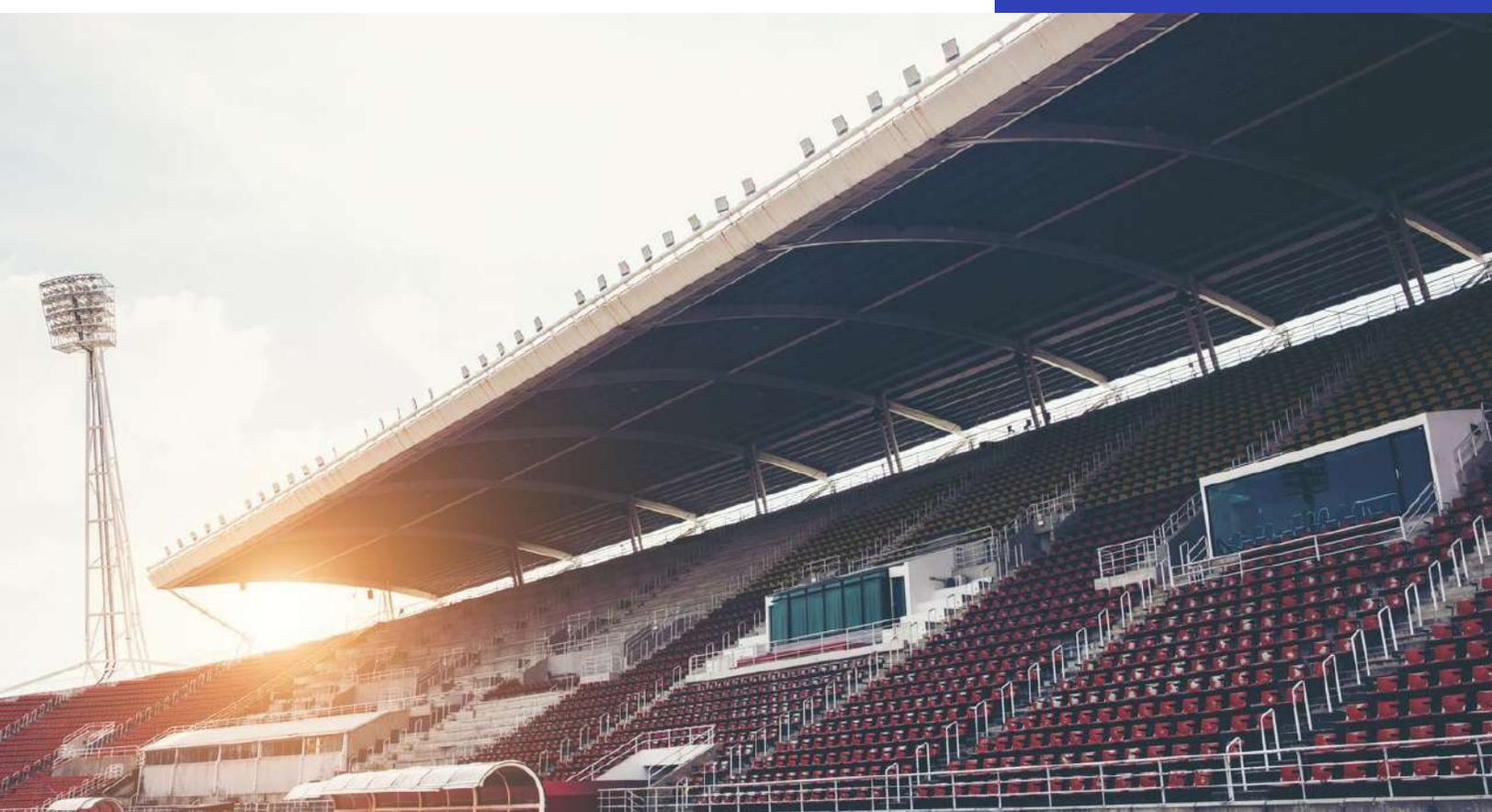


Manual **GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL**



DIPUTACIÓN
DE ALMERÍA



CAPÍTULO 4 PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS



DIPUTACIÓN
DE ALMERÍA



Diputación de Almería
Área de Deporte y Juventud

Elaboración, redacción y diseño:



CAPÍTULO 04

**Planificación y gestión
de instalaciones
deportivas.**



JOSE MARÍA RODRÍGUEZ

La planificación de las instalaciones deportivas en un municipio

1. ¿EN QUÉ CONSISTE ESO DE “PLANIFICAR”?

Si nos ceñimos a una definición puramente académica podemos encontrar definiciones como: “tratar de llevar a cabo una secuencia lógica de cometidos con el fin de lograr los objetivos que se pretenden”. Por el contrario, si decidimos buscar una definición relacionada con la planificación de instalaciones deportivas, podríamos definir “planificar” como, “analizar todos los elementos que intervienen para obtener una instalación deportiva en las mejores condiciones de uso y gestión”.

Así, podemos definir la planificación de instalaciones deportivas como, “una herramienta al servicio de las políticas deportivas que, en diversas formas, desarrollan los gobiernos en cumplimiento de sus respectivas Leyes del Deporte, Decreto y Disposiciones Adicionales”.

2. REFERENCIAS A LA PLANIFICACIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS

Varias son las referencias legislativas que podemos encontrar, a nivel nacional, autonómico y local, sobre la planificación de instalaciones deportivas.

A nivel nacional, la **Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte**, en sus principios rectores establece que “la planificación y construcción de instalaciones deportivas...deberá realizarse en forma que se favorezca su utilización deportiva polivalente...”. Sin embargo, no establece una herramienta de planificación de instalaciones, delegando esta función en las Comunidades Autónomas.

En el nivel autonómico, todas las Comunidades cuentan con su propia Ley del Deporte, las cuales hacen diferentes referencias a la planificación de instalaciones deportivas. A continuación, se muestran algunos ejemplos:

- **Ley 5/2016, de 19 de julio, del Deporte de Andalucía**, establece que “...la planificación, promoción y fomento de una red de instalaciones y equipamientos deportivos...”.



