNASIOS.**
- CONTROL DEL CAMPO EL TOMILLAR.**
- LIMPIEZA INTERIOR .**
- LIMPIEZA EXTERIOR**
- GESTION CLUB DE RAQUETA.**
- ASISTENCIA TECNICA A TRAVES DE ARQUITECTO TECNICO.**

ORGANO DE GESTION

| | ANDALUCIA | C. LA MANCHA |
|--------------------------------|-----------|--------------|
| ORGANISMO AUTONOMO LOCAL | 45% | 54% |
| SERVICIO MUNICIPAL DE DEPORTES | 55% | 46% |
| | AÑO 2.002 | AÑO 2.001 |

DISTRIBUCION DE LOS CAPITULOS DE INGRESOS CORRIENTES

| | ANDALUCIA | C. LA MANCHA |
|--|-----------|--------------|
| TASAS Y OTROS INGRESOS | 19.5% | 24,4% |
| TRANSFERENCIAS CORRIENTES AYTO. | 79.5% | 75% |
| INGRESOS PATRIMONIALES | 1% | 0,6% |
| RELACION ENTRE LO RECAUDADO POR TASAS Y EL N° DE HAB. | 3.35 € | 6.33 € |
| RELACION ENTRE LOS INGRESOS POR TRANSFERENCIA C. Y EL N° DE HAB. | 13.68 € | 18.84 € |
| | AÑO 2.001 | AÑO 2.000 |

COMPARATIVA DEL MODELO DE GESTION UTILIZADO EN LAS UNIDADES DEPORTIVAS BASICAS DE PROPIEDAD MUNICIPAL

UNIDADES DEPORTIVAS



- Gestionadas Directamente
- Gestionas Indirectamen.
- Gestionadas de for. Mixta

| | Andalucía | C. La Mancha |
|--|-----------|--------------|
| | 63% | 91% |
| | 11% | 2% |
| | 26% | 7% |
| | AÑO 2002 | AÑO 2001 |



GRACIAS POR SU ATENCION

JESÚS ROCA HERNÁNDEZ:

jesus.roca@juntadeandalucia.es