

LA EVOLUCION DE LAS POLITICAS DEPORTIVAS EN EL SECTOR PÚBLICO LOCAL

Carlos Delgado Lacoba

Gerente de Deportes y Cultura del Ayuntamiento de San Sebastian de los Reyes

1. Marco de referencia.

La actividad física y el deporte como fenómeno social y como fórmula para la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos es hoy en día un hecho incuestionable para todos.

Bajo el concepto deporte se enmarcan multitud de prácticas que tienen en común la participación del cuerpo humano a través del movimiento, el juego y el agonismo.

Esas prácticas se pueden estructurar en una banda con dos polos extremos diferentes pero con ciertas vinculaciones culturales:

- El participar del deporte como espectador (deporte espectáculo o de alto rendimiento), donde la fuerza social radica en la masa seguidora de la competición.
- El participar del deporte a través de la práctica tanto de actividades físicas como deportivas y el bienestar que dicha participación puede aportar al individuo - salud, sentirse bien, relación social, mayor autoestima, etc., en una cultura que valora muy positivamente el hecho deportivo.

En el primero, los protagonistas son los seguidores y en el segundo, los practicantes. Entre ambos se estructuran todas las prácticas que comúnmente se identifican como deporte. Más de un setenta por ciento de la población española se ubica entre uno y otro punto, habiéndose incrementado en los últimos quince años el porcentaje de practicantes, que ya supera al de sólo espectadores.

Así pues y sin menospreciar o perder de vista el deporte espectáculo, teniendo en cuenta que los practicantes son población que “usa” el deporte para mejorar su calidad de vida y que las políticas municipales deben responder a las necesidades de su población, parece lógico que el denominado deporte de base y el deporte para todos sea tema prioritario de gobierno local y que el deporte sea considerado como un servicio público en toda regla.

Qué se entiende por servicio público debería ser la primera pregunta que se respondiera, pero al igual que sucede cuando se plantea cualquier cuestión “doctrinal” el acuerdo o un simple consenso no resulta nada fácil; por otra parte, como lo que aquí nos interesa es una cuestión de índole más práctica y la Ley de Bases entiende que “son servicios públicos cuantos tienden a la consecución de los fines señalados como de la competencia de las Entidades Locales”, bastará que tengamos en cuenta las características que definen el servicio público:

- A) Son actividades de titularidad pública.
- B) Son actividades de prestación regular y continua.
- C) Existe un derecho del ciudadano a la prestación.

En el nivel local, es donde precisamente se sitúa el eje principal de la política dirigida a difundir la práctica de las actividades físico-deportivas.

La trayectoria del deporte como servicio público en la administración local, también ha pasado por diversas etapas. En un principio, la necesidad de popularizar la posibilidad de practicar deporte llevó a las políticas de inversión en construcción de equipamientos, campañas de promoción y semigratuidad. Durante la fase de expansión, y para mantener los niveles de oferta, se incrementaron los presupuestos

municipales destinados al deporte. En los años noventa, con la situación económica del sector público en plena frenada y reconversión (la necesaria reducción del gasto público para contener y reducir el déficit público), la importancia pasó a la gestión económica de los servicios deportivos municipales y a la gestión propiamente dicha, replanteándose las formas de gestión empleadas en los momentos de crecimiento y las políticas de precios de los servicios.

Parece superado el concepto de presentar modelos ideales de actuación, no hay recetas mágicas ni modelos de gestión universales. Todas las fórmulas de gestión son en principio válidas y su uso dependerá de la situación particular de cada municipio y del estudio que hagamos de su sistema deportivo en cuestión.

La actuación de los servicios públicos no solo ha de respetar la legalidad de la actuación y de sus procedimientos como un fin en sí mismo sino que deben respetar también los principios de eficacia, de eficiencia y de economía.

Los municipios son las entidades que con mayor dinamismo realizan una función de promoción y desarrollo material de la práctica deportiva y se han erigido en los máximos gestores del deporte en el sector público.