Socio consultor de Lidera Sport Consulting

- **Ley 3/2012, de 2 de abril, del Deporte de Galicia**, indica “La planificación y promoción de una red de instalaciones deportivas que posibilite la generalización práctica de la actividad deportiva”.
- **Ley 14/1998, de 11 de junio, del deporte del País Vasco**, establece entre sus principios rectores, “la planificación y promoción de una óptima red de instalaciones deportivas”.
- **Ley Foral 15/2001, de 5 de julio, del Deporte de Navarra**, en su exposición de motivos indica que, “...se persigue establecer un instrumento que facilite la planificación, coherente y eficaz, del establecimiento de instalaciones deportivas...”.

Dentro las Comunidades Autónomas indicadas anteriormente, podemos citar a dos (Andalucía y Navarra) por su especial desarrollo de la planificación de instalaciones deportivas. Ambas, en su día, desarrollaron un **Plan Director de Instalaciones Deportivas** como herramienta de planificación a nivel autonómico y, por consiguiente, local o municipal.

En el caso de **Andalucía**, cuenta con el **Plan Director de Instalaciones y Equipamientos Deportivos (PDIEDA)**, por otro lado, **Navarra**, con el **Plan Director de Instalaciones Deportivas**. Estas Autonomías, al tener desarrollado su Plan Director de Instalaciones Deportivas, han establecido los principios rectores de la planificación deportiva a nivel local o municipal, mediante el desarrollo del **Plan Local de Instalaciones Deportivas**.

NORMATIVA SOBRE PLANIFICACIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS

En lo concerniente a la normativa en la que nos podemos apoyar para iniciar el proceso de



planificación de instalaciones deportivas, a continuación, se indican tres ejemplos que pueden servir de ayuda para establecer una serie de criterios objetivos:

- **Normativa sobre instalaciones Deportivas y de Esparcimiento (Normas NIDE).** Además, de establecer las dimensiones mínimas que deben tener las instalaciones deportivas (pista polideportiva, pabellón, pista de tenis...) establece una serie de criterios para valorar la red de instalaciones que debe tener un municipio en función de su localización. Estos criterios están basados en la climatología de la zona, la población del municipio y el tiempo/distancia de acceso a la instalación... entre otros.
- **Plan Director de Instalaciones y Equipamientos Deportivos de Andalucía (PDIEDA).** El PDIEDA, establece varios niveles de planificación (provincial, comarcal y municipal), con respecto al ámbito municipal, este Plan Director instauro los contenidos mínimos del Plan Local de Instalaciones y Equipamientos Deportivos (PLIED), siendo la herramienta básica de planificación de instalaciones a nivel municipal.
- **Plan Director de Infraestructuras Deportivas de Navarra.** Al igual que el PDIEDA, indica como herramienta de planificación municipal el Plan Local de Instalaciones Deportivas (PLID).

4. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE PLANIFICAR?

La ausencia de planificación a la hora de construir o remodelar una instalación deportiva puede llevar aparejado una serie de **consecuencias que afectan a varios ámbitos**, como son:

- **Construcción:** carencia de suelo deportivo,

agotamiento de suelo calificado como deportivo...

- **Ubicación:** mala situación geográfica, inadecuada ubicación de instalaciones...
- **Funcionalidad:** incorrecta construcción, dimensiones inadecuadas, instalaciones que no se ajustan a las necesidades solicitadas...
- **Gestión:** instalaciones difíciles de gestionar.
- **Utilización:** instalaciones repetidas en proporción a los habitantes, carencia de otras sí demandas...
- **Rentabilidad:** construcciones no funcionalidades difíciles de rentabilidad.
- **Sostenibilidad:** calidad de materiales obsoletas, instalaciones caras de mantener...

De esta forma, a continuación, se indican una serie de **criterios generales de planificación** de instalaciones deportivas en el ámbito local:

1.Instalaciones de calidad: cuando hablamos de calidad no nos referimos necesariamente al lujo y a lo costoso, la calidad puede ser austera, sobria y funcional. La clave es conseguir un nivel de confort adecuado en varios aspectos (climático, ambiental, funcional y de accesibilidad).

2.Importancia a los espacios auxiliares: un aspecto muy relevante que hay que tener en cuenta a la hora de diseñar una instalación deportiva es la configuración de los espacios auxiliares. Hoy en día, estos espacios son fundamentales: vestuarios cómodos, acogedores, limpios, seguros, suficientes, etc.

3.¿Para qué personas diseñamos la instalación?: conocer las características demográficas de la población nos ayudará también a la hora de diseñar la instalación. Debemos ser conscientes del cambio de la sociedad de una estructura piramidal clásica, a



una población más envejecida, para adaptarnos a las necesidades reales de los ciudadanos.

4. ¿Qué características tiene nuestro municipio?: además de las características demográficas de la población es interesante analizar las económicas y productivas del municipio. Por ejemplo, las necesidades de servicio deportivo no son las mismas en un núcleo urbano, que, en uno rural, y tampoco es lo mismo un escenario de crecimiento económico que de recesión.

5. Prioridad siempre a la ubicación de la instalación: los elementos más importantes a la hora de la planificación de una instalación son su ubicación y su accesibilidad. Según los estudios el tiempo que una persona está dispuesta a emplear para desplazarse a una instalación deportiva es de 14 minutos. Por tanto, deberán ubicarse en núcleos de población ya consolidados y dotarlos de accesos fáciles y cómodos para los ciudadanos ya sea a pie, en bici o con transporte público o parking.

6. Espacios de relación social: como se ha visto en las tendencias de futuro para la práctica deportiva, muchas personas acuden a los centros para relacionarse con otras personas. Hay que convertirlas en espacios de relación social, con cafeterías, salas de lectura, de espera, zonas para desarrollar actividades grupales, etc.

7. Instalaciones seguras: deben ser seguras en el acceso, en el diseño de los espacios y en los materiales utilizados, seguras en los equipamientos deportivos, en el control, en los métodos de limpieza y mantenimiento, y cumplimiento de la normativa vigente.

8. Funcionalidad de la instalación: uno de los factores que influye a la hora de diseñar y planificar es el de la “funcionalidad”. Para ello hemos de analizar previamente la demanda, y después articular la relación entre los diversos espacios, y las especiales circunstancias de estos.

