



AYUNTAMIENTO DE  
**PARLA**



# JORNADA

## RETOS DEL DEPORTE MUNICIPAL

### Gestión Deportiva Municipal

### Problemática Actual

Carlos Delgado Lacoba  
Secretario del Círculo de Gestores Deportivos de Madrid  
Parla 14 de noviembre 2024

# PROBLEMÁTICA PRINCIPAL

- **FRAGILIDAD DEL CONCEPTO DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL DEPORTE COMO SERVICIO PÚBLICO. EL SECTOR TIENE QUE CONSEGUIR PONER EN VALOR EL DEPORTE COMO UN DERECHO Y UNA NECESIDAD DE PRIMER ORDEN Y QUE SU IMPORTANCIA, EN BASE A ELLO, SE VEA REFLEJADA EN EL ÁMBITO POLÍTICO Y EL PRESUPUESTARIO SUPERANDO LA INCOHERENCIA ACTUAL**

# PROBLEMÁTICA ESTRATÉGICA

- **CAMBIO DEL MARCO JURÍDICO, POLÍTICO Y SOCIO-ECONÓMICO.**
- **PACTO LOCAL. REDEFINICIÓN DE COMPETENCIAS Y DE SU FINANCIACIÓN. NECESIDAD DE RECURSOS PARA ATENDER LA DEMANDA.**
- **INSUFICIENTE PRESENCIA DE LA E.F. EN EL SISTEMA EDUCATIVO. SEDENTARISMO Y ESTANCAMIENTO DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA.**

# PROBLEMÁTICA EN CUANTO A LA GESTIÓN

- Insuficiente participación ciudadana: administración poco receptiva con amplio margen de mejora en cuanto a responsabilidad social y gobernanza se refiere. Necesidad de establecer mecanismos de colaboración que posibiliten la participación e implicación de todos los agentes que intervienen en el Sistema Deportivo Local ( Consejos sectoriales, observatorios.....)
- Necesidad de avanzar en una nueva cultura orientada a la consecución de resultados, de innovación y mejora continua con políticas de gestión de la calidad que den respuesta a las necesidades detectadas y a la demanda de la población
  - Gestión cortoplacista con falta de estrategias a medio o largo plazo
  - Gestión reactiva para dar respuestas a determinados grupos de presión con capacidad de “hacerse oír”
  - Significativo intervencionismo político en la gestión y creciente confrontación
  - Confusión de los roles políticos y técnicos con un incremento significativo de los puestos “técnicos de confianza”
  - Excesiva burocratización y notoria pérdida de peso de los gestores en la toma de decisiones ante otras áreas municipales: intervención, hacienda, patrimonio, contratación, urbanismo.....

# PROBLEMÁTICA EN CUANTO A LA GESTIÓN

- Falta de definición de políticas públicas en materia deportiva con especificación de objetivos y metas a conseguir y escasa implementación de sistemas de planificación y control con dificultad para:
  - Definir sistemas adecuados de dirección, comunicación e información
  - Establecer sistemas de evaluación y control de gestión con cuadros de mando e indicadores de control de gestión y de satisfacción ciudadana
  - Gestionar por proyectos, procesos y/o programas
- Insuficiente coordinación interadministrativa e interorganizativa lo que dificulta:
  - La gestión transversal y la creación de equipos técnicos multidisciplinares
  - La relación entre las diferentes instituciones : administración autonómica, Federación de Municipios, ayuntamientos, centros educativos y otras entidades públicas y privadas ( federaciones, clubes, asociaciones profesionales y empresariales.....)

# PROBLEMÁTICA EN CUANTO A LA GESTIÓN

- Dificultades económicas y falta de medios: progresivo incremento de los costes de producción y de la prestación de los servicios fruto del cambio socioeconómico
  - Aumento de la exigencia ciudadana de calidad de las prestaciones
  - Mayores exigencias normativas relativas a la salud y a la seguridad física, psicológica y jurídica
  - Transferencia progresiva de la responsabilidad individual al entramado institucional
  - Aumento de la tecnificación y sofisticación de las prácticas deportivas
- Dificultades para priorizar, reducir o eliminar servicios deficitarios y de baja rentabilidad social
- Dificultad para fidelizar a los practicantes

