



PLAN ESTRATÉGICO Y DE ACTUACIÓN EN
MATERIA DEPORTIVA PARA EL
AYUNTAMIENTO DE PARLA
(2016-2019)

**“Para quien no sabe
dónde va ningún viento
es favorable”**

Aristóteles

ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN.

- 1.1. LA CULTURA Y EL DEPORTE COMO REALIDADES VIVAS.
- 1.2. EL DEPORTE COMO DERECHO DE LA CIUDADANÍA.

2. MISIÓN.

3. VALORES.

4. PLAN ESTRATÉGICO.

- 4.1. ¿QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO?
- 4.2. ¿POR QUÉ REALIZAR UN PLAN ESTRATÉGICO?
- 4.3. ¿PARA QUÉ ES ÚTIL REALIZAR UN PLAN ESTRATÉGICO?
- 4.4. ¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE NUESTRO PLAN?
- 4.5. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

- 5.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO
 - 5.1.1. INTRODUCCIÓN.
 - 5.1.2. MATRIZ D.A.F.O.

6. OBJETIVOS GENERALES

- 6.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS GENERALES.
- 6.2. OBJETIVOS GENERALES PROPUESTOS.
- 6.3. ESTRATEGIAS PROPUESTAS.

7. PLAN OPERATIVO ANUAL - P.O.A.

- 7.1. PROPUESTA DE P.O.A.

8. INDICADORES DE CONTROL

- 8.1. INDICADORES DE CONTROL PROPUESTOS.

9. ACCIONES “INMEDIATAS”

- 9.1. CAMBIO MODELO DE GESTIÓN, ORGANIZACIÓN POR ÁREAS TÉCNICAS.
- 9.2. PROGRAMA ESCUELAS DEPORTIVAS MUNICIPALES.
- 9.3. DATOS IMPACTO CAMBIO MODELO DE GESTIÓN.

1. INTRODUCCIÓN.

1.1. La cultura y el deporte como realidades vivas.

La cultura y los distintos elementos que conforman nuestro patrimonio cultural –las lenguas, las tradiciones y costumbres, los deportes...- son y deben ser una realidad viva, cambiante, que evoluciona, una realidad de la que cada persona y colectivo se apropia y que transforma.

Incluso la tradición y las costumbres han de ser un elemento vivo, que se reconstruye en diálogo con otras culturas en un mundo cada vez más globalizado. En este contexto de globalización existe una tendencia a la uniformidad cultural, al mismo tiempo que el patrimonio cultural propio de cada sociedad corre el riesgo de convertirse en objeto de consumo en lugar de constituir una realidad viva.

Una estrategia de desarrollo local sostenible, desde el punto de vista deportivo, debe orientarse a preservar la propia identidad deportiva y potenciar su actualización permanente. El desarrollo del deporte local ha de suponer no sólo llevar a cabo acciones de difusión y consumo deportivo, sino también de producción y creación.

Se tratará, por ejemplo, de estimular y potenciar aquellas iniciativas de las y los jóvenes, de las mujeres, de las personas mayores o de la ciudadanía en general que contribuyan a actualizar algún elemento de nuestro patrimonio deportivo en diálogo con los retos que nos plantea el contexto social actual. O de abordar el desafío que representan para la transmisión de cualquier deporte las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. O de afrontar el reto de la interculturalidad.

Esto implica partir de la acción deportiva de las y los ciudadanos/as.

Se entiende que el deporte constituye un aspecto importante de la vida al que nadie somos ajenos/as. Es imposible no participar en la construcción del deporte.

1.2. El deporte como derecho de la ciudadanía.

Desde la Revolución Francesa en la que se empezó a trabajar por los derechos de los ciudadanos hasta ahora se han ido construyendo un elenco de derechos que configuran el marco jurídico en el que se desarrollan los derechos fundamentales de las personas y los deberes que los Estados tienen para garantizarlos.

La construcción, aprobación y ejecución de los derechos de la ciudadanía exigen un proceso lento, gradual y diferente en cada espacio. De hecho existen países o estados en los que no se alcanzan los derechos básicos mientras que otros tienen recogido incluso en su Constitución el deber de los poderes públicos de garantizar el disfrute de todos ellos por parte de sus ciudadanos. Son los que llamamos los Estados Sociales y, democráticos de Derecho.

En este proceso gradual se van configurando lo que llamamos los derechos de primera, segunda y tercera generación, entendiendo que los Estados que se proclaman según la definición anterior han puesto en marcha toda una estructura administrativa para dar cobertura a los derechos que componen las llamadas “tres generaciones de derechos”.

Dentro de los derechos de primera generación encontramos aquellos que le corresponden a la persona por el mero hecho de serlo, los derechos básicos que le son inherentes y que son inviolables. Lo deseable es que al menos estos mínimos sean cubiertos por todos los estados aunque vemos como incluso en este primer nivel de

derechos de ciudadanía hay muchos países, más de los que quisiéramos en el siglo XXI, que no los garantizan, ni siquiera los reconocen. Entre estos derechos de primera generación nos encontramos el derecho a la vida pero también otros como el derecho a la igualdad y a la no discriminación o el derecho a la familia.

En el proceso de adquisición de derechos nos encontramos con aquellos que componen los de segunda generación, conocidos como Derechos civiles y Políticos.

Salimos de la esfera personal, aquella que el ciudadano puede reivindicar como un derecho subjetivo, y reconocemos al ser humano como ser social que se relaciona con los demás, especialmente y sobre todo con los poderes públicos.

Ante la Administración el ciudadano podrá esgrimir unos derechos, mientras que el Estado a su vez podrá exigirle unos deberes por vivir en sociedad. Entre ellos nos encontramos el derecho al voto, el derecho al trabajo, el derecho de asociación...aquellos que garantizan una participación e implicación del ciudadano en la vida de la comunidad.

Finalmente el cuadro de derechos de la ciudadanía los completarían aquellos que suponen una implicación mucho mayor por parte de la Administración en el desarrollo pleno de sus derechos y de su participación social. Hablamos incluso de principios que deben regir la política social y económica de los Estados, por ello se llaman Derechos Económicos, sociales y culturales. Se trata de un nivel de derechos alcanzados apenas por un porcentaje pequeño de los que componen los países más avanzados. Suponen una implicación de la Administración en la garantía de los derechos del ciudadano al más alto nivel (la salud, el medio ambiente, la formación...).

En este caso nos encontramos con la protección y tutela de la cultura y el deporte como derechos de tercera generación que deberán ser protegidos y tutelados por los poderes públicos.

La administración se presenta como el sujeto garante del acceso, disfrute y participación de la ciudadanía a la cultura y a la práctica del deporte, protegiendo su desarrollo y poniendo a disposición de los ciudadanos los medios humanos, materiales y técnicos necesarios para el libre disfrute de los mismos.

2. MISIÓN.

Con carácter previo a cualquier proceso planificador, es necesario clarificar y definir qué quiere ser la entidad y cuál es su vocación de futuro. Por ello, además de establecer los propósitos esenciales que van a marcar las líneas de actuación futuras, conviene explicitar cuál es la misión y cuáles son los valores que servirán como base ideológica y de comportamiento para guiar las estrategias de futuro.

La misión es la razón de ser de una organización, su propia identidad, es el conocimiento de dónde está y qué representa.

Por ello, proponemos la misión, como una declaración de intenciones y valores, o rasgos, que habrán de constituir la filosofía y la cultura del sistema y de la entidad, que deberán servir como verdaderas fuentes de inspiración de las metas y de las directrices estratégicas para los próximos años.

Se trata, en definitiva, de una expresión general de lo que se quiere ser en el futuro, de las aspiraciones deportivas, así como del conjunto de valores y pautas de comportamiento que enmarcarán las actuaciones de la organización en el contexto deportivo de nuestra ciudad.

Entendemos la actividad física y el deporte como un servicio público para y con la sociedad. Asimismo, pretendemos dar protagonismo al ciudadano/a de Parla. Para ello es imprescindible, también en el ámbito de la actividad física y del deporte, una forma distinta de hacer las cosas.

Pensamos que la sociedad parleña necesita de una oferta de actividad física y deporte diversa, de calidad, y adaptada a las necesidades y características de las personas de nuestra ciudad.

El mantenimiento de un estilo de vida activo por parte de la población resulta fundamental para la salud, la calidad de vida y el bienestar social. Por eso, pretendemos fomentar la práctica de actividad física y deporte en toda la población, prestando especial atención a las poblaciones en riesgo de exclusión social, a las personas con discapacidad, a la población en edad escolar, a las mujeres y a las personas de la tercera edad. Creemos igualmente en el respeto al medio ambiente en la práctica de la actividad física y del deporte y en la utilización de espacios naturales de forma responsable y sostenible.

Creemos firmemente en la actividad física y el deporte como una herramienta más de transformación y mejora social. Asimismo, pensamos que la participación, concienciación y educación de la población parleña es imprescindible. Por ello creemos en la importancia de dar recursos a la actividad física y deporte para que los ciudadanos/as de Parla puedan decidir y practicar esta de forma responsable y adecuada con la finalidad de crear hábitos autónomos, perdurables y saludables.

Entendemos la actividad física y deporte como una realidad multidimensional en su más amplia acepción, que comprende múltiples manifestaciones: social, educativo, lúdico, de salud, de rendimiento, industria, espectáculo, económico, del derecho, etc. Asimismo, somos conscientes de que esta realidad ha generado un ecosistema en el que participan muchos actores con intereses a veces compartidos, otros complementarios y a veces encontrados. Por ello, buscaremos sinergias para mejorar la calidad y profesionalidad de este sector en Parla.