El municipio como administración pública más cercana es el conocedor más directo de la realidad deportiva existente en su ámbito territorial y es quien recibe las fuertes demandas de los ciudadanos al respecto.

Múltiples acciones, procesos, cambios de valores e inversiones, han modificado el panorama deportivo en los municipios partiendo de casi la nada con que se encontraban a mediados de los setenta, creciendo sin parar en la década de los ochenta hasta consolidarse como servicios de primer orden en la actualidad, siendo indudable su importancia mediática, económica y por ende política.

Nadie pone en cuestión este crecimiento, pero es evidente que toda labor necesita ajustes y replanteamientos para adaptarse a cada situación y la futura está presidida por la obligatoriedad de ser más eficientes en el manejo de nuestros recursos y lograr dar respuesta a las exigencias y expectativas de nuestros ciudadanos mediante una prestación de servicios orientados hacia la calidad.

Los municipios no pueden conformarse con su papel de garantizar los servicios públicos, con ser esto importante, deben impulsar planes de calidad que contribuyan a que los responsables políticos y técnicos se comprometan en ofrecer a sus ciudadanos políticas deportivas que satisfagan sus necesidades y no otras.

La atribución de funciones en el sector deportivo a las Corporaciones locales se produce por dos vías:

- La legislación reguladora del Régimen Local.
- La legislación sectorial (entendida esta como la relativa a sectores concretos: normativa deportiva, de instalaciones, de seguridad y salud pública...).

En los dos casos antes expuestos, la legislación puede ser del Estado o de las Comunidades Autónomas. El marco normativo queda lo suficientemente abierto en su desarrollo como para que cada municipio pueda adaptarlo a su realidad en función de su cultura, sus prioridades o sus recursos.

Dando un repaso a la legislación básica vigente llegaremos a la conclusión de que los municipios gozan de una autonomía absoluta en cuanto al fomento de la práctica deportiva se refiere, sin más limitación que su voluntad política y sus recursos, si bien sus actividades son concurrentes con el resto de administraciones, por lo que convendría una mayor definición en cuanto a las funciones de cada una de ellas, una mayor coordinación y una redistribución de los recursos existentes.

Es preciso seguir avanzando en lo que se ha venido a llamar el pacto local y en la asignación de recursos a los municipios para abordar con garantía las demandas ciudadanas a este respecto.

La gestión municipal cada vez más depende de las complejas redes de relaciones que existen entre los diferentes agentes involucrados en los distintos programas de actuación y componentes del Sistema Deportivo Local, definiendo este como el conjunto de elementos públicos y privados relacionados entre sí que contribuyen a la práctica deportiva en el municipio (resto de administraciones, federaciones deportivas, clubes, asociaciones, deportistas, empresas,...). Esto impone un tipo de gestión interorganizativa también complejo, en el que el establecimiento de responsabilidades es fundamental.

Las competencias concurrentes a todas las administraciones y los programas de actuación de este tipo presuponen una organización flexible que precisa de una auténtica descentralización y de mecanismos de coordinación interadministrativa.

El éxito o el fracaso de la actividad deportiva en el municipio no deben ser exclusivos del ayuntamiento sino que es responsabilidad de todo el sistema deportivo local.

Es frecuente que los servicios deportivos utilicen la combinación de diversas fórmulas en su gestión. Es preciso mencionar que la elección de un sistema de gestión nos sitúa forzosamente en un escenario más amplio y que no es otro que el debate en relación con lo público y su papel en la sociedad.

Este debate está motivado fundamentalmente por:

- La incapacidad de las haciendas locales para atender los crecientes gastos que acarrearán la aplicación de políticas públicas, entre ellas las de materia deportiva.
- La demanda de los ciudadanos de mayor calidad en la gestión de los recursos públicos y de austeridad en el gasto público.
- Limitación de los recursos disponibles: económicos, humanos y materiales.