# PROBLEMÁTICA EN CUANTO A LA GESTIÓN

- Creciente diferencia entre gastos e ingresos con insuficientes niveles de autofinanciación: gran resistencia al incremento de las tasas y precios públicos
  - Elaborar estudios de costes para conocer los costes de nuestros servicios e instalaciones
  - Revisar los precios públicos y adecuarlos al coste de los servicios apoyando mediante programas especiales a los sectores más desfavorecidos
  - Desarrollar acciones para aumentar los ingresos no solo vía precios sino por mayores niveles de calidad, de ocupación y de usos combinados
- Necesidad de adoptar medidas de desgravación fiscal por la práctica deportiva y/o reducción del IVA de aplicación
- Necesidad de contar con un marco adecuado de patrocinio y mecenazgo deportivo

## ¿LA AUTOFINANCIACION COMO OBJETIVO? ¿EN QUÉ MEDIDA?

- Permite obtener más recursos garantizando la continuidad y mejora de las prestaciones
- Permite que la inversión sea vía impuestos y que la prestación sea vía precio:
  - Instalaciones para todos con los impuestos de todos y funcionamiento con los ingresos de quienes las usan.
- Los precios bajos por debajo de su coste son “injustos”:
  - El coste que no paga el usuario que disfruta de los servicios lo paga el conjunto de la sociedad: los que usan y los que no usan los servicios.
  - Perjudican a los ciudadanos mas desfavorecidos económicamente y benefician a quienes podrían pagar precios más altos.
  - Para las personas más desfavorecidas deberían establecerse fórmulas de ayuda directas y nominativas.

# PROBLEMÁTICA EN CUANTO A LA GESTIÓN

- Profesionalizar el sector estableciendo políticas de gestión de las personas tanto en el ámbito público como en el privado para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios :
  - Contar con estructuras técnicas ágiles y profesionalizadas que consoliden la acción de gestión en materia deportiva.
  - Aumento de la cualificación técnica, con incorporación de nuevos perfiles con formación en gestión deportiva y con actitud proactiva.
  - Mejora sustancial de los convenios y condiciones laborales del personal de los diferentes agentes involucrados en el Sistema Deportivo Local: estabilidad ,formación y retribución tanto en el ámbito público como en el privado.
  - Desarrollo e implementación de la ley de profesiones de forma progresiva y con el máximo consenso
  - Potenciar el conocimiento de los gestores de la normativa aplicable y su formación en materia jurídica, económica y en nuevas tecnologías entre otras.

# PROBLEMÁTICA EN CUANTO A LA GESTIÓN

- Potenciar la “mancomunidad” de los servicios deportivos principalmente en pequeños municipios:
  - Facilita tener unidades técnicas profesionales
  - Mejora la practica deportiva con una revisión de la oferta con servicios e instalaciones de calidad
  - Posibilita la creación de una red de instalaciones de mayor nivel garantizando su uso y su sostenibilidad
  - Permite una mayor eficiencia presupuestaria al compartir gastos y disminuir los costes de estructura y de inversión
- Fomentar la digitalización :
  - Aprovechamiento de las nuevas tecnologías y la Inteligencia Artificial
  - Redes sociales y marketing digital

# PROBLEMÁTICA EN CUANTO A LA GESTIÓN

- **Colaborar con el sector privado** para no duplicar ofertas y aprovechar al máximo los recursos existentes estableciendo **marcos jurídicos y financieros adecuados** que posibiliten una gestión de calidad
- Establecer un **modelo de gestión “mixta” de colaboración público-privada** en el que el ayuntamiento ejercerá las funciones de **liderazgo y coordinación** de los diferentes agentes del sistema deportivo abandonando el protagonismo en la prestación de los servicios y asumiendo su responsabilidad en la **planificación, dirección general, evaluación y control** de los mismos que serán dirigidos y ejecutados por **entidades privadas**: :
  - **Clubes, federaciones y entidades sin ánimo de lucro** a través de subvenciones y convenios de colaboración para programas sociales y de promoción en deportes convencionales y fundamentalmente en edad infantil y juvenil
  - **Empresas y entidades sin ánimo de lucro** a través de las diferentes fórmulas de concesión para la construcción y/o explotación de instalaciones o servicios que alberguen programas que tengan dimensión económica

## PROBLEMÁTICA EN CUANTO A LA OFERTA

- Revisar la oferta actual y fomentar acciones innovadoras para mejorar su calidad e incrementar la práctica de acuerdo a las siguientes necesidades de :
  - Desarrollar una oferta deportiva cuyo objetivo sea cubrir las expectativas y las **necesidades de la mayoría de la población y atender a su diversidad.**
  - Priorizar los programas de máxima demanda encuadrados en lo que denominamos **deporte para todos**
  - Promocionar la practica deportiva en el medio natural y en espacios deportivos no convencionales.
  - Énfasis en el **deporte en edad escolar** y en los programas de actividad física para la infancia y la juventud con un programa coordinado y diverso entre la oferta escolar, la municipal y la federada.
  - Potenciación de la práctica deportiva de **colectivos desfavorecidos y del deporte inclusivo.**
  - **Seleccionar rigurosamente los eventos deportivos de alto nivel**

## PROBLEMÁTICA EN CUANTO AL ASOCIACIONISMO

- **Implicar a las entidades deportivas en la gestión con marcos de colaboración estables que posibiliten el fortalecimiento y la vertebración deportiva de la sociedad civil del municipio:**
  - Ayudar a que las entidades se doten de una mínima **estructura técnica cualificada y profesional** y no dependan en exceso del voluntarismo.
  - Potenciar su **democratización** y fomentar la **participación social** y su desarrollo.
  - Potenciar **la formación y la cualificación** de sus dirigentes y su conciencia de responsabilidad.
  - **Ayudar a que ganen representatividad social** creciendo en número de socios y constituyendo entidades de **mayor dimensión** que supere la excesiva atomización existente en el sector.
  - Regular debidamente la labor del **voluntariado**

## PROBLEMÁTICA EN CUANTO AL ASOCIACIONISMO

- **Combatir** la debilidad del asociacionismo y cambiar el denominado “**síndrome de dependencia de la subvención**” con proyectos de gestión viables y con niveles adecuados de autofinanciación en base a los programas desarrollados y a los servicios prestados:
  - Priorizar las subvenciones para los programas de mayor participación y para las actividades de promoción deportiva de interés general:
    - Actividades de promoción para la infancia y la juventud.
    - Actividades de máxima participación (Campeonatos populares, fiestas...).
    - Actividades de formación.
  - Potenciación de los mecanismos de control de las subvenciones y gestión de las entidades y de su democratización real.
  - Reducir al máximo las subvenciones para el deporte de alto rendimiento, clubes “profesionales” y espectáculos deportivos.
- Colaborar en la captación de recursos y en la creación de alianzas con el sector empresarial

## PROBLEMÁTICA EN CUANTO A LAS INSTALACIONES

- **Necesidad de un Plan Autonómico Plurianual Director de Instalaciones Deportivas para los municipios** con dotación económica específica que planifique y coordine las nuevas inversiones y racionalice su construcción priorizando:
  - Instalaciones básicas de uso mayoritario y que sean fruto de un proyecto de gestión que garantice su viabilidad y su sostenibilidad
  - Instalaciones de calidad, polivalentes e integradoras que incluyan módulos y/o elementos de uso y disfrute libre y espontáneo
  - Instalaciones comarcales “mancomunadas” que atiendan a necesidades supramunicipales por su complejidad de gestión y necesidades de financiación:
    - Piscinas cubiertas
    - Instalaciones básicas minoritarias en su uso y de gran coste económico e instalaciones singulares
- Necesidad de participación en la elaboración de los planes generales de urbanismo y en los planes directores de instalaciones para garantizar la inclusión de instalaciones deportivas básicas asociadas a los nuevos desarrollos y a los centros educativos

# PROBLEMÁTICA EN CUANTO A LAS INSTALACIONES

**Necesidad de un Plan Autonómico anual para el mantenimiento, la mejora funcional y modernización de las instalaciones municipales existentes** con dotación económica específica

- Adecuación de las instalaciones existentes:
  - Mejora del diseño funcional
  - Rentabilizar su uso
  - Polivalencia
  - Incorporación de nuevas tecnologías

Necesidad de aprovechar al máximo los espacios deportivos no convencionales y los recursos naturales.

Dificultades para utilizar al máximo los equipamientos escolares para la comunidad vecinal y entidades ciudadanas en horario no lectivo



**El centro educativo como núcleo básico de funcionamiento**

## PROBLEMÁTICA EN CUANTO A LAS INSTALACIONES

- Fomentar la inversión pública en instalaciones básicas y elementales
- Posibilitar la inversión privada a través de contratos de concesión de obra pública o de cualquier otra fórmula de colaboración público privada en instalaciones complejas y con dimensión suficiente



AYUNTAMIENTO DE  
**PARLA**



*MUCHAS GRACIAS*

*PREGUNTAS ??????*

*Carlos Delgado Lacoba  
cdlacoba@gmail.com*