9. Instalaciones sostenibles económicamente: con la situación económica actual y futura, las nuevas instalaciones deberán ser sostenibles por sí mismas. Si no, será mejor no construir las. Para ello se deberá ajustar bien el programa deportivo a las demandas actuales, adaptar bien el espacio disponible a las necesidades, utilizar sistemas de construcción bioclimáticos y de ahorro energético, propiciar actividades que generen ingresos y garantizar la accesibilidad de los usuarios.

10. Sostenibilidad medioambiental: se hace necesario adoptar medidas drásticas en relación a los consumos energéticos usando energías renovables, reduciendo los consumos de agua, el reciclaje absoluto de los residuos y al uso limitado y con control de los productos contaminantes.

11. Polivalencia y versatilidad: por otro lado, si queremos dar un valor añadido a nuestra instalación buscaremos la polivalencia de sus espacios. Si se prevé con anterioridad, una instalación deportiva puede acoger actividades culturales y sociales, que darán más rentabilidad a la misma.



12. Impulso a la mejora de la ordenación urbana: debemos concebir las instalaciones deportivas como un elemento de mejora y de ordenación urbana de nuestros municipios. La construcción de una instalación de este tipo puede ayudar a mejorar la estética del barrio, a crear sinergias con otros edificios como centros educativos, a desarrollar un punto de actividad social del municipio.

5. PROCESOS EN LA PLANIFICACIÓN DE INSTALACIONES

Una vez definidos algunos de los criterios que nos pueden ayudar para iniciarnos en la planificación de instalaciones deportivas, debemos iniciar una serie de procesos que nos llevarán a obtener la información necesaria para completar una adecuada planificación.

1. Recopilación de datos: para iniciar el proceso de planificación deberemos obtener la mayor cantidad de información posible de nuestro municipio (urbanística, demográfica, estadística...). Por ejemplo, a nivel urbanístico conocer si existen parcelas disponibles para nuevas construcciones o la calificación de una determinada parcela. (urbanística, demográfica.

2. Participación: debemos conseguir que nuestro proceso de planificación sea iniciado con una participación global de diferentes agentes de nuestro municipio. De esta forma, podremos elaborar una encuesta de hábitos deportivos para toda la población o realizar dinámicas grupales (focus group) con determinados colectivos para conocer su opinión sobre diferentes temáticas.

3. Análisis: con la obtención de la información sobre nuestro municipio (población, red de instalaciones, hábitos deportivos, normativa urbanística, ...) iniciaremos un proceso de análisis para establecer un diagnóstico de situación, del cual partiremos para planificar la red de instalaciones deportivas de nuestro municipio.

4. Conclusiones: a raíz del diagnóstico de situación fijaremos una serie de conclusiones

que nos ayudarán a las necesidades reales de nuestro municipio en materia de instalaciones deportivas.

5. Intervención: una vez conocidas las necesidades y demandas tendremos que definir las en un documento donde se indicarán las propuestas de construcción y remodelación que son necesarias llevar a cabo. Por ejemplo, construcción de un pabellón en el barrio de La Alameda, sustitución de la iluminación en el centro de raqueta del polideportivo, mejora del pavimento de la pista anexa...

6. Inversión: es fundamental cuantificar las propuestas de construcción y remodelación para conocer la inversión total que pretendemos asumir. Para ello nos podremos basar en los precios de mercado que nos puedan facilitar proveedores especializados.

7. Control y seguimiento: una vez establecido el plan de intervención e inversión deberemos llevar un control de sobre el avance de las intervenciones e inversiones, de forma que podamos analizar si se cumplen en el tiempo establecido o si vamos a sobrepasar el presupuesto máximo.

8. ELABORACIÓN DE UN PLAN LOCAL DE INSTALACIONES DEPORTIVAS

La elaboración de un plan local de instalaciones deportivas conlleva la realización de diferentes fases, las cuales indicamos a continuación:

Fase 1

- **Inventario de instalaciones deportivas:** se deberá elaborar un inventario que recoja todas las instalaciones deportivas de nuestro municipio (municipales, escolares, autonómicas, privadas...), indicando sus principales características (convencional, singular, área de actividad, localización, referencia catastral, tipo de propietario, los espacios deportivos/complementarios que alberga...). Para ello es recomendable realizarlo en formato Access/excel de forma que podamos cruzar los diferentes datos obtenidos.



- **Proceso de consulta:** para que la participación de los ciudadanos/as de nuestro municipio sea lo más amplia y variada posible podremos realizar focus group, encuestas de hábitos deportivos o cuestionarios a grupos concretos (sector privado, tercer sector, otros colectivos...).
- **Análisis del suelo de uso deportivo:** conjuntamente con el área municipal de urbanismo deberemos localizar todas las parcelas de uso deportivo de nuestro municipio (edificadas y no edificadas) y plasmarlas en un plano para conocer su ubicación y analizar las posibilidades urbanísticas de estas.
- **Criterios de sostenibilidad medioambiental y accesibilidad:** deben analizar cuales los principios de sostenibilidad y accesibilidad que deben guiar nuestra red de instalaciones presente y futura, garantizando de esta forma instalaciones 100% accesibles y ecosostenibles.

Fase 2

- **Propuestas de remodelación/construcción:** en función de la información que obtengamos de la Fase 1, elaboraremos nuestras propuestas de remodelación/construcción. En el caso de las remodelaciones estas pondrán ser, por ejemplo, sobre accesibilidad (eliminación de barreras arquitectónicas), eficiencia energética (cambio a luminarias tipo LED), señalización (indicación de salidas de emergencia, administración, vestuarios...), salubridad (mejora de saneamientos,

desagües...), equipamiento (sustitución de canastas, porterías, banquillos...). Por otro lado, las nuevas construcciones, se dividirán entre nuevos espacios deportivos (por ejemplo, construcción de una nueva sala dentro de pabellón polideportivo) y nuevas edificaciones (por ejemplo, construcción de un nuevo campo de fútbol).