Todo ello ha desembocado en:

- Disminución progresiva de servicios y bienes públicos puros.
- Proceso de modernización y gestión del cambio en la administración con la aplicación de nuevas técnicas con especial incidencia en :
 - ✓ gestión de recursos humanos
 - ✓ incorporación de las nuevas tecnologías
 - ✓ cambio en la cultura organizativa
 - descentralización
 - dirección por objetivos
 - control de gestión
 - evaluación
 - sistemas de información
 - ✓ la consideración del ciudadano como “cliente”
- Preocupación del sector público por la calidad del servicio y puesta en marcha de planes de calidad en los mismos.
- Creciente prestación por entidades privadas de servicios públicos no privativos del sector público.
- Mayor profesionalización de la administración.
- Colaboración pragmática del sector público y el sector privado.

Como podemos apreciar los contenidos de este artículo se encuentran inmersos, en la actualidad, en una verdadera encrucijada tanto si se observan desde la perspectiva estrictamente política (debate publico/privado) como si se hace desde la económica (rentabilidad-beneficio) o incluso socio-laboral (productividad-eficacia-empleo) y lo mismo sucede desde el punto de vista legal.

Es preciso conocer, pues, el marco global en el que nos movemos y la problemática que se nos presenta al optar por una u otra fórmula de gestión y a la hora de marcar directrices de actuación.

Aunque cada municipio o provincia de España tenga su peculiaridad específica que le haga diferente, y aunque sean sus gobiernos de diferente color político e ideológico, se puede encontrar un denominador común base definidor de sus políticas, y es el papel de garante del acceso de la población a la práctica como elemento de calidad de vida.

En cualquier caso y simplificando podemos convenir que los objetivos generales de todo servicio deportivo municipal son:

- la promoción deportiva
- la construcción de instalaciones, su mantenimiento y conservación
- la gestión de los programas de actuación y de las instalaciones bajo los parámetros de eficacia, eficiencia y calidad.

2. La cuestión económica

En estos momentos estamos inmersos en un debate sobre la importancia de la gestión económica y lo que era claramente secundario hace unos años es hoy indudablemente una de las cuestiones principales a tener en cuenta en la gestión de un servicio deportivo, aunque aun muchos Ayuntamientos sigan actuando de espaldas a esta cuestión.

En la actualidad, y como cualquier empresa, debemos intentar lograr la mayor rentabilidad al menor coste posible, independientemente que a nadie se le escapa que en la gestión pública intervienen otro tipo de rentabilidades y que estas en un momento dado pueden ser prioritarias.

Al hilo de estas consideraciones una de las tendencias actuales en los planes de actuación municipal es la reconversión de su gestión económica, de tal manera que estos servicios cuesten menos dinero a la hacienda pública.

Y a ese menester se están dedicando la mayoría de cuadros directivos públicos del deporte local.

Simplificando la cuestión caben acciones que incidan en dos sentidos para conseguir ese objetivo:

- Acciones encaminadas a reducir los gastos
- Acciones encaminadas a aumentar los ingresos

Todas ellas deberán ajustarse y estar basadas en el correspondiente proyecto de gestión pero conviene resaltar que se está produciendo la congelación de ofertas públicas de empleo, recolocación del personal municipal y contratación externa de la prestación.

De igual manera se están revisando la tipología de servicios que se están prestando a la población y se incorporan los que son más rentables económicamente (musculación, fitness, aerobic...) para compensar parte de las pérdidas que originan los programas de deporte de base y las ofertas tradicionales.

Se revisan las políticas de precios buscando fórmulas que permitan compensar el carácter de servicio público al alcance de todos con la generación de beneficios en ofertas concretas.

Nos encontramos en un contexto presupuestario condicionado por la imposibilidad de incrementar la presión fiscal y por un control creciente del endeudamiento por lo que cada vez es más importante que ante una situación económica desfavorable prioricemos nuestros presupuestos y asignemos racionalmente los recursos disponibles. Es indispensable establecer mecanismos de evaluación y control y acudir a sistemas de planificación para lograr una mayor eficiencia en la gestión, en definitiva “hacer más y mejor con menos”.