Pensamos que la actividad física y deporte tiene un gran interés social y público y que existe como servicio debido a los beneficios que puede producir en las personas respecto a su salud, educación, aspectos éticos y sociales que son evidentes y demostrados por numerosos estudios e investigaciones. Por ello, creemos que se deben garantizar dichos beneficios en la ciudadanía parleña, y como tal la calidad y eficiencia de dichos servicios, con profesionales con la titulación de actividad física y deporte adecuada para cada uno de los ámbitos que se dan en nuestra ciudad.

Sin embargo, la actividad física y el deporte también se ven confrontados a nuevos retos y amenazas que han ido surgiendo en la sociedad; por un lado, la disminución o

desaparición de los presupuestos para programas locales y autonómicos de promoción de la participación real de los ciudadanos y ciudadanas, los recortes en el mantenimiento de las instalaciones públicas, tanto deportivas como escolares, modelos de gestión que tienden a la “privatización” y el encarecimiento económico de su acceso, la disminución de horas de Educación Física en el currículo escolar, inadecuada profesionalización de los servicios, la pervivencia de la desigualdad de género en la oferta de programas deportivos, han provocado entre otras razones un aumento del sedentarismo y la obesidad (muchas veces asociada a situaciones de exclusión social) a la que no somos ajenos en Parla.

Entendemos que todo dinero público invertido en la actividad física y deporte se realice de forma transparente y adecuada para la ciudadanía y desde el punto de vista de rentabilidad social y calidad del servicio.

Consideramos al centro público de enseñanza escolar y las infraestructuras municipales como los centros neurálgicos para la promoción y desarrollo de una actividad física y del deporte adecuado y de calidad en constante relación con el asociacionismo deportivo y el entorno social. La primera tarea que debemos acometer es propiciar un amplio debate ciudadano, con la intervención de expertos de diferentes ámbitos y al que están invitados a participar todos los actores del sistema con el objetivo de poder realizar un diagnóstico de la situación en la que nos encontramos, a partir del cual, hacer propuestas de actuación.

3. VALORES.

Definida la misión, el equipo que ha desarrollado el presente borrador del Plan Estratégico propone aquellos valores que deben impregnar la actividad de la Concejalía de Deportes del Ayuntamiento de PARLA, e inicialmente proponemos los siguientes:

- Orientación al ciudadano.
- No discriminación alguna.
- Calidad del servicio.
- Trabajo en equipo y cultivo del diálogo.
- Innovación y mejora continua.
- Participación, igualdad de oportunidades.
- Cooperación y diálogo intercultural.
- Respeto, igualdad de trato, solidaridad y sostenibilidad.

Estos valores, se ven reflejados en las líneas de actuación que consideramos básicas en este plan estratégico, las cuales son:

LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACTUACIÓN

ÁREA: Calidad de Vida y Bienestar

Es objetivo principal del Ayuntamiento extender la actividad física y deportiva beneficiosa para la salud y la calidad de vida a toda la población de Parla, poniendo en marcha un plan integral de promoción de actividad física y deporte, incidiendo prioritariamente en edades tempranas. Asimismo, impulsar el carácter participativo, transversal e interdepartamental de las intervenciones, de manera que los proyectos e intervenciones se contemplen bajo un mismo plan de acción, en cooperación y estrecha coordinación con la comunidad autónoma, centros de salud, de mayores, educativos, deportivos, laborales y sociales, para concienciar desde todos los ámbitos sobre la necesidad de adoptar hábitos autónomos, perdurables y saludables de vida activos.

Revisar y crear programas de promoción de la actividad física, deporte y calidad de vida poblacional para la ciudadanía que se adapten a las recomendaciones de los organismos internacionales establecidas para cada grupo de edad y tipología poblacional, orientando todos los programas a lograr la práctica mínima de actividad física y deporte necesaria para tener un buen estado de salud establecido por las Organización Mundial de la Salud (2010), con especial incidencia en las edades tempranas y el envejecimiento activo.

Impulsar la colaboración de los centros de salud y hospital de Parla con los centros deportivos locales, así como potenciar la creación de equipos multidisciplinares compuestos por profesionales de la salud y de la actividad física y el deporte. De este modo, se podrían diseñar, desarrollar y evaluar programas de ejercicio físico, con objetivos preventivos o terapéuticos, dirigidos a personas con problemas de salud (obesidad, osteoporosis, hipertensión, diabetes tipo II, fibromialgia, deterioro cognitivo leve, etc.). Esto permitiría a los profesionales sanitarios hacer uso de la “receta deportiva” y derivar a sus pacientes a programas de ejercicio físico saludable dirigidos por profesionales de la actividad física y el deporte.

Promocionar e incentivar a las empresas para introducir la actividad física y deporte en el ámbito laboral.

Promover en todos los ámbitos de planificación local, iniciativas de urbanismo y transporte activo impulsando la mejora de los espacios urbanos accesibles y seguros que fomenten la vida activa mediante actividad física y deporte.

Promocionar, diseñar, desarrollar y evaluar programas de actividad física y deporte específicos en los centros educativos públicos fuera del horario lectivo (actividad físico-deportiva extraescolares y las actividades físico-deportivas en horarios posteriores) para la prevención y tratamiento de la obesidad en los escolares mediante actividad física y deporte en la que se coordinen los profesores de educación física de los centros con los profesionales de actividad física y deporte especializados del Ayuntamiento de Parla.

ÁREA: Educación y deporte base

Transformar el centro público de enseñanza escolar en un centro neurálgico para la promoción y desarrollo de una actividad física y deporte saludable, socializador e inclusivo. El centro de enseñanza posee poderosos activos para ser tenidos como prioritarios a la hora de garantizar el acceso de la población escolar al deporte y generar hábitos saludables, perdurables y autónomos de práctica de actividad física y deporte en los escolares y en la sociedad en general. Por tanto, se hace necesario impulsar proyectos de actividad física y deporte en los centros de enseñanza de Primaria y Secundaria, aprovechando su autonomía de gestión, prioritariamente a través de sus programaciones de actividades físico-deportivas extraescolares dentro del proyecto educativo del centro.

Estos proyectos estarán en constante relación con la corporación local que será la encargada de articularlos, con el asociacionismo deportivo y el entorno social. Estos proyectos buscarán como objetivo principal el acceso e implicación del alumnado a una actividad física y deportiva saludable y no centrada en modelos competitivos. Asimismo, se analizará en este sentido la oferta deportiva, dando cabida a toda una amplia gama de actividades físico-deportivas adaptadas a las necesidades y características del entorno social del centro educativo fuera del horario lectivo y de las actividades físico-deportivas extraescolares.

Fomentar la práctica multideportiva y no especializada en edades tempranas y que los niños y niñas que deseen competir esta será adaptada a sus características individuales y necesidades educativas.

Establecer actuaciones de apoyo directo a clubes deportivos de deporte base, así como a las Escuelas Deportivas. La falta de apoyo federativo y los actuales recortes presupuestarios de las administraciones locales, les han llevado a una situación crítica, donde el empleo sumergido y en ocasiones, la falta de profesionales titulados de actividad física y deporte y con condiciones laborales adecuadas, lleva a crear contextos poco propicios a una iniciación deportiva con garantías de salud y educación.

Establecer sinergias de los clubes deportivos con el deporte escolar es otro activo importante a ser tenido en cuenta en estas políticas de apoyo.

Promover beneficios fiscales o de otro tipo para el que la administración local tenga competencias a las empresas que promocionen y apoyen equipos, asociaciones y clubs de deporte base, así como eventos de deporte base y popular.

ÁREA: Municipio, calidad y profesionalidad

La gestión municipal es la que el ciudadano siente como más cercana, incluida la gestión en la promoción del deporte.

El asociacionismo deportivo en torno a éste constituye el mayor tejido asociativo de nuestra ciudad. Este potencial debe ser utilizado para que la ciudadanía participe activamente en la gestión de su práctica deportiva.

El artículo 25.2 de la Ley de Bases de Régimen Local establece como competencia propia cualquier normativa estatal referida a promoción del deporte, gestión de instalaciones deportivas (los ayuntamientos disponen del mayor parque de instalaciones deportivas públicas) y ocupación del tiempo libre.

Por otro lado, ordenar y regular el ejercicio profesional en la actividad física y el deporte desde la administración local, al nivel competencial que esté facultado, garantizaría los beneficios sociales, educativos y de salud de la actividad física y deportiva en la ciudadanía así como su seguridad en la práctica, y como tal la calidad de los servicios, con profesionales con la titulación de actividad física y deporte adecuada.

Es fundamental que las decisiones y los presupuestos sean participativos, y que en la gestión de instalaciones y actividades deportivas se tenga en cuenta la opinión de los usuarios, abriendo canales de comunicación para que puedan evaluarla, así como plasmar sus propuestas o quejas para mejorarla.

En esta línea el Ayuntamiento de Parla deberá invitar a estos agentes a elaborar planes estratégicos de actuación que diagnostiquen las necesidades y demandas ciudadanas para poder definir sus líneas de actuación. También es crucial dotar de poder a los diferentes agentes del deporte municipal (deportistas, entidades asociativas, centros educativos, directivos de clubs, técnicos...) formándolos para que participen de manera activa y correcta en la organización y gestión de actividades, eventos e instalaciones. Su oferta de actividades deberá estar diseñada por los profesionales municipales del deporte, en estrecha colaboración con los agentes sociales, educativos y sanitarios del municipio, debiendo priorizar:

- la diversidad de la oferta para captar un mayor número de practicantes femeninas,
- la atención a los nuevos horarios y condiciones de trabajo, las nuevas realidades familiares...,
- la población en riesgo de exclusión social,
- apoyo al deporte en edad escolar.