- **Memoria económica:** en función de las propuestas de remodelación/construcción se establecerá una memoria presupuestaria, indicando coste de cada una de las intervenciones a llevar a cabo.
- **Calendario de intervención:** es necesario planificar cuando se llevará a cabo cada intervención, ya sea estableciendo la prioridad (alta, media o baja) o en función del presupuesto de económico de cada construcción/remodelación. Lo preferible es realizar este calendario para un periodo de 4 años.

Fase 3

- **Proceso de seguimiento y evaluación:** como último paso en la elaboración del Plan Local de instalaciones es recomendable realizar un check-list tanto de las construcciones/remodelaciones, como de las inversiones. Esta herramienta nos servirá para poder ir comprobando mes a mes si las construcciones/remodelaciones siguen el planning previsto o si, las inversiones, se están ejecutando según lo presupuestado.

JOSE LUIS GÓMEZ CALVO

La seguridad en las instalaciones y equipamientos deportivos



Coordinador Académico y profesor del curso
Experto Universitario en Gestión Seguridad
Integral Deporte y Perito en seguridad

1. JUSTIFICACIÓN DE LA SEGURIDAD.

¿Por qué la seguridad?

Porque es:

- Una necesidad.
- Un derecho.
- Una obligación.
- Una responsabilidad.

1.1 ¿Por qué es una necesidad?

Por la existencia de riesgo de daños.

Es una evidencia que el riesgo de daño está presente en cualquier actividad.

En el caso concreto de la actividad físico-deportiva, el riesgo daño es propio de su propia dinámica: Correr, saltar, lanzar, puede dar lugar a una caída, a un golpe, a una lesión.

Ahora bien, el que exista riesgo de daño no tiene porqué dar lugar a que llegue a producirse un daño. Para evitar que se produzca ello hay que realizar la actividad con... **SEGURIDAD**.

Correr, saltar, lanzar, ¡Si!, pero **de forma segura**, en **condiciones seguras**.

Para hacerlo de forma segura, hay que saber correr, saltar y lanzar, hay que haberlo aprendido de forma que puedan evitarse o reducirse en lo posible, daños de lesiones o de caídas, y alguien tiene que haberlo enseñado con capacidad para poder hacerlo.

Se necesita formación, formadores, procedimientos, metodología. Todo eso es parte de una **forma segura** de realizar actividad físico-deportiva.

Por otra parte, para hacerlo en **condiciones seguras**, hay que realizarlo en lugares o espacios que reúnan los requisitos adecuados para el tipo de ejercicio que se desea realizar, y para ello se necesitan instalaciones apropiadas, y que cuenten con un nivel de mantenimiento que proporcionen una utilización exenta de riesgos de daños para los usuarios y practicantes.

Y para completar el círculo de **forma** y de

condiciones para una práctica segura, hay que contar con la aplicación de los derechos de las personas intervinientes en las actividades físico-deportivas.

Derechos a la propia seguridad, a la dignidad, al honor, la intimidad y la propia imagen, a la protección de los datos personales y derechos digitales, a la protección contra la violencia a los menores de edad, y a la accesibilidad de las personas con algún tipo de discapacidad ya sea permanente o transitoria.

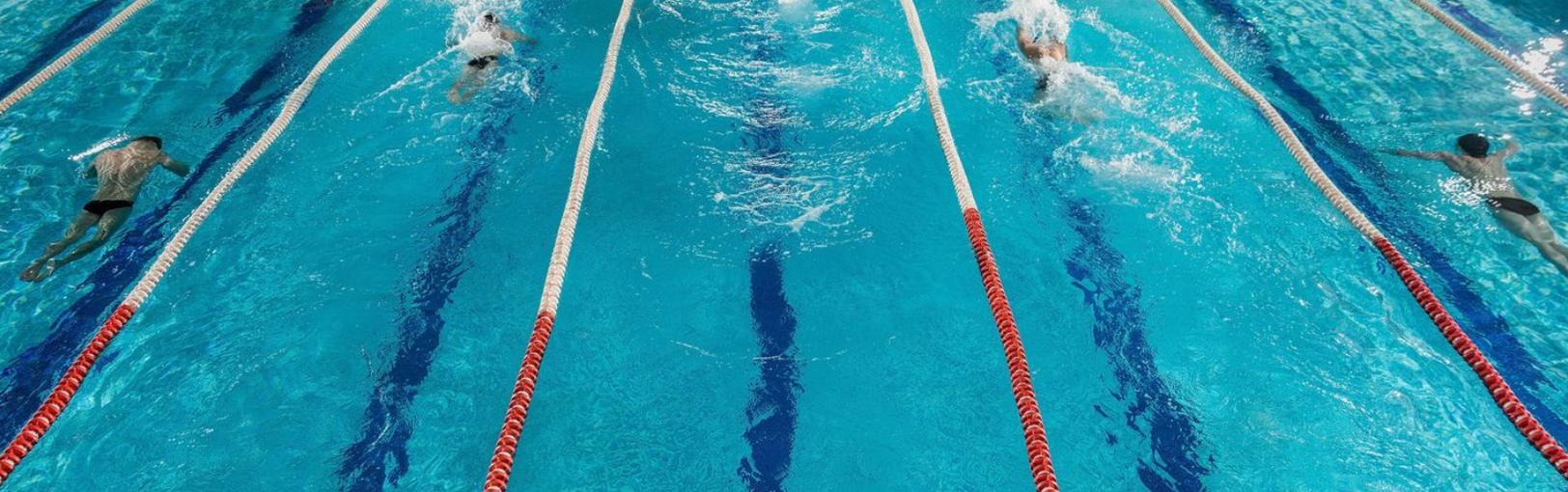
Y como no podía ser de otra forma, el derecho de los trabajadores a la prevención de sus riesgos laborales, y con ello a unas condiciones seguras de trabajo, desde el monitor/a o animador/a hasta el director/a, gerente o gestor/a, pasando por técnicos, personal administrativo, personal de mantenimiento, personal sanitario de la instalación y personal de control y vigilancia, entre otros posibles.

De lo expuesto en la Justificación de la seguridad, se puede establecer que la misma es aplicable a dos ámbitos.