3. Planificación y calidad

Es preciso tener la visión de la administración pública como una empresa prestadora de servicios, deportivos en nuestro caso, cuya legitimidad de acción debe estar sustentada en proporcionar un servicio de calidad que responda a las exigencias de sus clientes, los ciudadanos.

Garantizar la rentabilidad social, deportiva y económica de un equipamiento o servicio deportivo requiere establecer un proyecto de gestión.

Se pone de manifiesto que los ciudadanos nos exigen que sus impuestos se vean traducidos en unos servicios de mayor calidad y para ello hoy en día nadie duda de la necesidad de introducir cambios en los modos de actuar de la Administración Pública, que permitan dar una respuesta a la creciente presión que por parte de los ciudadanos se ven sometidos los servicios públicos, en general, y enfrentarse por otro lado, a los nuevos escenarios producidos por los cambios tecnológicos, nuevos sistemas de comunicación e información, nuevas variables ideológicas y culturales, nuevos marcos competenciales y económicos, etc.

Nos encontramos en un punto de inflexión en el cual, los ciudadanos han pasado, por tanto, de ser unos meros receptores de servicios o usuarios a ser clientes de la Administración, a la que demandan no sólo que se cumplan las normas y actúe de acuerdo a ellas, sino que esta actuación sea además, eficaz y eficiente, en la que los resultados en la gestión deben adquirir un papel protagonista.

La respuesta a estas demandas, que podríamos catalogar como de “retos”, ha sido la de introducir y desarrollar unos nuevos elementos en la forma de trabajar que mejorasen los sistemas y procesos relacionados con la planificación, organización y gestión de los servicios y recursos de las administraciones públicas.

La Administración Local, al ser la más cercana al ciudadano, se ha convertido automáticamente en el primer elemento evaluativo y por tanto, en el primer escenario en el que tendrían que aplicarse los planes de acción dirigidos a desarrollar y a alcanzar realmente ese objetivo de modernización y calidad.

Son éstas, las Administraciones Locales, las que realmente tienen que poner en marcha, en primer lugar una nueva cultura administrativa fundamentada en el concepto de servicio al ciudadano y a la aceptación de la Admón. Pública como empresa prestadora de servicios, cuya legitimidad ciudadana debe estar sustentada en proporcionar un servicio de calidad que responda a las exigencias de sus clientes, los ciudadanos, admitiendo su equiparación con potenciales ofertas de iniciativas privadas.

Para alcanzar este proceso de cambio dirigido a la mejora de la calidad, consideramos clave los siguientes factores:

- ✓ El Liderazgo: Ejercido al máximo nivel y enfocando el proceso de cambio como una apuesta estratégica de la organización.
- ✓ El Compromiso y Legitimación Interna: Conseguido a partir del debate entre las diferentes partes implicadas y de la incorporación activa de los diferentes elementos de la organización en equipos de trabajo.
- ✓ La Satisfacción del Cliente: Responder a las demandas de los ciudadanos (nuestros clientes) para lo cual será necesario conocer cuáles son sus problemas y necesidades y qué les motiva a utilizar nuestros servicios.

- ✓ La Organización del Proceso: Articulada en torno a sistemas de planificación, proyectos y programas que supongan compromiso de resultados y que faciliten la integración de los conocimientos y las personas requeridas en cada momento.
- ✓ La Explotación del Éxito: Que posibilite la retroalimentación del proceso y el cambio gradual de las posibles actitudes de resistencia.

Para incluir a nuestras Administraciones Locales en este marco de modernización dirigido a implementar políticas que garanticen y mejoren la calidad de nuestros servicios, es indudable la necesidad de abordar cambios y mejoras en el conjunto de elementos que consideramos fundamentales en una organización:

- ✓ La estrategia
- ✓ La estructura de organización
- ✓ Los recursos humanos
- ✓ Las instalaciones
- ✓ Los procesos y la tecnología

¿Es posible conjugar las demandas ciudadanas de mejorar la calidad de nuestros servicios e incluso incrementarlas con el ajuste presupuestario existente y la congelación de recursos? ¿Es posible la simbiosis de actuar con criterios de cultura empresarial y continuar prestando servicios cuyos objetivos básicos son sociales y de difícil valoración?