La gestión deportiva municipal deberá estar guiada por los principios de:

- Eficiencia energética y sostenibilidad aplicables a su ámbito.
- Máxima accesibilidad a todas la personas en un entorno seguro y la accesibilidad a toda la población, como determina la Carta Europea del Deporte de 1992 en su artículo 4.
- Viabilidad económica y rentabilidad social, teniendo siempre en cuenta que como servicio público, el objetivo de la gestión de las instalaciones deportivas municipales debe ser el de cubrir las necesidades de la población de influencia, abriendo sus programas a la opinión de los ciudadanos.
- Precios asequibles, con posibilidad de reducciones en función de la renta familiar.

Los grandes centros deportivos deberán convertirse en centros de promoción de la salud a través de la actividad física y la práctica deportiva, dando cabida también a todas

aquellas prácticas deportivas regladas o no regladas, que respondan a demandas de colectivos, especialmente de los jóvenes.

Las instalaciones deportivas municipales de carácter básico se deben convertir en instrumentos de intervención social mediante su gestión por entidades y clubes deportivos arraigados en el entorno, y con objetivos tanto deportivos como sociales, fomentando por tanto el fortalecimiento del asociacionismo deportivo. En este punto, la utilización de espacios ya existentes como instalaciones de centros educativos públicos, zonas verdes, plazas, etc., supondría un ahorro evidente.

Es evidente la situación de abandono en cuanto a inversiones y mantenimiento al que han sido sometidas, en general, las instalaciones deportivas municipales construidas con el dinero de todos.

El correcto mantenimiento de las instalaciones existentes y su adaptación a los parámetros de eficiencia energética, accesibilidad, etc, deben asegurar la calidad y durabilidad de las mismas, primando éstas inversiones sobre la construcción de nuevas instalaciones, salvo en aquellas zonas donde el análisis participativo así lo aconseje.

Se buscará la colaboración público-privada siempre y cuando esté presidida por condiciones de igualdad y transparencia y cumpla los requisitos legales de las distintas leyes de contratación y mecenazgo.

En aquellos casos donde los servicios de actividad física y deporte y/o instalaciones deportivas municipales la forma de gestión sea de forma indirecta se garantizará la calidad y profesionalidad de los servicios de actividad física y deporte así como las necesidades de la ciudadanía con la especificación y valoración de los pliegos de condiciones de los aspectos de calidad (ratio alumnos por grupo, entrega periódica de informes vinculado a plan estratégico y operativo,), profesionalidad (titulación de actividad física y deporte de cada puesto de trabajo, plan de formación continua, entrega de TC1, TC",) así como económicos desde la rentabilidad social. Además, se realizará un exhaustivo, transparente y permanente control económico y profesional de dicha gestión.

Desde el Ayuntamiento se recuperarán las políticas de subvenciones a clubes y entidades, cambiando el concepto de rendimiento deportivo por el de incentivos a las iniciativas sociales, a las que se aplicarán baremos publicitados.

ÁREA: Poblaciones en riesgo de exclusión social

Impulsar programas de intervención, con base en la Actividad Física y el deporte, destinadas a poblaciones marginales y en riesgo de exclusión social, que aborden las necesidades específicas de estos colectivos, desde una perspectiva transversal, encaminadas a paliar sus déficits sanitarios y educativos, estableciendo convenios y sinergias con instituciones educativas y entidades deportivas, con el fin de mejorar la deteriorada salud de este colectivo, contribuir a su formación integral, afrontando con mayores garantías, su proceso de reinserción social.

ÁREA: Alta Competición

Aunque ya hemos comentado que no forma parte de las competencias municipales, si creemos que se debe hacer una referencia al Deporte de Élite o de Alto rendimiento, en cuanto que se puede dar la situación que algún/a ciudadano/a o asociación/club de Parla pueda alcanzar dicha consideración, pues bien, el deporte de alto nivel se considera de interés, en tanto que constituye un factor esencial en el desarrollo deportivo, por el estímulo que supone para el fomento del deporte base, en virtud de las exigencias técnicas y científicas de su preparación, y por su función representativa de España en las pruebas o competiciones deportivas oficiales de carácter internacional. Estas palabras, recogidas en el artículo 6 de la Ley 10/1990 del Deporte, pueden considerarse vigentes aún hoy. Pero no describen todo lo que representa el deporte de élite en la actualidad.

El deporte de alta competición no solo impulsa el desarrollo de las distintas disciplinas deportivas, inspira a la gente a hacer deporte y sirve para reafirmar identidades grupales, sino que además es una industria que mueve cada año miles de millones de euros, es un fenómeno social que moviliza a millones de personas, es un elemento de socialización y vehículo de relaciones internacionales, es un fenómeno donde se fijan modelos de conducta y es también una forma de vida para deportistas y técnicos. Pero en todas estas áreas se observan disfunciones:

- Los deportistas no siempre disponen de los medios adecuados para desarrollar su actividad a tiempo completo, de forma profesional.
- Se observan conductas perniciosas (dopaje, racismo, violencia, amaños) que tiene también su reflejo negativo en el deporte base.
- Se perjudica o beneficia la imagen internacional del país a través del deporte.
- Los miles de millones de euros que el deporte mueve al año no siempre se mueven de forma transparente y no siempre acaban en las manos que sería deseable.
- La movilización social que produce el deporte a veces degenera en actitudes y manifestaciones violentas y no se traduce en un aumento de la práctica deportiva.

Por estos motivos, entendemos que desde las administraciones locales se deberá en un futuro colaborar y trabajar en consonancia con las directrices nacionales y las medidas que se implementen con carácter general para contribuir a paliar las deficiencias inherentes a la práctica deportiva de alto nivel de rendimiento.

4. PLAN ESTRATÉGICO.

4.1. ¿Qué es un plan estratégico?

La definición más sencilla es aquella que dice que un plan estratégico es “decidir hoy lo que se hará en el futuro”, es decir nos referimos al plan maestro que nos permita hoy satisfacer las expectativas de un futuro.

4.2. ¿Por qué realizar un plan estratégico?

Un plan estratégico nos va a aportar una serie importante de beneficios, ejemplo de los mismos son:

- Mejora la coordinación de las actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Obliga a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

4.3. ¿Para qué es útil realizar un plan estratégico?

Algunos motivos de su utilidad son:

- Definir un proyecto de futuro ilusionante, sólido y consistente.
- Enmarcar todas las decisiones estratégicas dentro de un proyecto de futuro.
- Tomar hoy las decisiones en un marco de actuación a futuro.
- Dotar al Grupo de trabajo de una misión que satisfaga las aspiraciones de todos los grupos de interés.
- Identificar y definir claramente cuáles son los objetivos a corto, medio y largo plazo.
- Definir funciones y responsabilidades a niveles clave.
- Elaborar un plan de comunicación para asegurar la fluidez en la misma entre todos los agentes implicados.
- Coordinar el proceso de toma de decisiones para facilitar los arbitrajes en caso de conflictos o incompatibilidades, y permitir el seguimiento y revisión continuada de las acciones emprendidas ante cambios importantes.

4.4. ¿Cuáles son las características de nuestro plan estratégico?

A través de la metodología utilizada durante el proceso de esta reflexión estratégica, se ha pretendido elaborar un documento de Plan caracterizado por los siguientes aspectos:

- Plan práctico: no se ha tratado de redactar un documento técnico ni tampoco científico, sino de elaborar finalmente un instrumento operativo, con unas actuaciones concretas y en pro de objetivos definidos con carácter previo.
- Plan dinámico: tampoco se trataba de un análisis puntual y cerrado, sino la base para un proceso continuo de análisis y reflexión. Por esto, debe estar sometido a su continua validación dentro del proceso periódico de revisión.

- Plan activo: Si bien un Plan Estratégico supone, como todo plan, una anticipación y actuación programadas, contrarias a la improvisación y al “parcheo reactivo”, no podemos negar la existencia de otras oportunidades que, a lo largo y ancho de su periodo de vigencia, puedan modificar el Plan.
- Plan participativo y de consenso: durante el periodo de vigencia, la aplicación de este documento estratégico se deberá gestionar con el diálogo entre todos los agentes que forman parte del Sistema Deportivo Local. Del mismo modo, se han implementado cuantos cauces participativos son necesarios para dar entrada a todos los agentes políticos y técnicos que intervienen de alguna manera en el deporte, con el objeto de fomentar su constante colaboración y compromiso con el proyecto.
- Plan selectivo: la redacción del plan concentró sus esfuerzos en aquellas áreas y aspectos estratégicos clave, pero sin olvidar todos aquellos aspectos que, aunque menos prioritarios, será necesario tener en consideración a la hora de plantear acciones de mejora para el futuro.

4.5. Proceso de elaboración del plan estratégico.

Para empezar cualquier proceso en la elaboración de un plan estratégico sea del ámbito que sea, lo normal es establecer unas etapas que, si nos regimos por las tradicionales aplicables al mundo empresarial, serían:

- Primera etapa: Análisis de la situación.
- Segunda etapa: Diagnóstico de la situación.
- Tercera etapa: Sistema de objetivos corporativos.
- Cuarta etapa: Estrategias corporativas (definición del negocio y estrategia de cartera).
- Quinta etapa: Decisiones operativas.