- **La organización y realización de actividades físico-deportivas.**
- **Los lugares, espacios e instalaciones en los cuales se necesita realizar las actividades.**

En cuanto a la **organización y realización**, esta, conlleva como se ha descrito:

- El aprendizaje, preparación entrenamiento y dirección de la actividad físico-deportiva de que se trate en cada caso, para que dicha actividad se realice de forma segura, entendiendo que



la seguridad en estos casos trata de minimizar el riesgo de sufrir daños, ya que la actividad físico-deportiva es una actividad que aporta beneficios para salud física y mental, pero no está exenta por su carácter dinámico de riesgos de daños.

- La aplicación y respeto de todos los derechos personales.
- Las medidas organizativas que procedan para una realización eficaz y eficiente. Este último aspecto de la eficiencia, en su doble vertiente de eficiencia de esfuerzo y eficiencia económica.

Con respecto a **los lugares, espacios e instalaciones**, a los que hay que añadir, el equipamiento y material deportivo, el ámbito de aplicación de la seguridad comporta lo siguiente:

- Adecuación para la/s actividad/es que se quieran realizar. Esto afecta no solamente a los espacios o recintos construidos o formalizados, sino también a los espacios urbanos, como por ejemplo en el caso de carreras populares o maratones, y a los espacios naturales, en los que habría que considerar tres planos:
 - **Tierra**, como por ejemplo para senderismo, ciclismo, montañismo, espeleología, esquí o deportes de motor,
 - **Aguas interiores y exteriores**, como por ejemplo remo, regatas, surf, bodyboard o buceo.
 - **Aire**, como por ejemplo parapente, ala delta o paracaidismo.

Todo ello, sin entrar en deportes de alto riesgo como son el rafting, el salto base o el kayak extremo, entre otros.

1.2 ¿Por qué es un derecho?

Porque dado su carácter de necesidad básica para el normal desarrollo de la vida humana, (recordemos a Maslow y a Alderfer), la seguridad está reconocida como un derecho fundamental en los principales documentos de derechos internacionales y nacionales: “Declaración Universal de Derechos Humanos”. “Carta de los derechos fundamentales de la Unión Europea” y “Constitución española”, entre otros.

1.3 ¿Por qué es una obligación?

Porque al derecho a la seguridad le asiste la correlativa **obligación** de proporcionarla por parte de los responsables de la actividad y/o lugar en los que puedan producirse riesgos de daños.

1.4 ¿Por qué es una responsabilidad?

Es el Código Civil el que establece la responsabilidad respecto al cumplimiento o incumplimiento de las obligaciones, cuando por esa causa se producen daños o perjuicios.

Así el artículo 1101 dice:

Quedan sujetos a la indemnización de los daños y perjuicios causados, los que en el cumplimiento de sus obligaciones incurrieren en dolo, negligencia o morosidad, y los que de cualquier modo contravinieren al tenor de aquellas.

Y el artículo 1104:

La culpa o negligencia del deudor consiste en la omisión de aquella diligencia que exija la naturaleza de la obligación y corresponda a las circunstancias de las personas, del tiempo y del lugar.

2. GESTIÓN DE LA SEGURIDAD

Hasta aquí hemos expuesto las necesidades y razones que las justifican, en este caso la necesidad de la seguridad y los motivos para ello. Pero exponer



solamente necesidades sin aportar soluciones que puedan satisfacerlas, es hacer planteamientos a medias. Para completarlos se requieren obviamente soluciones. Las soluciones a la necesidad de seguridad vienen de la mano de su Gestión, lo cual pasamos a exponer a continuación.

Cualquier planteamiento en materia de seguridad debe partir del binomio **RIESGO-SEGURIDAD**, entre cuyos dos factores hay una relación de planteamiento proporcionalmente directa. A mayor riesgo le corresponde mayor seguridad, y una relación de resultado inversamente proporcional: a mayor seguridad le corresponderá menor riesgo.

Esto aclara que la existencia del riesgo no tiene porqué suponer necesariamente la existencia de daños. Si existe riesgo, lo que hay que oponerle es seguridad, comenzando por la acción preventiva,

Una vez establecido que la seguridad estará en función del riesgo considerado (existente o probable), hay que proceder según las cinco fases siguientes:

FASE 1: Conocer cuáles son los **COMPONENTES CAUSANTES DE POSIBLES RIESGOS DE DAÑOS.**

NOTA: Por necesidades de acotación del tema para ajustarnos al espacio disponible de exposición del tema, vamos a centrarnos en los riesgos debidos a la concurrencia de personas ajenas a la entidad organizadora, es decir espectadores e intervinientes en una actividad dentro de un espacio determinado.

Los riesgos pueden producirse por la interacción de:

- Tipo de actividad.
- Características y estado del lugar de realización y de su entorno.

- Número y perfil de las personas concurrentes a la actividad y participantes en la misma (deportistas)

Los riesgos de daños para las personas concurrentes pueden producirse por diferentes causas: Comportamiento de las personas, estado del lugar, gestión organizativa de la actividad (por ejemplo: exceso de aforo), accidentes tecnológicos (por ejemplo: un incendio) graves fenómenos de la Naturaleza (por ejemplo: un movimiento sísmico en las zonas de actividad sísmológica) etc.

NOTA: Según los estudios realizados por el Instituto Geográfico Nacional, la zona que tiene una mayor actividad sísmica sería la que engloba las provincias de Granada, Málaga, Almería, Murcia y el sur de la comunidad valenciana. Esta es la franja de España más susceptible de sufrir uno de estos episodios.

FASE 2: Sobre los riesgos posibles, se debe de realizar un catálogo de riesgos, y a partir de dicho catálogo, aplicar lo que conocemos como **EVALUACIÓN DE RIESGOS.** La Evaluación de riesgos, es un proceso en el que sobre la base de riesgos posibles (no sólo probables) se actúa de tres formas:

- **Identificación del riesgo:** Conocer cuáles son los riesgos probables dentro del catálogo de riesgos posibles.

(Ejemplo de posibilidad y de probabilidad: En tsunami es posible que se pudiera producir en la costa andaluza, aunque poco probable. Un tsunami no se puede producir en Madrid, por lo que la probabilidad es totalmente nula, no tiene sentido considerar ese tipo de riesgo en el centro de la península).