La respuesta a éstas y otras preguntas relacionadas con la gestión de nuestros servicios, deben de partir de la necesaria orientación de las políticas municipales hacia una verdadera gestión de la calidad de los servicios municipales.

Estas líneas de actuación presuponen, desde nuestro punto de vista y análisis, la necesidad de introducir y poner en marcha una adecuada planificación que facilite el desarrollo de políticas de gestión de la calidad, en la que ésta forme parte de la estrategia global de la organización.

Para ello es imprescindible:

- ➔ Un sistema adecuado de dirección y planificación
- ➔ Un sistema de control de gestión y evaluación de programas
- ➔ Un óptimo y eficaz sistema de comunicación e información
- ➔ Un sistema de calidad total

El reto de la calidad nos obliga a estar inmersos en un proceso de mejora continua y abordar el enfoque de la calidad apuntando principalmente a la satisfacción del cliente. Esto es así máxime cuando los centros deportivos municipales forman parte de la esfera de la actuación pública que es prestadora de servicios directos, a veces en régimen de derecho privado, que por lo tanto permiten una equiparación perfecta con actuaciones similares del ámbito privado.

Introducir una mayor calidad en los centros deportivos municipales significa gestionar y controlar los resultados teniendo como referente prioritario las demandas de los ciudadanos.

El concepto de calidad total podemos entenderlo como la estrategia de gestión que permite conseguir la satisfacción de las expectativas del cliente externo e interno al menor coste posible. Este enfoque abarca a toda la Organización, se trata de una cultura, una forma de hacer, que trata de garantizar la satisfacción de todos aquellos en los que repercute su actividad, así como su supervivencia y rentabilidad. Es en este contexto donde surgen frecuentemente los problemas que sufren los centros deportivos municipales pues estos están supeditados en muchísimas ocasiones a formas de hacer que no son las adecuadas para sus objetivos de funcionamiento y calidad y que suponen un choque de cultura con el resto del Ayuntamiento. A este respecto nos encontramos con convenios laborales, procedimientos y reglamentos que no tienen en cuenta la idiosincrasia de los servicios deportivos y las necesidades que estos tienen en cuanto a horarios, funciones y rapidez en la

tramitación de expedientes y en lo que para mí es más importante en la toma de decisiones. Estas divergencias con el “aparato central” del Ayuntamiento impiden garantizar en muchas ocasiones una mayor eficiencia en la gestión y por lo tanto una mayor calidad en el servicio. Afortunadamente estas divergencias son cada vez menores y la administración en su conjunto camina hacia una cultura basada en el servicio al ciudadano y no exclusivamente en el cumplimiento de la norma.

Hablar de calidad total en un centro deportivo es sinónimo de contar con un buen proyecto de gestión que contemple la fórmula de gestión más adecuada, que como hemos visto antes deberá seleccionarse de acuerdo al estudio y el análisis de cada situación concreta y del sistema deportivo en cuestión.

Es importante resaltar que se está abriendo una brecha cada vez mayor entre los grandes municipios y los municipios pequeños, que no tienen los medios y los recursos suficientes.

Pero todas las medidas que se están planteando en el deporte local pueden ser malas soluciones si se aplican sin la necesaria reflexión previa y sin prever sus efectos.

Soluciones sin planificación y sin un proyecto de gestión previo probablemente serán más problemas en el futuro.

Es básico, pues, disponer de la información necesaria para poder valorar y tomar la decisión correcta.

Obvio, ¿no?

¿Por qué será entonces que aún son poquísimos los Ayuntamientos que se han dotado de unidades o procedimientos de recogida y tratamientos de información mínimamente serios y rigurosos para ser tratados como tales?