Vemos que este proceso, aún pudiéndose adaptar, no recogería las necesidades reales del plan estratégico que en este momento necesitamos, es por ello que nosotros estructuraremos nuestro plan en función de unas premisas más acordes con nuestras necesidades.

Como para cualquier plan, formularemos una serie de preguntas que serán la columna vertebral de nuestro plan estratégico, estas preguntas serán:

1. ¿Dónde estamos?- Diagnóstico de la situación.
2. ¿Dónde vamos?- Objetivos generales.
3. ¿Cómo vamos?- Estrategias.
4. ¿Cuándo vamos?-Plan operativo
5. ¿Vamos bien?- Indicadores de control.

5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

5.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO.

5.1.1. INTRODUCCIÓN.

Nuestro entorno específico está formado por aquel conjunto de factores que nos afectan de forma directa en función del sector en el que actúe.

Nuestro departamento debe observar atentamente la evolución de su sector para así conocer los cambios que se están produciendo en las fuerzas competitivas del mismo y en la presión competitiva existente, puesto que de la competencia en el sector va a depender el éxito de nuestras gestiones.

5.1.2. MATRIZ D.A.F.O. (debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades).

Para la realización de la matriz D.A.F.O., como primer paso hemos realizado una recopilación de una serie de datos para poder realizar un primer análisis.

1. FACTORES SOCIOLÓGICOS Y FACTORES DEMOGRÁFICOS.

En la actualidad, Parla cuenta con una población de derecho próxima a los 130.000 habitantes y una densidad poblacional de aproximadamente 4.700 habitantes/km². Es la novena ciudad de la Comunidad de Madrid en número de población y la 54 de España.

Parla es una ciudad eminentemente joven, donde el 50% de la población aún no ha cumplido los 35 años, lo que hace que la tasa de natalidad sea de las más elevadas de la Comunidad de Madrid (16 nacimientos por cada 1.000 habitantes). En contraposición, la tasa de vejez es muy baja (8%), lo que en parte da cuenta de los procesos migratorios que ha experimentado la ciudad.

Estos procesos migratorios, protagonizados por gente joven en edad de trabajar, han tenido lugar en dos momentos bien diferenciados. El primero de ellos tuvo lugar entre los años 70 y 80 del siglo XX y fue protagonizado por inmigrantes provenientes de las regiones del sur del país en el contexto de la industrialización que sufrió la Región en la segunda mitad del siglo pasado, atraídos por el precio de la vivienda (sensiblemente inferior a otros municipios de la Comunidad). En estas dos décadas la población pasó de 10.000 a 70.000 habitantes.

El segundo momento ha tenido lugar en la primera década del siglo XXI, y a diferencia del anterior, el perfil de los nuevos residentes se corresponde con población que llega de municipios de la Región o de otros países. Además, durante estos años, la población también ha crecido de forma endógena por las altas tasas de natalidad de los descendientes de los inmigrantes de los años 70 y 80. El afincamiento en Parla ya no sólo es debido al menor coste de la vivienda, gracias al alto porcentaje de vivienda protegida, sino a la calidad de vida que comienza a ofrecer el municipio gracias a la enorme inversión en equipamientos y servicios. A finales de los años 90 el municipio contaba con casi 80.000 habitantes y en lo que llevamos de siglo la población es de casi 130.000 ciudadanos.

2. FACTORES SOCIOECONÓMICOS.

Dentro del tejido empresarial del municipio, observamos que el sector terciario o de servicios es el sector predominante en el municipio (92% de las empresas). A pesar de la crisis, este sector ha ido creciendo lentamente durante los últimos 2 años, llegando a crear cerca de 150 nuevas empresas, en buena medida gracias al esfuerzo y emprendimiento de muchos desempleados y desempleadas que buscan en el autoempleo una salida o forma de empleo.

El sector de la construcción representa el 5% de las empresas y se trata del más dañado por la crisis, sufriendo una disminución del 35% respecto al año 2009.

El sector Industria representa un 3% del tejido empresarial y se mantiene durante estos años sin grandes variaciones. Las industrias de Parla son empresas medianas de carácter familiar que han sabido ser flexibles ante los cambios y momentos difíciles de estos tiempos.

El sector primario ofrece un carácter meramente testimonial, con una mínima superficie agraria dedicada exclusivamente a la labranza.

3. FACTORES FÍSICOS-CLIMA Y TERRENO.

El término municipal de Parla, tiene una extensión aproximada de 24 Km², limita al Norte con Fuenlabrada, al Sur con Torrejón de la Calzada y Torrejón de Velasco, al Este con Pinto y al Oeste con Humanes y Griñón.

Respecto a la geomorfología, comentar que el relieve del municipio es llano y uniforme, no en vano se trata del municipio español con menor diferencia entre el punto más alto y el más bajo. Sólo destaca el Cerro de la Cantueña, de 648 metros de altitud, situado al Noroeste del municipio.

El clima de Parla hay que incluirlo en el microclima de la región Sur de Madrid, caracterizado como continental moderado.

La temperatura media anual determinada por un período de 22 años (1948-1969) es de 14'5 grados. Considerada la variación por meses, las temperaturas medias oscilan entre los 5º C del mes de Enero y los 24º C del mes de Agosto. Además cabe destacar que el índice de insolación es superior a la media peninsular (alrededor de 2.800 horas anuales).

El valor medio de precipitación anual es de 445 mm. Que sitúa a la zona entre los terrenos de menos pluviosidad se la península. Se alcanzan las máximas precipitaciones en las estaciones de otoño y primavera.

La humedad relativa es muy baja, en verano 36% aproximadamente y moderada en Invierno, 78%.

Los vientos moderados corren en dirección Oeste-Noreste y Suroeste- Noreste. En ningún caso superan los 60 Km/h.

4. FACTORES POLÍTICOS.

Desde el inicio de la Democracia, los distintos alcaldes de Parla (Francisco González, Pedro Bermejo, José Manuel Ibañez, Tomás Gómez y José M^a Fraile) han pertenecido al mismo partido político (PSOE). Desde Abril de 2006, la Asamblea de Madrid aprobó la inclusión de Parla en la Ley de Grandes Ciudades. En junio de 2015, es nombrado Alcalde de Parla D. Luis Martínez Hervás, del partido Popular.

En los últimos tiempos se ha mejorado en cuanto a infraestructuras se refiere, a cambio se ha apostado por un cambio en el modelo de gestión, pasando de la gestión directa a la indirecta y en última instancia a la concesión integral de algunos de los Servicios Deportivos Municipales.

5. FACTORES JURÍDICOS.

Los servicios deportivos municipales se gestionan y organizan desde la Concejalía de Deportes del Ayuntamiento de Parla. Es decir, que es un órgano más del Ayuntamiento, no disponiendo de presupuesto propio y está sometido a los procesos y conductos burocráticos propios de la Administración Local.

6. FACTORES TECNOLÓGICOS.

El uso de nuevas tecnologías en cuanto a la gestión deportiva se refiere en Parla es muy baja, únicamente se utiliza como herramienta administrativa, siendo este uno de los factores más proclives a ser desarrollados.

7. TRANSPORTE Y COMUNICACIÓN.

En los últimos tiempos, Parla ha realizado un esfuerzo tanto económico como social, en el proceso de implantación del tranvía. Esta nueva red de transporte ha mejorado ostensiblemente las comunicaciones dentro del casco urbano.

CUADRO 1 (AMENAZAS Y OPORTUNIDADES).

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
(A-1) Buenas comunicaciones con el “Exterior”, influye en los hábitos de la población (Compras, ocio, deportiva...), pérdida de potenciales usuarios	(OP-1) Buena ubicación, cerca de una gran ciudad (Madrid), 5 grandes (Getafe, Fuenlabrada, Leganes, Móstoles, Alcorcón) y una pequeña (Pinto), con buenas comunicaciones)
(A-2) Competencia privada por su “novedosa” oferta, evoluciona constantemente	(OP-3) Competencia privada, especializada (deportes de contacto/raqueta/musculación...), tarifas más altas. con escasa oferta infantil
(A-4) Tasa de paro alta, desigualdad evidente entre barrios, zonas de la población deterioradas (A-5) Situación económica y política complicada, a nivel político, paso de mayorías absolutas a gobierno en	(OP-4) Posibilidad implementación actuaciones que garanticen una proyección de futuro (“Ciudad del conocimiento”, “ciudad ecológica”, “ciudad interconectada”...) (OP-5) N° hab. total (119.571) media de edad 34 años, 55% menor de 35, 20% menor de 25 años