- **Análisis del riesgo.** Objetivos: Estudiar la probabilidad y consecuencias.
- **Valoración del riesgo.** Objetivo: Cuantificación del riesgo en términos de



peligrosidad (probabilidad de que se produzca e impacto en caso de que se produzca)

FASE 3: Conocida la valoración del riesgo o de los riesgos, se procede mediante lo que se conoce como **GESTIÓN DE RIESGOS**.

La Gestión del riesgo tiene tres tipos de estrategias.

- **Tratamiento de riesgos.** Objetivo: Evitar o reducir los riesgos mediante la aplicación de recursos de protección.
- **Transferencia de riesgos:** Contratar el coste económico de los daños posibles o indemnización por los mismos, mediante el seguro de riesgos.
- **Retención de riesgos:** Objetivo: Aceptación del riesgo cuando el coste de la protección es superior al valor de lo protegido, según los casos. (No siempre el coste puede ser económico).

FASE 4: Una vez considerados los:

- Componentes causantes de posibles riesgos de daños.
- Evaluación de riesgos.
- Gestión de riesgos.

Y centrándonos en el tratamiento como estrategia principal (no única) de la gestión de riesgos

Necesitamos:

- Establecer los objetivos de seguridad cumpliendo el doble criterio de eficacia y eficiencia.
- Establecer los recursos de protección que se requieran, diferenciando los reglamentarios en cumplimiento de la normativa obligatoria, y los necesarios cuando se precise implementar los reglamentarios, por requerirlo la valoración de riesgos realizada dentro de su evaluación.
- Recopilar y ordenar los recursos de protección (medidas, medios, servicios y seguros).
- Establecer los procedimientos de implantación, aplicación y control.
- Evaluar los resultados.

FASE 5: Finalmente recoger todo en un documento, al que llamamos **Plan de seguridad**, que en el caso que estamos planteando, estará aplicado a la concurrencia de personas a una actividad o evento.



CONCLUSIONES



- 01** La seguridad es como hemos dicho: Necesidad, derecho, obligación y responsabilidad.
- 02** La seguridad está en función del riesgo de daños a considerar.
- 03** La consideración del riesgo de daños parte de las características de los componentes generadores de posibles riesgos: Actividad, lugar de realización e intervinientes.
- 04** Una vez conocidos los riesgos hay tratarlos para evitarlos o reducirlos mediante la aplicación de recursos de protección. Finalmente, todo el proceso debe ser documentado mediante un **Plan de seguridad**, que servirá de guía para la adopción e implantación de medidas de protección eficaz y eficiente; facilitar el seguimiento de la aplicación y control de las medidas, medios y servicios; permitir la supervisión para la autorización y licencia de realización así como su comprobación durante el desarrollo de las actividades; comprobar la evaluación de resultados, y finalmente poder justificar a efectos de responsabilidad legal, la previsión de medidas de seguridad adoptadas según los riesgos en el caso de que se produzcan daños, e incluso, evitar la aplicación de posibles cláusulas de exención de cobertura de daños de los seguros contratados, en caso de producirse dichos daños.

CLEMEN SEVILLA

Los modelos de gestión de las instalaciones deportivas municipales

Un modelo, en sí mismo, no es infalible, tampoco se puede decir que unos sean mejores que otros, la clave es elegir el mejor, el más sostenible y eficiente, en función del contexto y los medios disponibles de cada entidad, desde el punto de vista técnico y político, de los medios económicos y de la red de instalaciones, entre otros aspectos.

Para la elección del modelo es imprescindible, realizar un análisis técnico (jurídico-económico y técnico-deportivo). Siempre, el modelo a implantar, deberá garantizar la prestación del servicio público deportivo a la ciudadanía.

Dos aspectos claves que pueden influir a la hora de elegir un modelo:

- Tipo de estructura organizativa que queremos tener, más o menos centralizada.
- Mecanismos de financiación: posibilidades económicas para acometer la inversión necesaria y la explotación del servicio.

Tipos de modelos de gestión directa

La Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local establece que, los servicios públicos de competencia local deben gestionarse de la forma más sostenible y eficiente, y recoge cuatro formas:

1. Gestión por la propia Entidad Local.
2. Organismo autónomo local: más independiente que el anterior, personalidad jurídica propia, con patrimonio y presupuesto independiente, diferenciado de la corporación.
3. Entidad pública empresarial local.
4. Sociedad mercantil local, cuyo capital social sea de titularidad pública.

Solo se podrá implantar la dos últimas formas, cuando quede acreditado mediante memoria justificativa elaborada al efecto, que resultan más sostenible y eficaces que las dos primeras.

En todos los casos, los ingresos por la actividad los recibe la entidad pública.

A continuación, se enumeran tipologías de instalaciones que, en general, tienden a



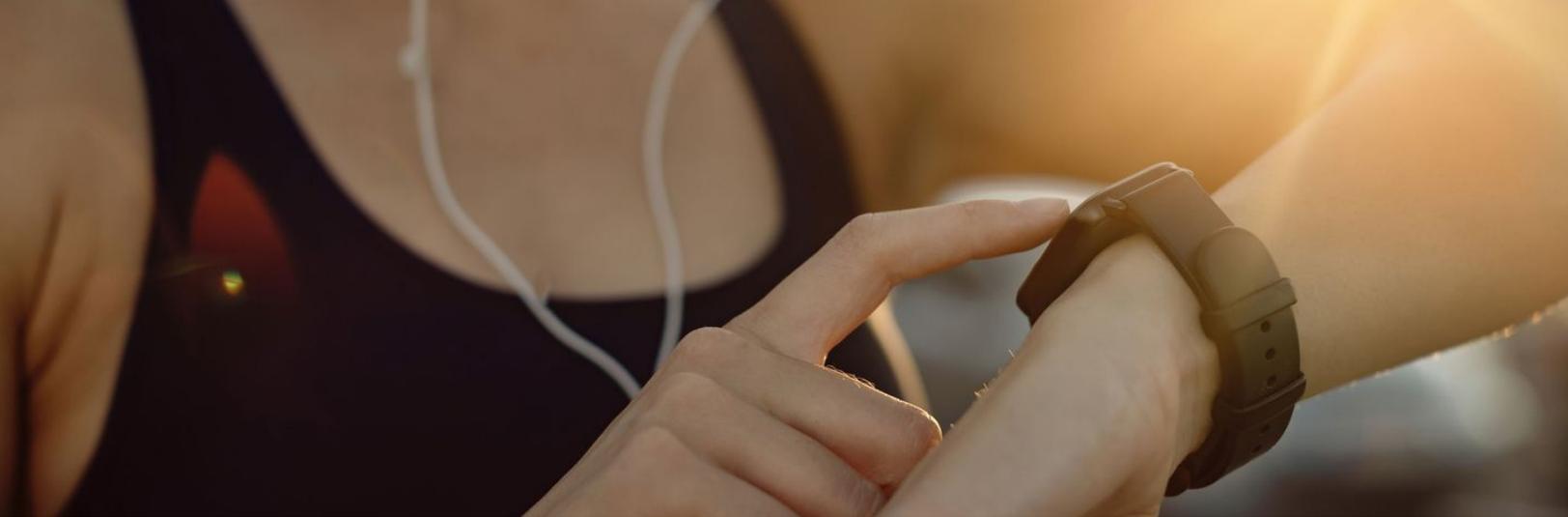
Gerente en Deportiva Municipal Portugalete S.A e integrante de la Junta Directiva de FAGDE