La toma de decisiones se basa en dos elementos clave:

- la información
- el criterio

4. Papel del municipio en materia deportiva: Funciones y directrices básicas

En la actualidad nos estamos haciendo preguntas clave tales como ¿Que papel tiene que desempeñar el sector público y en concreto el Ayuntamiento en el ámbito deportivo?, ¿Que gestión debe seguir?, ¿Cual debe ser la política deportiva municipal?, ¿Cuales sus prioridades de actuación?

Establecer un modelo de actuación local en el deporte, como en cualquier otro ámbito, para todos los Ayuntamientos, sería una osadía. La autonomía con que cuenta el municipio, propicia precisamente, que cada cual pueda adaptar su papel a su realidad concreta.

Por tanto, el primer paso para discernirlo, consiste en realizar un profundo análisis sobre el Sistema Deportivo Territorial del Municipio. Ya que muchos, y a trepidante ritmo, han sido los cambios experimentados por la sociedad española después de la Constitución de 1978. El artículo 43.3 de la misma, fue punto de arranque para que las instituciones abordaran con entusiasmo la promoción de la convivencia social a través de la actividad físico-deportiva. Pero este acelerado crecimiento ha conducido a los poderes públicos, también en forma común y muy especialmente a las Administraciones Locales, a vivir un momento de inflexión importante sobre las políticas a aplicar para captación de recursos y financiación de los programas de actuación. Y como decía en un principio a buscar nuevos modelos que se adapten a las necesidades de la población.

La escasez de recursos induce a una resignación de los mismos hacia esferas de actividad cada vez más prioritarias, y por lo tanto a nuevas formas de actuar, pero también a la exigencia de mayor calidad.

La propuesta de prioridades ha de realizarse en cada caso y en función de un profundo análisis del municipio en general y del sistema deportivo en particular, teniendo en cuenta los aspectos sociales, económicos, geográficos, etc. las características del mismo y el estado de los componentes de sus sistema deportivo: Estructuras, programas, recursos económicos, equipamientos y tipología de los participantes condicionan la elaboración de un diagnóstico de la situación.

Este diagnóstico, así como el posicionamiento del municipio, definido por el marco competencial y el ideológico-cultural y tendiendo en cuenta la previsible evolución del entorno, facilitará, con visión estratégica, el papel a desempeñar y las prioridades de actuación.

Es fundamental realizar una adecuada planificación y no quedarnos en la resolución de los problemas cotidianos, que en gran medida aparecen por no haber planificado anteriormente a medio y largo plazo.

4.1.- Funciones.

No obstante y basándose en la experiencia de estos últimos años y la actuación más o menos generalizada de los Ayuntamientos podemos establecer unas directrices básicas o prioridades de actuación del municipio en materia deportiva.

El papel del municipio en estos momentos y de cara al futuro debe orientarse a cumplir las siguientes funciones:

- **Función Administradora:** Administrar los recursos disponibles con eficacia y eficiencia: Control del gasto y reducción del déficit.
- **Función Coordinadora:** Abandonar paulatinamente el protagonismo en todos los programas de actuación e implicar más a las asociaciones y agentes sociales en la gestión.
- **Función Reguladora:** Gestionar y reglamentar el uso de instalaciones y espacios deportivos, y la participación de los ciudadanos.
- **Función Integradora:** facilitar la práctica deportiva a todos los ciudadanos, como mejora de su calidad de vida.
- **Función Inversora:** Creación de red de equipamientos públicos que permitan el acceso a todos los ciudadanos a la práctica deportiva.

Es muy difícil que nuestra gestión responda a los principios de economía, de eficacia y de eficiencia si en la mayoría de las ocasiones las instalaciones se siguen construyendo de forma intuitiva, por comparación con lo existente en otros sitios o bien son el resultado de las ideas del responsable político, del técnico o del arquitecto de turno o bien son fruto de las presiones de elementos de poder del municipio tales como clubes, etc.