<p>minoría y a nivel económico pérdida de capacidad gestora a nivel presupuestario a causa crisis “Global”</p> <p>(A-6) Crisis económica, es difícil reclutar nuevos usuarios para este tipo de servicios si tienen otras necesidades.</p> <p>(A-7) Precios populares de las actividades, gran competencia económica.</p> <p>(A-8) Clientes muy fieles a las instalaciones ya concurridas.</p> <p>(A-9) Percepción como equipamientos privados a las concesiones.</p> <p>(A-10) Disposición de grandes equipamientos deportivos municipales en las ciudades colindantes.</p> <p>(A-11) Equipamientos deportivos concretos no están bien comunicados.</p> <p>(A-12) Peso creciente del sector privado.</p> <p>(A-13) Pocos servicios deportivos municipales para deportes de equipo</p> <p>(A-14) Existencia de equipamientos privados “medianos” en funcionamiento con oferta similares</p> <p>(A-15) Existen en la ciudad, equipamientos “pequeños” privados con oferta pequeña físico-deportiva, dirigida a la población en general.</p> <p>(A-16) Gobierno municipal sin mayoría absoluta. Posible debilidad en la toma de decisiones.</p> <p>(A-17) Grandes ciudades limítrofes son gran competencia, tienen buenas instalaciones municipales y pueden absorber potenciales usuarios de Parla.</p> <p>(A-18) Aumento de la práctica de actividad física en el aire libre y por libre.</p>	<p>(OP-6) – Conocemos la competencia y pondremos nuestro valor añadido en las actividades.</p> <p>(OP-7) Darle una nueva imagen a la ciudad y al sistema deportivo aportando modernidad y nuevas tendencias</p> <p>(OP-8) La Ciudad de Parla es una ciudad con proyección, últimamente se han llevado a cabo grandes proyectos de urbanización (Parla Este) eso conduciría a un aumento de la demanda de servicios.</p> <p>(OP-9) En la población existe buena percepción de las actividades Deportivas públicas.</p> <p>(OP-10) Instalaciones ubicadas cerca del límite “urbano”, por la cual se pueden utilizar para organizar actividades en el medio natural. .</p> <p>(OP-11) Poca distancia entre los municipios colindantes y la ciudad de Parla en coche.</p> <p>(OP-12) Demografía general del municipio creciente.</p> <p>(OP-13) Buenas comunicaciones desde la parada del tren a todos los barrios, se debería buscar la optimización de ciertos recursos (tranvía).</p> <p>(OP-14) Preferencia para inscribirse en actividades de oferta pública que no realizar actividades de práctica federativa o reglada.</p> <p>(OP-15) El sistema deportivo de Parla se encuentra en una situación de crecimiento exponencial</p> <p>(OP-16) Buenos elementos de comunicación.</p> <p>(OP-17) La estructura de la población es relativamente joven</p> <p>(OP-18) Porcentaje de población activa bastante elevado</p> <p>(OP-19) Crecimiento continuado de la población muy lineal</p> <p>(OP-20) Elevado número de niños entre los 0 y los 4 años</p> <p>(OP-21) La estructura del departamento de deportes podría asumir más funciones de las que tiene establecidas en estos momentos.</p>
--	---

CUADRO 2 (DEBILIDADES Y FORTALEZAS).

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>(DEB-1) Posibles deficiencias “estructurales” en equipamientos.</p> <p>(DEB-3) Nuevas políticas de gestión</p> <p>(DEB-4) Oferta municipal poco variada, escasa y tradicional</p> <p>(DEB-5) Bajo nivel de autofinanciación.</p> <p>(DEB-6) Falta de actividades dirigidas de medio y alto desgaste físico.</p> <p>(DEB-7) Personal poco formado en actividades novedosas y modernas.</p> <p>(DEB-8) Inversión inicial para la creación de la instalación muy elevada y difícil de amortizar.</p> <p>(DEB-9) Incertidumbre en saber si se van a cumplir los objetivos propuestos.</p> <p>(DEB-10) Ausencia de conocimiento por parte de la gente de la “titularidad” municipal de ciertos equipamientos.</p> <p>(DEB-11) La oferta municipal es poco variada, escasa y tradicional. La oferta privada es más novedosa.</p> <p>(DEB-12) Gran inversión de dinero en ciertas concesiones..</p> <p>(DEB-13) No ha actividades de salud ofertadas.</p> <p>(DEB-14) Desde el punto de vista técnico: oferta inexistente fines de semana, oferta poco variada, escasa y tradicional.</p> <p>(DEB-15) Aspectos “organizativos”: Falta de “flexibilidad” en las cuotas según las actividades, sólo posibilidad de pago anual/trimestral, en franjas horarias...</p>	<p>(FOR-1) Completa dotación de infraestructuras deportivas y en general, buenos elementos de comunicación (transporte urbano/interurbano, autovías/autopistas...), Gran cantidad de espacios naturales y un clima muy propicio para su aprovechamiento, descentralización de equipamientos (sanitarios, educativos, deportivos...)</p> <p>(FOR-2) Instalaciones nuevas y modernas.</p> <p>(FOR-3) Propuesta de nuevas actividades para atraer al público de todas las edades.</p> <p>(FOR-4) Oferta de horarios de apertura más extensos.</p> <p>(FOR-5) Disponemos de variedad de vasos de piscina con zonas de hidromasajes, fuentes y chorros..</p> <p>(FOR-6) Dispone de parking, posibilidad de galerías comerciales anexas al complejo y zona de restauración.</p> <p>(FOR-7) Salas de fitness, actividades dirigidas y ciclismo indoor de grandes dimensiones.</p> <p>(FOR-8) Los precios son más asequibles que la oferta privada</p> <p>(FOR-9) Situación de nuevas construcciones cerca de los barrios con más crecimiento demográfico y urbanístico.</p> <p>(FOR-10) El departamento de Deportes está capacitado para incrementar sus tareas y sus funciones.</p> <p>(FOR-11) Apoyo del ayuntamiento; compromiso de “ciudad”.</p> <p>(FOR-12) Buen servicio deportivo (alta relación calidad/precio) amplio horario de prestación de servicios (+ de 92 h semanales),diferentes programas de actividad física y diferentes modalidades de inscripción (Abono/uso libre/inscripciones puntuales)</p> <p>(FOR-13) Tejido asociativo potente y participativo</p>

6. OBJETIVOS GENERALES

Los objetivos generales, son las situaciones a las que esperamos llegar, o los resultados que esperamos lograr con la implantación de determinadas acciones que son propias del proceso de gestión, dado que consideramos que esas situaciones y resultados son positivos para la organización y/o para quienes la dirigen o integran, así como en nuestro caso para el conjunto de la sociedad.

La propia existencia de una organización depende, fundamentalmente, de la existencia de objetivos comunes que permitan coordinar todas sus actividades de tal forma que todos los esfuerzos que se realicen se orienten a la consecución de metas y fines que sean los mismos para toda la organización.

6.1. Características de los objetivos generales en nuestro Grupo de trabajo.

Nuestros objetivos generales reúnen las siguientes características:

- Definen la política de la organización y abordan las áreas claves de la misma, es decir, de su lectura, debe desprenderse cuál es la línea de actuación y cuáles son las áreas más significativas de la misma.
- Son mensurables, es decir, son susceptibles de ser medidos en términos más o menos objetivos.
- Representan un propósito a alcanzar a corto plazo (seis meses a un año), medio (de uno a dos años) y largo plazo (de dos a cuatro años) en definitiva cubriría la legislatura de 2015-2019.
- Son claros y comprensibles, deben ser definidos en palabras y conceptos claros para evitar confusiones en su interpretación.
- Son factibles de llevar a cabo y son realistas, en muchas ocasiones se suelen confundir los objetivos posibles con los deseables.
- Deben ser motivantes, es decir, deben suponer un estímulo para el conjunto de la organización. Uno de los problemas principales en las organizaciones deportivas se anquilosan en su actividad y no progresan en ningún sentido y suele ser porque la rutina se ha apoderado del funcionamiento de la misma. Se suelen confundir tareas y competencias con objetivos de forma que la organización repite año tras año todos sus procesos.
- Deben ser asumibles y aceptados por todos los niveles de la organización.

6.2. OBJETIVOS GENERALES Y ESTRATEGIAS.

Los objetivos principales previstos, son inicialmente cinco, cinco objetivos que alrededor suyo articulan un gran número de acciones, estrategias y/o proyectos.

Estos objetivos son:

a. OBJETIVO GENERAL PRIMERO

TRANSVERSALIDAD, es decir, la actividad física como integrante y nexo de unión de políticas y acciones relacionadas con otras áreas municipales y/o áreas de conocimiento, así la actividad física y el deporte estará presente en distintos procesos relacionados con la educación, la salud, la integración y la igualdad, por ejemplo.

a.1. ESTRATEGIAS OBJETIVO GENERAL PRIMERO

- ❖ Favorecer la participación de equipos mixtos en el deporte base.
- ❖ Favorecer la creación de equipos mixtos a cualquier edad. Posibilidad a partir de los 14 años de elección entre jugar en ligas femeninas o participar en la liga ordinaria.
- ❖ Creación de un “Bono Deporte” que favorezca la práctica deportiva y el micro mecenazgo, además de favorecer la movilidad, uso con precios reducidos de los medios de transporte públicos.
- ❖ Impulsar proyectos destinados a centros de enseñanza Primaria y Secundaria con la finalidad de promocionar hábitos saludables.
- ❖ Promoción de la Actividad física y deportiva en poblaciones marginales y en riesgo de exclusión social.
- ❖ Instalaciones y Actividades deportivas accesibles a toda la población. La oferta deportiva debe cubrir las necesidades y demandas de toda la ciudadanía, y además facilitar la práctica deportiva siendo lo más accesible tanto físicamente como en las formas de pago o inscripción, tanto de manera telemática como analógica, y con unos precios asequibles. En cuanto a las instalaciones además de estar adaptadas a la diversidad funcional de sus ciudadanos, también tienen que ser accesibles para llegar a pie, bici, o transporte público y con una oferta para todos los miembros de la familia.
- ❖ Para la promoción del deporte municipal y de base se fomentará el mecenazgo empresarial hacia el deporte local de manera justa, participativa y equitativa y utilizando los medios municipales que el marco competencial permita.
- ❖ Marcos de colaboración con el entorno universitario
 - Creación de un marco colaborativo entre el ámbito académico universitario y el municipal, incluyendo a Parla y a su población en estudios de carácter científico que puedan contribuir a la mejora de aspectos relacionados con la actividad física, la salud, etc. (Observatorio Municipal de la Actividad Física y la salud)
 - Convenio de colaboración para la realización de prácticas de alumnos/as y/o graduados/as, muestras de estudio en tesis doctorales, etc.