gestionarse de forma directa:

- Instalaciones convencionales.
- Baja o nula rentabilidad
- De menor dimensión económica, no existe oferta privada comercial.
- Ubicadas en entornos más rurales, municipios más pequeños.
- Para deportes federados y uso preferente por clubes deportivos.

En la medida en que el tamaño de los municipios aumenta, las instalaciones se complejizan, y se diversifica el uso, es decir, que además de la práctica del deporte escolar y federado, conviven otros usos como el fitness, actividades acuáticas variadas...; el modelo tiende a progresar hacia una gestión más descentralizada.

Es habitual dentro de la gestión directa, externalizar la prestación de algunos servicios como: mantenimiento, limpieza, control de accesos, incluso las prestaciones de los servicios deportivos. Mediante esta fórmula, un Ayuntamiento, un Organismos Autónomo Local o una Sociedad Municipal, siendo todos modelos de gestión directa, contratan la prestación de uno o varios servicios a empresas especializadas. El modelo a implantar, no suele ser puro, es posible, que en un mismo municipio convivan varias formas de gestionar, dado que el tipo de instalaciones y el uso, condiciona la elección de modelo. Dentro de un Ayuntamiento, podemos encontrar, por un lado, instalaciones, como, por ejemplo. un frontón o pabellón polideportivo gestionados de manera directa, y por otro, un centro de fitness, cuya explotación sea a través de una gestión indirecta.



¿Cuáles son las razones que pueden motivar la elección de una forma u otra, siendo todas gestión directa?

Aspectos como la política de personal, básicamente la diferencia es si la relación es funcionarial o laboral, en el caso por ejemplo de las sociedades mercantiles, la relación es laboral y no tienen los mismos requisitos, ni las mismas rigideces que el resto de formas de gestión directa. En este último caso, al ser una sociedad mercantil les son de aplicación principalmente la legislación laboral ordinaria (Estatuto de los Trabajadores y el convenio colectivo de aplicación), pero también se les aplican otras normas de los empleados públicos, como es el caso del Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), que, por ejemplo, establece que los procedimientos de selección del personal laboral serán públicos, rigiéndose en todo caso por los principios de igualdad, mérito y capacidad.

Aspectos presupuestarios y contables:

Las alternativas son, de una parte, contar con un presupuesto rígido con limitación de partidas de gastos, y de otra disponer de un presupuesto que sea una estimación de ingresos y gastos, que van a producirse en el ejercicio futuro. Este segundo caso, corresponde a una sociedad mercantil, en la que existe una flexibilidad mayor, se pueden dar traspaso entre partidas y utilizar de manera más eficaz, los excesos de ingresos generados por la propia actividad.

Fiscalidad:

Al menos, en la actualidad, afecta de manera positiva en el caso de las sociedades mercantiles y las entidades públicas empresariales, dado que, a través de la devolución del IVA, se recuperan importantes fondos cada año.

Control municipal:

La percepción de falta de control político en el caso de la sociedad municipal, puede condicionar la no elección de este modelo. Pero, esto no debería ser inconveniente, pues fácilmente pueden establecerse mecanismos de control, tanto políticos como administrativos. Dependerá de la voluntad de los órganos de dirección y administración.

Contratación:

En la actualidad, la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, es de aplicación directa a los Ayuntamientos, Organismos Autónomos Locales y a Entidades Públicas Empresariales Locales. También a las Sociedades Mercantiles, cuando el porcentaje de capital público es superior al 50%. Estar dentro del ámbito subjetivo de la citada ley, supone un mayor control y rigidez a la hora de contratar

Tipos de modelos de gestión indirecta

Las concesiones, son las modalidades principales de gestión indirecta en nuestro sector.

Según lo establecido por la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público:

En una concesión, el servicio de titularidad pública se encomienda a un operador privado, y la contrapartida es la explotación del servicio, y además en algunos casos, además de ese derecho, se acompaña de un precio / canon. La concesión puede ser de servicios y de obras, en este último caso, implica que el concesionario ejecute una obra, o bien, restaure y repare construcciones existentes.

En ambos casos, tanto en la concesión de obras como en la concesión de servicios, debe de existir riesgo operacional, es decir, el operador se expone



a la incertidumbre del mercado, por ello, no está garantizado, que, en condiciones normales de funcionamiento, el concesionario vaya a recuperar la inversión realizada.

En la medida que los usos van variando, y las instalaciones ofrecen otro tipo de prácticas deportivas orientadas a la salud, al ocio activo, con contenidos de alta demanda comercial, el modelo tiende a progresar hacia una gestión indirecta.

La gestión indirecta es habitual en instalaciones con variedad de usos, incluso destinadas al espectáculo deportivo, con una dimensión económica mayor, es decir, con posibilidad de negocio por parte de un operador externo.

¿Cuáles son las razones que pueden motivar la elección del modelo de gestión indirecta?