La instalación deportiva como soporte físico del servicio deportivo es una pieza clave en la implementación de un sistema de calidad total, ya que en muchas ocasiones su construcción se convierte en el primer y más importante paso para un futuro mal funcionamiento y por lo tanto para la no calidad. La instalación deportiva “nace”, mejor dicho “debería nacer”, para dar respuesta a demandas existentes y manifiestas o para potenciar prácticas de demanda potencial. Las instalaciones deben ser consecuencia de la planificación deportiva del municipio y estar integradas en un plan director a medio y largo plazo.

En este sentido los aspectos más importantes a tener en cuenta a la hora de construir una instalación deportiva son:

- ✓ que el proyecto responda a la racionalidad
- ✓ que sea funcional
- ✓ que su dimensionamiento sea correcto
- ✓ que su ubicación sea idónea
- ✓ que responda a una correcta planificación y a un proyecto de gestión

Los futuros equipamientos deportivos tendrán:

- ✓ Que estar configurados como espacios de relación
- ✓ Que estar diseñados en función de la demanda
- ✓ Que ser polivalentes en su uso, salvo los que estén diseñados para la alta competición.
- ✓ Que tener un grado de confort elevado

➤ **Función Planificadora:** Definir unos objetivos concretos y diseñar las estrategias a seguir para conseguirlos, así como prever y cuantificar los medios y recursos necesarios estableciendo unos plazos de tiempo determinados para su consecución. La estrategia representa un plan de acción concreta para lograr los objetivos, teniendo en cuenta tanto los elementos internos como externos de la organización.

4.2.- Directrices básicas

Las directrices básicas serian las siguientes:

- En cuanto al planeamiento y creación de obras e infraestructuras.

Explotación de recursos naturales, preservando el equilibrio ecológico y la protección del medio ambiente (Función reguladora).

Proyectos de parques recreativos incluyendo módulos y/o elementos de uso y disfrute libre y espontáneo (Función reguladora).

Equipamientos sostenibles, polivalentes e integradores, y en la medida de lo posible autofinanciables en su mantenimiento (Función inversora).

Aprovechamiento de equipamientos escolares para al comunidad vecinal en horario no lectivo (Función coordinadora y reguladora).

Implantación de mecanismos que permitan un control de gasto y establecer una cuenta de resultados a fin de ejercicio en cada instalación o centro (Función administradora).

Reserva de suelo para dotaciones deportivas en los planes generales urbanísticos (Función planificadora).

- En cuanto a la promoción de actividades:

- Potenciación del asociacionismo, implicando más a los agentes sociales comunitarios creando órganos de participación con carácter ejecutivo y facilitando ayudas económicas (Función coordinadora y administradora).
- Reducción de marginalidades, apoyando mediante programas especiales a los sectores más desfavorecidos (Función integradora).
- Colaboración y cooperación con el deporte federado con una delimitación clara de competencias y selección rigurosa de espectáculos deportivos (Función coordinadora y administradora).
- Cooperación con el sector privado para no duplicar ofertas, y aprovechamiento de sus recursos para evitar el crecimiento desmesurado del servicio municipal y la competencia desleal (Función coordinadora y administradora).
- Definición de políticas públicas en materia deportiva con especificación de objetivos y metas a conseguir y planificación de estrategias a medio y largo plazo (Función Planificadora).

Para terminar cabe destacarse la importancia que tienen las personas en cualquier organización y como son el principal activo de la misma. De nada serviría contar con el mejor proyecto de gestión ni con las mejores instalaciones o el mayor de los presupuestos si no existe un compromiso y una identificación de todos y cada uno de los trabajadores con la prestación de servicios de calidad.

Según esto, entiendo que hay que mejorar en lo concerniente a la valoración real de los recursos humanos y trabajar por la mejora de sus condiciones laborales sobretodo en lo concerniente a:

- Ámbitos de actuación y titulaciones
- Estabilidad en el empleo
- Retribuciones
- Formación

Nuestro reto futuro es que estas directrices sean capaces de conseguir sistemas deportivos locales que puedan satisfacer las necesidades de nuestros clientes bajo los criterios de eficiencia, calidad y sostenibilidad y para ello es imprescindible avanzar en la profesionalización del sector tanto público como privado