b. OBJETIVO GENERAL SEGUNDO

REGULACIÓN PROFESIONAL, es del todo necesario, para asegurar la calidad y sobre todo la seguridad de nuestra ciudadanía, así como conseguir un, mayor grado de eficacia y eficiencia en la utilización de determinados recursos, que las actividades físicas y deportivas estén desarrolladas por profesionales cualificados/as y titulados/as acorde con las funciones a realizar. Es decir, desde la administración local y dentro del ámbito competencial correspondiente, se implementarán las acciones destinadas a alcanzar dichos objetivos.

b.1. ESTRATEGIAS OBJETIVO GENERAL SEGUNDO

- ❖ Reorganización de los recursos deportivos municipales. Entendemos que la demanda y las necesidades de la sociedad en cuanto al consumo de actividad física y de deportes han evolucionado, demandando nuevos servicios y en consecuencia haciéndose necesario la reorganización de los recursos deportivos municipales para dar respuesta a estos cambios. Estos tendrán como misión la promoción, supervisión y dinamización de programas deportivos orientados a la optimización de los recursos existentes.
- ❖ Exigencia de técnicos deportivos titulados en la especialidad correspondiente a todas aquellas entidades y/o Clubes que se beneficien de alguna subvención municipal, ya sea económica o en cesión de instalaciones.
- ❖ Obligatoriedad de contemplar las distintas categorías profesionales de la actividad física y el deporte y en consecuencia, la exigencia de dicha regulación profesional en cualquier empresa que contrate servicios deportivos con esta administración local.

c. OBJETIVO GENERAL TERCERO

FISCALIZACIÓN Y TRANSPARENCIA, en la utilización de todos los recursos públicos, tanto económicos como materiales y/o humanos, de forma que en todo momento esté controlado la utilización de dichos recursos, optimizando el rendimiento de los mismos y dicha información esté a disposición de cualquiera.

c.1. ESTRATEGIAS OBJETIVO GENERAL TERCERO

- ❖ Revisión de los convenios con las Federaciones Deportivas. Determinar si las funciones están en consonancia con la aportación económica que hace el Ayuntamiento y como optimizar las relaciones entre ambas instituciones.
- ❖ Seguimiento de la actividad de los clubes deportivos. Puesto que están haciendo uso y disfrute de instalaciones públicas municipales:
 - Exigencia de técnicos deportivos titulados en la especialidad correspondiente
 - Rendición de cuentas anual ante la concejalía de Deportes.
- ❖ Implicar a la ciudadanía en la Gestión de Instalaciones y Actividades deportivas Municipales abriendo canales de comunicación para que puedan evaluarla, así como plasmar sus propuestas o quejas para mejorarla.
- ❖ Apostar por una gestión pública y de calidad, es por ello que llevaremos a cabo las acciones necesarias, en forma de auditorías, incluso con carácter retroactivo, para valorar la posibilidad de una remunicipalización en la gestión de las instalaciones deportivas, actualmente en régimen administrativo de concesión o en su defecto, implementar las acciones necesarias para asegurar una mayor presencia municipal en la gestión de dichas instalaciones, para de este modo obtener el máximo rendimiento de las mismas, tanto desde el punto de vista económico, como sobre todo, desde el punto de vista social.

- ❖ Las partidas de subvenciones tanto a entidades como a actividades deportivas sean baremadas por criterios objetivos (Participantes, tipo de gastos, nivel competitivo...), se auditarán los balances de cuentas de todas las entidades que reciban cualquier partida económica o cesión por parte del ayuntamiento para valorar el buen uso de la misma.
- ❖ Plan director de Instalaciones.
- ❖ Creación de un área de difusión-comunicación específica de la concejalía de deportes, que además de información sirva para canalizar el feedback entre los usuarios y el servicio.

d. OBJETIVO GENERAL CUARTO

CENTROS ESCOLARES COMO ELEMENTO NEURÁLGICO DEL DEPORTE BASE, para poder actuar sobre la población de hasta 16 años nada mejor que ir a buscarlos allí donde se encuentran, según nuestro modelo educativo, la enseñanza es obligatoria hasta los 16 años, es por ello que si consideramos y así lo hacemos como población “diana” a la población hasta los 16 años debemos actuar de forma decidida y contundente en el ámbito escolar, además de la optimización desde el punto de vista estructural de los equipamientos deportivos escolares actualmente con una tasa de infrautilización alarmante.

d.1. ESTRATEGIAS OBJETIVO GENERAL CUARTO

- ❖ Hacer cumplir los tres ejes de la Carta de los derechos del niño en el deporte
Los tres puntos de la carta de los derechos del niño en el deporte son:
 - Práctica saludable
 - Desarrollo armónico
 - Fin recreativo
- Estos puntos son mayoritariamente incumplidos y bajo nuestro punto de vista deben ser irrenunciables, para de esta forma asegurar todos los beneficios de una práctica adecuada.
- ❖ Establecer unas normas en las que todos los participantes jueguen un mínimo de tiempo en las competiciones de deporte base.
- ❖ Eliminar las recompensas a los primeros clasificados en el deporte base.
- ❖ Crear un reconocimiento a los equipos por su juego limpio y respeto a los compañeros/as.
- ❖ Apoyar a las Asociaciones de padres y madres para que sus hijos puedan realizar la práctica deportiva en el propio colegio o en la instalación más cercana.
- ❖ Obligar a los clubes a establecer en su estructura orgánica una clara diferenciación entre el deporte base (hasta 14 años) y el deporte de rendimiento.
- ❖ Que el Ayuntamiento, como administración más cercana, cree y/o supervise escuelas deportivas así como programas de actividad/pre competición en el horario escolar.
- ❖ Potenciar programas de actividades físico-deportivas en horario extraescolares dentro del proyecto educativo del centro. Estos proyectos serán impulsados desde la administración pública local y se invitará para ello a colectivos diversos, entre ellos a

asociaciones sin ánimo de lucro y clubes deportivos, potenciando así el asociacionismo deportivo, dando cabida a toda una amplia gama de actividades físico-deportivas adaptadas a las necesidades y características del entorno social del centro educativo.

- ❖ Normalizar la cesión de instalaciones deportivas de centros educativos (colegios, institutos), para que fuera del horario escolar y extraescolar, se puedan utilizar por los colectivos deportivos (asociaciones, clubs, federaciones,...) para promover el deporte de base y que estas instalaciones rindan más a la sociedad.

e. OBJETIVO GENERAL QUINTO

ACTIVIDAD FÍSICA Y SALUD, no entendemos que la actividad física esté alejada del ámbito de la salud, es por ello que consideramos que es fundamental la inclusión de la actividad física y el deporte dentro del sistema sanitario local, respetando como es lógico las competencias a las que estamos facultados.

e.1. ESTRATEGIAS OBJETIVO GENERAL QUINTO

- ❖ Introducir la AF en el Sistema Sanitario como herramienta indispensable de paliación y prevención de enfermedades.
- ❖ Creación de unidades especializadas en AF, ejercicio y salud en centros sanitarios de Parla.
- ❖ Creación de un observatorio municipal sobre AF y salud.
- ❖ Promocionar e incentivar a las empresas para introducir la AF en el ámbito laboral.

7. PLAN OPERATIVO ANUAL

El plan operativo anual es el elemento de unión entre el nivel estratégico y el nivel operativo. Pretende conseguir nuestros deseos como organización a través de la acción diaria. Significa conducir el “día a día” de nuestra organización de acuerdo a los objetivos y estrategias elegidos.

En consecuencia, el Plan Operativo Anual (POA) debe presentar las siguientes características:

- El POA está asociado al plan estratégico de la organización.
- El POA está asociado a la gestión.
- El POA está asociado al presupuesto de la organización.
- El POA está asociado al rendimiento del personal.

Las pautas para construir el POA serán:

- A. Título del proyecto, definir los proyectos de forma clara y concreta.
- B. Responsables y colaboradores, cada proyecto tiene un responsable y el POA es el que lo establece.
- C. Inicio y final del proyecto, es necesario fijar, por un lado el carácter temporal del proyecto, puntual, cíclico o permanente, y en los dos primeros casos, fijar el inicio y el final del proyecto.

8. INDICADORES DE CONTROL

El seguimiento del Plan Estratégico de una organización es uno de los elementos clave de los procesos de planificación.

Precisamente dos de las características básicas de la planificación estratégica eran su flexibilidad y su capacidad y necesidad de adaptación permanente, por lo tanto, una vez puesta en marcha la planificación es preciso conocer el grado de cumplimiento de los objetivos, para ello debemos:

- Implantar un sistema de control, es decir, diseñar un sistema por el cual dispongamos de la información necesaria sobre el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Analizar esa información y compararla con los marcos de referencia que nos hayamos dado, es decir, EVALUAR.

Para poder evaluar de forma conveniente es necesario fijar una serie de indicadores, teniendo en cuenta la naturaleza de estos:

- Indicadores cuantitativos, su base de referencia es una determinada cantidad, porcentaje o número de algo.
- Indicadores cualitativos, se establecen sobre cualidades o situaciones a lograr o mantener
- Indicadores según la naturaleza de los mismos, Relativas a las actividades, a los resultados...

La regularidad del proceso de control y evaluación se incluirá en el POA.

8.1. INDICADORES DE CONTROL PROPUESTOS.

- Indicadores cuantitativos: estadísticas.
- Indicadores cualitativos: encuestas.

9. ACCIONES “INMEDIATAS”

9.1. CAMBIO MODELO DE GESTIÓN, ORGANIZACIÓN POR ÁREAS TÉCNICAS.

El cambio de modelo de gestión en la Concejalía de Deportes, es posiblemente la acción clave para poder implementar todo el plan estratégico diseñado, dicho cambio nos va permitir optimizar los recursos tanto humanos como materiales y en consecuencia podremos desarrollar todos los demás programas, sin dicho cambio, no será posible destinar recursos al desarrollo de las demás acciones.

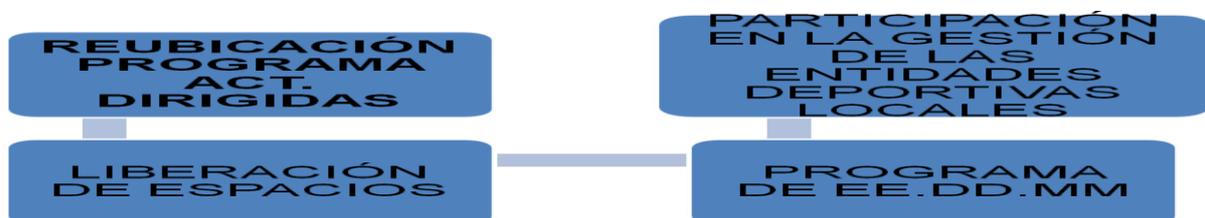
Hablamos del modelo de “Fichas de dominó”, es necesario la caída de una ficha para que caiga la siguiente... .

Cabe incidir que este Plan estratégico en general, así como el modelo de gestión, fue presentado el día 04/12/2015 en el INEF de Madrid (Universidad Politécnica) en unas

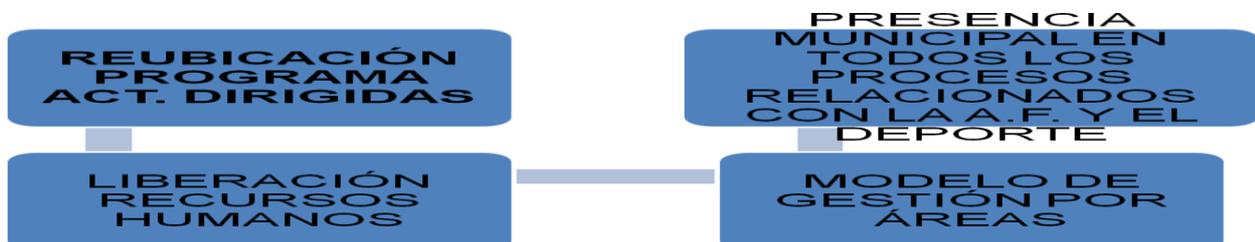
jornadas sobre gestión deportiva municipal, siendo valorado muy positivamente por el organizador de dichas jornadas, el Vicedecano, Dr. Antonio Campos Izquierdo, profesor titular de la asignatura de Gestión, así como una de las mayores autoridades en la materia, tanto a nivel nacional como internacional, en este punto, sería interesante resaltar, a modo de anécdota, el Dr. Campos, nos hizo el comentario, de que este Plan estratégico representa el futuro de la Gestión Deportiva Municipal y que debiéramos convertirnos en el referente de Gestión en la Comunidad.

Veamos diferentes ejemplos de la progresión de procesos y el carácter de “encadenamiento”:

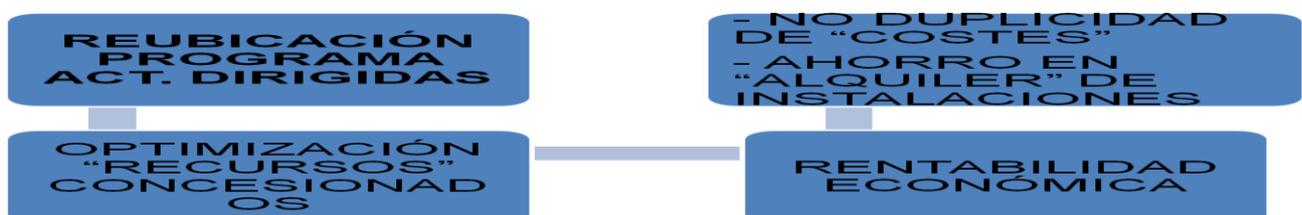
Respecto a los espacios del programa de actividades dirigidas:



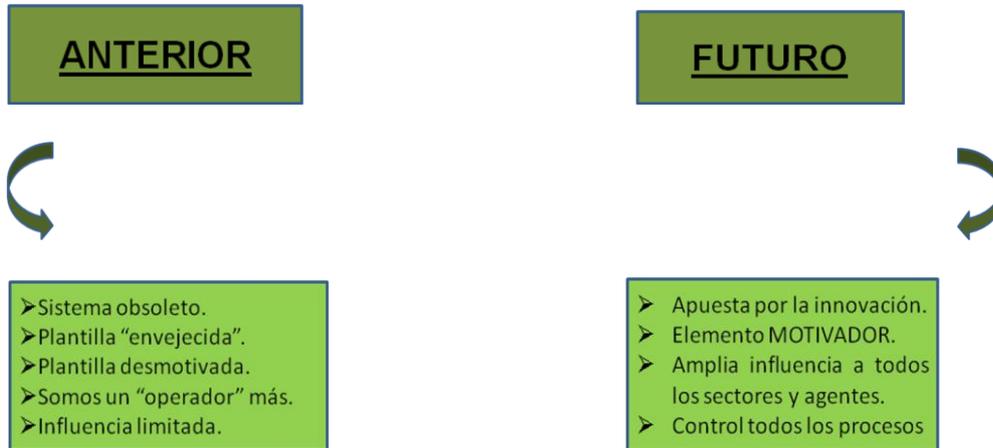
Respecto a los RRHH del programa de actividades dirigidas:



Respecto a la optimización del uso de los recursos “concesionados”:



Las diferencias más notables desde el punto de vista organizativo son los siguientes:



Con la nueva organización podremos abarcar muchos más contenidos, así como estar presente en todos los procesos y cumplir con los objetivos de la nueva Visión Organizativa:

- ❖ **la cultura y el deporte deberán ser protegidos y tutelados por los poderes públicos.**
- ❖ **La administración** se presenta como el sujeto **garante del acceso, disfrute y participación de la ciudadanía a la cultura y a la práctica del deporte**, protegiendo su desarrollo y poniendo a disposición de los ciudadanos los medios humanos, materiales y técnicos necesarios para el libre disfrute de los mismos.

En consecuencia, las competencias “generales” de la Concejalía de Deportes distribuidas por áreas quedarían:

TRES GRANDES ÁREAS TÉCNICAS

ÁREA 1:

- ❖ Deporte base
- ❖ Competiciones
- ❖ Instalaciones
- ❖ Eventos
- ❖ **RESPONSABLE:** José Carro

RR.HH. ASIGNADOS:

- Félix López
- Araceli Palomo
- Maite Araco
- Cristina López/ Olivia Mateos

INSTALACIONES: INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTOS

- ✓ Planificar y elaborar los planes de mantenimiento de las instalaciones deportivas
- ✓ Supervisar la ejecución de los planes de mantenimiento.
- ✓ Supervisar y seguir el estado de instalaciones y equipamientos deportivos de la ciudad.
- ✓ Elaborar el “Plan Director” de instalaciones de Parla.
- ✓ Relacionarse con “unidades de negocio” privados de la localidad.
- ✓ Seguir y controlar a los profesionales de la AF y el Deporte (Ley de Regulación Profesional) dentro de las competencias municipales.
- ✓ Seguir las quejas de usuarios/as de los servicios de AF y Deporte.
- ✓ Relación con las entidades locales en función de sus competencias.
- ✓ Relación con resto de áreas de Deportes así como otras Concejalías en función de sus competencias.

DEPORTE BASE Y COMPETICIONES

- ✓ Programar, ejecutar y evaluar las Competiciones Locales
- ✓ Gestionar las instalaciones e infraestructuras necesarias en su ámbito de competencias.
- ✓ Elaborar las necesidades de recursos económicos necesarios (jueces, árbitros, etc.)
- ✓ Planificar los materiales necesarios desarrollo de las actividades inherentes a sus competencias
- ✓ Planificar los recursos humanos necesarios para la ejecución de las actividades tanto de la Concejalía de Deportes como de otras Concejalías Municipales y Entidades locales

- ✓ Formalizar las inscripciones cuando sea necesario.
- ✓ Elaborar las Normativas y Reglamentos cuando sea necesario.
- ✓ Constituir los comités de competición cuando sea necesario.
- ✓ Coordinar las acciones necesarias con entes locales (Colegios Públicos, Institutos, Clubs) en el ámbito de sus competencias.
- ✓ Seguir y colaborar con las competiciones autonómicas
- ✓ Coordinar con Comunidad Autónoma y Federaciones, propuesta y seguimiento de convenios
- ✓ Controlar las Inscripciones de los deportistas en la Mutualidad General Deportiva.
- ✓ Realizar las entregas de trofeos necesarias (Ligas Municipales, Copa de Fiestas ...)
- ✓ Seguir el deporte “Alta Competición”.
- ✓ Coordinar el programa técnico de las Escuelas Deportivas Municipales y realizar el seguimiento del nivel de cumplimiento de dicho programa especialmente en aquellas que se desarrollan en colaboración con Clubs y Entidades.
- ✓ Planificar y elaborar los criterios generales aplicados a las Escuelas Deportivas Municipales.
- ✓ Supervisar los programas técnicos elaborados por los distintos responsables de cada escuela deportiva.
- ✓ Supervisar y seguir el cumplimiento de los programas y actividades programadas por los responsables directos de las escuelas.
- ✓ Supervisar y seguir los procesos administrativos requeridos a los integrantes de las escuelas deportivas.
- ✓ Planificar programa de actividades extraescolares en los colegios
- ✓ Elaborar periódicamente los indicadores de funcionamientos de dichas escuelas.
- ✓ Planificar y ejecutar las jornadas de exhibición y/o actividades complementarias.
- ✓ Recopilar las memorias de las escuelas y elaborar la memoria anual global.
- ✓ Proponer cambios o nuevas propuestas que mejoren el programa de Enseñanzas Deportivas.
- ✓ Relacionar la Concejalía de Deportes con las entidades locales en función de sus competencias.

- ✓ Relacionarse con resto de áreas de Deportes así como otras Concejalías en función de sus competencias.

EVENTOS Y ACTIVIDADES

- ✓ Programar, desarrollar y organizar eventos deportivos puntuales
- ✓ Colaborar con entidades, instituciones, etc, en el desarrollo de eventos deportivos
- ✓ Trabajar transversalmente con otras áreas municipales en función de sus competencias
- ✓ Relaciones con entidades en función de sus competencias

ÁREA 2:

- ❖ Administración
- ❖ Empresas
- ❖ Comunicación

RESPONSABLE: Francisco Orea

RR.HH. ASIGNADOS:

- Carlos Fernández
- Wladimiro Martín
- Cristina López / Olivia Mateos

ADMINISTRACIÓN Y EMPRESAS

- ✓ Gestionar listados de usuarios.
- ✓ Gestionar y actualizar las bases de datos.
- ✓ Reservar plazas, altas, bajas, modificaciones.
- ✓ Registrar la Entrada y Salida de documentos.
- ✓ Gestionar el archivo de documentos, “asesoramiento jurídico”...
- ✓ Gestionar la atención telefónica.
- ✓ Gestionar la emisión de recibos.
- ✓ Organizar, diseñar y seguir procesos administrativos.

- ✓ Gestionar los recursos y logística del área.
- ✓ Relación con las entidades locales en función de sus competencias.
- ✓ Relación con resto de áreas de Deportes así como otras Concejalías en función de sus competencias.

DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN

- ✓ Diseñar Programas de Comunicación y difusión generales.
- ✓ Diseñar Programas de Comunicación y difusión puntuales.
- ✓ Crear y mantener herramientas y plataformas de comunicación (Fb, Twitter...)
- ✓ Mantener los canales estables y regulares de comunicación con los medios locales, comarcales y autonómicos.
- ✓ Difundir a nivel autonómico y/o nacional aquellos eventos o programas de especial relevancia
- ✓ Recopilar y difundir información, propuestas, anuncios, etc. de los diferentes programas de la Concejalía de Deportes.
- ✓ Programar la Imagen de la Concejalía de Deportes.
- ✓ Diseñar, maquetar y editar el material gráfico para la difusión e información de los programas y actividades
- ✓ Autoeditar carteles sobre actividades y programas
- ✓ Elaborar documentación para la captación de posibles patrocinadores.
- ✓ Relación con las entidades locales en función de sus competencias.
- ✓ Relación con resto de áreas de Deportes así como otras Concejalías en función de sus competencias.

ÁREA 3:

- ❖ AF y salud
- ❖ AF social
- ❖ Activ. dirigidas

RESPONSABLE: Marta Bon

RR.HH. ASIGNADOS:

- Angela Bautista
- J. Antonio García
- Lourdes González
- Marta Pérez

DEPORTE SOCIAL

- ✓ Establecer espacios referenciales y puntos de encuentro entre las Entidades Deportivas y Asociaciones activas de las diferentes áreas técnicas, distintas concejalías y zonas geográficas.
- ✓ Seguir los convenios de colaboración referidos a su actividad.
- ✓ Recoger iniciativas de otros grupos y asociaciones haciendo posible la realización de otras actividades.
- ✓ Detectar y programar acciones formativas para los voluntarios.
- ✓ Relación con organismos públicos y privados en relación a ayudas y subvenciones.
- ✓ Relación con las entidades locales en función de sus competencias.
- ✓ Relación con resto de áreas de Deportes así como otras Concejalías en función de sus competencias

ACTIVIDAD FÍSICA Y SALUD

- ✓ Programar, diseñar, desarrollar y evaluar programas de a.f. y salud
- ✓ Colaborar con las instituciones del sector sanitario
- ✓ Colaborar con otras instituciones en materia de a.f. y salud
- ✓ Desarrollar programas de a.f. en el ámbito laboral
- ✓ Trabajar transversalmente con otras áreas municipales en función de sus competencias
- ✓ Relaciones con entidades en función de sus competencias

ACTIVIDADES DIRIGIDAS Y MAYORES

- ✓ Ejecutar las clases lectivas
- ✓ Programar y planificar las sesiones dirigidas

- ✓ Controlar y supervisar a los usuarios a su cargo.
- ✓ Controlar, cuidar y supervisar el material e instalaciones utilizadas.
- ✓ Supervisar la oferta “reglada” de Actividad Física de la ciudad.
- ✓ Comunicación con usuarios y/o padres o tutores.
- ✓ Relación con las entidades locales en función de sus competencias.
- ✓ Relación con resto de áreas de Deportes así como otras Concejalías en función de sus competencias.

10.1 PROGRAMA ESCUELAS DEPORTIVAS MUNICIPALES.

DESARROLLO PROGRAMA DOCUMENTACIÓN AÑADIDA

10.2 IMPACTO IMPLANTACIÓN NUEVO MODELO DE GESTIÓN.

PROYECCIÓN IMPACTO GESTIÓN RR.HH



Atendiendo a la previsión del impacto social de la nueva organización, en cuanto a los usuarios a los que alcanzaremos de forma directa y/o indirecta, debemos analizar los siguientes datos:

- ✓ Nº Usuarios/as actuales (Año N) (Programa actividades dirigidas): 802 Usuarios/as.
- ✓ Previsión Usuarios/as a los/as que la Concejalía llegará (Año N+1):

- Usuarios PAD (programa Actividades Dirigidas): 722 Usuarios/as (Pérdida de un 10% de usuarios por las modificaciones en la prestación de los servicios)
- Usuarios Supera (Centros de Los Lagos y Parla Este): 4.454 Usuarios/as
- Usuarios Forus: 6.256 Usuarios/as
- Usuarios EEDMM: 29 entidades deportivas x 25 Usuarios/as: 6.981 Usuarios/as
- Usuarios diferentes programas propuestos (AF Salud, AF Social, AF ámbito laboral...): 1.800 Usuarios/as

TOTAL: 20.213 Usuarios/as (Estimación)

PROYECCIÓN IMPACTO GESTIÓN RR.MM



Según los cuadrantes de utilización de los pabellones de gestión directa por parte del Ayuntamiento, Pabellón del Nido y Cantueña, más las horas de utilización del Pabellón FJ. Castillejo, las horas utilizadas por entidades deportivas son:

- ✓ Pabellón del Nido, Cantueña y FJ. Castillejo: 30 h/semana, al mes son 120 h y 1.080 h a la temporada (9 meses).
- ✓ Al "liberar" espacios del PAD: 90 h/semana, al mes son 360 h y a la temporada (9 meses) son 3.240 h.

FORTALECIMIENTO TEJIDO ASOCIATIVO



Estimaciones según el programa de EEDMM (Escuelas Deportivas Municipales).

PRESTACIONES “SOCIALES”



Estimaciones según el programa de EEDMM (Escuelas Deportivas Municipales).

IMPACTO ECONÓMICO

En este apartado hemos valorado, tanto los ingresos que se dejarán de percibir, así como el ahorro en pago de “alquiler” de instalaciones a Forus, y el ahorro en cuanto a personal destinado a impartir las clases y que con este nuevo modelo, asumirá la empresa Forus.

Los datos son los siguientes:

- ✓ Ingresos en concepto de matrículas y pagos de los/as alumnos/as del PAD: 101.445'30 €
- ✓ Coste en instalaciones Forus en concepto del PAD:
 - Pabellón F.J. Castillejo: 63.779'68 €
 - Salas Deportes de Combate: 43.050'80 €
 - TOTAL: 106.830'48 €
- ✓ Costes en personal del PAD: 4.932 h/curso x 10'7€(Precio/hora monitor): 52.772'40 €

DIFERENCIA: + 58.157'58 €

Forus, asumirá, el PAD, excluyendo del mismo, las actividades encuadradas en las EEDDMM, es decir, las actividades para adultos, siendo un total de 2.592 h/curso.

Si hiciésemos una “estimación” para computar el ahorro referente a la aportación municipal al déficit de abonados (6.000 abonados garantizados), el cálculo sería el siguiente:

- ✓ Ingresos en concepto de “cursillistas” (Adultos): 51.747'96 + 6.653'46: 58.401'42 €
- ✓ Ingresos de “cursillistas” transformados a Abonos: 1.294'64 Abonos al año.
- ✓ Nº de abonos mensuales: 107'88 mes
- ✓ Ahorro mensual en concepto de aportación al déficit de abonados (107'88 x 45'11 €): 4.866'46 €