- Eludir el riesgo operacional inherente a la explotación económica.
- Necesidad de disminuir el nivel de gasto, y muy particularmente el gasto en personal.
- Mayor eficiencia en la gestión.
- Incrementar la productividad.
- Necesidad de incorporar nuevas tecnologías y adaptarse a nuevas demandas.
- Buscar más flexibilidad en los procesos o incluso en la toma de decisión.
- Necesidad de financiación para inversión tanto para nuevas instalaciones como para su reforma o adaptación a nuevos usos.

Hablaremos a continuación de fortalezas y debilidades de la gestión directa e indirecta.

Gestión directa

Fortalezas

- Control directo de la prestación de servicio.
- No hay intermediarios.

- Se mantiene todo el poder de decisión y gestión.
- Garantiza la continuidad y estabilidad del servicio, sobre todo, en los servicios de nula rentabilidad económica, dirigidos a colectivos vulnerables, personas con escasos recursos, con mayores barreras de acceso a la práctica deportiva.
- Alta capacidad para controlar y regular la oferta de los servicios.

Debilidades

- La entidad pública asume la totalidad del riesgo económico, dado que la financiación es a través de los presupuestos de la entidad local.
- Ineficacia por la cultura burocrática, lentitud en los procedimientos, en las decisión y complejidad administrativa.
- El coste de la organización puede ser elevado en comparación con el volumen gestionado.
- Escasez de recursos especializados (tanto de personal como de medios materiales)

Gestión indirecta

Fortalezas

- El operador tiene un amplio margen para la organización de los recursos. Puede aportar su conocimiento y experiencia dando buenos resultados.
- Mayor agilidad, en todos los procesos, especialmente en los de contratación (personal y medios).
- Reducción del nivel de gasto (especialmente el del personal). En este caso, puede convertirse en una debilidad si no protegemos a las y los profesionales de nuestro sector.
- Capacidad del operador de aportar mayor grado de especialización y de mantenerse permanentemente actualizado, incorporando nuevas tendencias e innovaciones.
- Posibilidad de inversión por parte de la empresa privada.



Debilidades:

- Precariedad de los puestos de trabajo, mayor inestabilidad.
- Complejidad para mantener las líneas y directrices de la gestión del servicio por parte de la administración.
- Riesgo de perder el liderazgo político.
- La duración de la concesión: son periodos largos, condicionados por la inversión necesaria.

Algunas claves para mitigar las debilidades de una concesión:

Durante la preparación del expediente de contratación, se han de estudiar los costes de la explotación del servicio que estamos exigiendo, y fijar la retribución razonable que ha de recibir el operador privado (financiación vía cuotas de las personas usuarias, aportación de la administración, o ambas).

Los pliegos de condiciones que regulan la concesión deben de establecer el claramente el alcance y cobertura mínimas, requisitos de calidad, e incorporar mecanismos de control, comunicación y seguimiento entre las partes.

Necesariamente hay que compatibilizar el interés de la administración, con el del adjudicatario y el de las personas usuarias.

Es importante ver al adjudicatario, como un aliado, para juntos, dar cumplimiento a la estrategia de prestación del servicio público.

Hay que ser conscientes del coste del riesgo que transferimos al operador, para que el marco económico funcione, y no haya que revertir el

modelo.

- Riesgo de construcción: en el caso de que la concesión implique gran volumen de inversión.
- Riesgo de explotación: mantener el volumen de personas usuarias previsto.

REFLEXIÓN FINAL

En todo caso, aunque la gestión sea indirecta, la responsabilidad sobre la garantía de la prestación del servicio público corresponde a la administración, y debe necesariamente establecerse mecanismos de control que aseguren el óptimo cumplimiento del contrato, para:

- Cumplir con el alcance contratado, la continuidad del servicio, el óptimo uso y mantenimiento de patrimonio público.
- Cumplimiento de la política tarifaria y asegurar la mejor calidad.
- Garantizar el acceso a la práctica deportiva a la ciudadanía

VÍDEO CAPÍTULO 04

Entrevista a los autores del capítulo 4 Planificación y gestión de instalaciones deportivas.



BIBLIOGRAFÍA CAPÍTULO 04

- Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. Boletín Oficial del Estado núm. 249, de 17 de octubre 1990.
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1990-25037>
- Ley 3/2012, de 2 de abril, del Deporte de Galicia. Boletín Oficial del Estado núm. 101, de 27 de abril de 2012, pp. 32376 a 32439
<https://www.boe.es/buscar/pdf/2012/BOE-A-2012-5596-consolidado.pdf>
- Ley 14/1998, de 11 de junio, del deporte del País Vasco. Boletín Oficial del Estado núm. 315, de 31 de diciembre de 2011, pp. 147138 a 147182.
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2011-20657>
- Ley Foral 15/2001, de 5 de julio, del Deporte de Navarra. Boletín Oficial del Estado núm. 190, de 9 de agosto de 2001, pp. 29749 a 29775.
<https://www.boe.es/eli/es-nc/lf/2001/07/05/15>
- Normativa sobre instalaciones Deportivas y de Esparcimiento (Normas NIDE).
<https://www.csd.gob.es/es/csd/instalaciones/politicas-publicas-de-ordenacion/normativa-tecnica-de-instalaciones-deportivas/normas-nide>
- Plan Director de Instalaciones y Equipamientos Deportivos de Andalucía (PDIEDA).
<https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/PDIEDA%20Definitivo%20sp.pdf>
- Plan Director de Infraestructuras Deportivas de Navarra.
<https://www.deportenavarra.es/es/plan-director-de-infraestructuras-2022-2025>
- Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local.
<https://www.boe.es/eli/es/l/1985/04/02/7/con>
- Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014.
<https://www.boe.es/eli/es/l/2017/11/08/9/con>
- KAIT, Grupo Opinión para el Área del Deporte en Euskadi, 2006. "DEPORTE, GESTIÓN Y MUNICIPIO. ASPECTOS CLAVE". Varios autores. Coordinador de la obra Luis V. Solar Cubillas. 1ª Edición EUDEL, nº 14. Bilbao.



DIPUTACIÓN
DE ALMERÍA



Para más
información de la
Diputación de
Almería:

