



**JORNADAS SOBRE GESTION
DEPORTIVA EN MEDIANOS Y GRANDES
MUNICIPIOS**

**Control y seguimiento de la Gestión
Indirecta en Centros Deportivos
Municipales**

“El caso de S.S. de los Reyes”
Carlos Delgado Lacoba
Gerente Servicio de Deportes del Ayuntamiento de San
Sebastián de los Reyes

SERVICIO MUNICIPAL DE DEPORTES

- **GESTIÓN DIRECTA Y/O CONVENIOS PARA LOS PROGRAMAS SOCIALES Y DE PROMOCIÓN**
 - DEPORTE INFANTIL
 - DEPORTE DE BASE – DEPORTE PARA TODOS
 - ESCUELAS DEPORTIVAS
 - COMPETICIONES
 - RECREACIÓN

-PROPIO SERVICIO
-CLUBES Y ASOCIACIONES
-FEDERACIONES

- **GESTIÓN INDIRECTA : CONTRATO DE GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS**
 - CONCESIÓN – GESTIÓN INTERESADA DEL SERVICIO MUNICIPAL DE DEPORTES
 - CONCESIÓN – GESTIÓN INTERESADA DEL SERVICIO DE COGENERACIÓN ENERGÉTICA
 - CONCESIÓN CONSTRUCCIÓN – GESTIÓN DE CANCHA DE PRÁCTICAS DE GOLF
 - CONCESIÓN CAFETERÍA RESTAURANTE

SERVICIO MUNICIPAL DE DEPORTES

- **S.M.D. COMO ÓRGANO ESPECIALIZADO DE GESTIÓN DEL AYUNTAMIENTO**
 - ✓ PRESUPUESTO DIFERENCIADO
 - ✓ SIN PERSONALIDAD JURÍDICA PROPIA

- **PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN**

- **EVALUACIÓN Y CONTROL**

SERVICIO MUNICIPAL DE DEPORTES

PLANTILLA

- ✓ DIRECTOR GERENTE
- ✓ DIRECCIÓN TÉCNICA DEPORTIVA
- ✓ ADJUNTO DIRECCIÓN TÉCNICA
- ✓ DIRECCIÓN INSTALACIONES
- ✓ ADJUNTO DIRECCIÓN INSTALACIONES
- ✓ DIRECCIÓN MÉDICA
- ✓ SECRETARÍA – ATENCIÓN AL CIUDADANO (5)

RR.HH. Y CONTABILIDAD

SERVICIOS CENTRALES AYUNTAMIENTO

PLANTILLA CONCESIONARIO

194 PERSONAS

SERVICIO MUNICIPAL DE DEPORTES

PLANTILLA CONCESIONARIO

194 PERSONAS

71 TECNICOS DEPORTIVOS

14 ATENCION AL CLIENTE

82 MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA

11 SERVICIO MÉDICO /SPA

16 COORDINACIÓN/DIRECCIÓN

SERVICIO MUNICIPAL DE DEPORTES

GESTIÓN INDIRECTA



CONCESIÓN

- PROGRAMA DEPORTIVO Y MÉDICO-SANITARIO
 - CONDICIÓN FÍSICA Y SALUD
 - FITNESS
 - MUSCULACIÓN
 - AEROBIC Y SIMILARES
 - NATACIÓN Y ACTIVIDADES ACUÁTICAS
 - GIMNASIA SUAVE – YOGA – TAHICHI
 - ATENCIÓN MÉDICO-SANITARIA → MEDICINA DEPORTIVA
 - OTROS DIRIGIDOS A POBLACIÓN ADULTA (ÁREA DE RELAX, FISIOTERAPIA,...)

SERVICIO MUNICIPAL DE DEPORTES

GESTIÓN INDIRECTA



CONCESIÓN

- GESTIÓN DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS EN CUANTO A:
 - CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO
 - LIMPIEZA
 - JARDINERÍA
 - VIGILANCIA Y CONTROL
 - INFORMACIÓN Y ATENCIÓN AL PÚBLICO
 - OFERTA DE SERVICIOS Y ACTIVIDADES

SERVICIO MUNICIPAL DE DEPORTES

GESTIÓN INDIRECTA



CONCESIÓN

***ADQUISICIÓN DE EQUIPAMIENTO POR IMPORTE DE:**

- 974.000 € inicio de concesión
- 933.000 € 2007
- 135.000 € 2010
- 1.040.00 € 2011
- 1.159.000 € 2015
- 1.430.000 € 2018

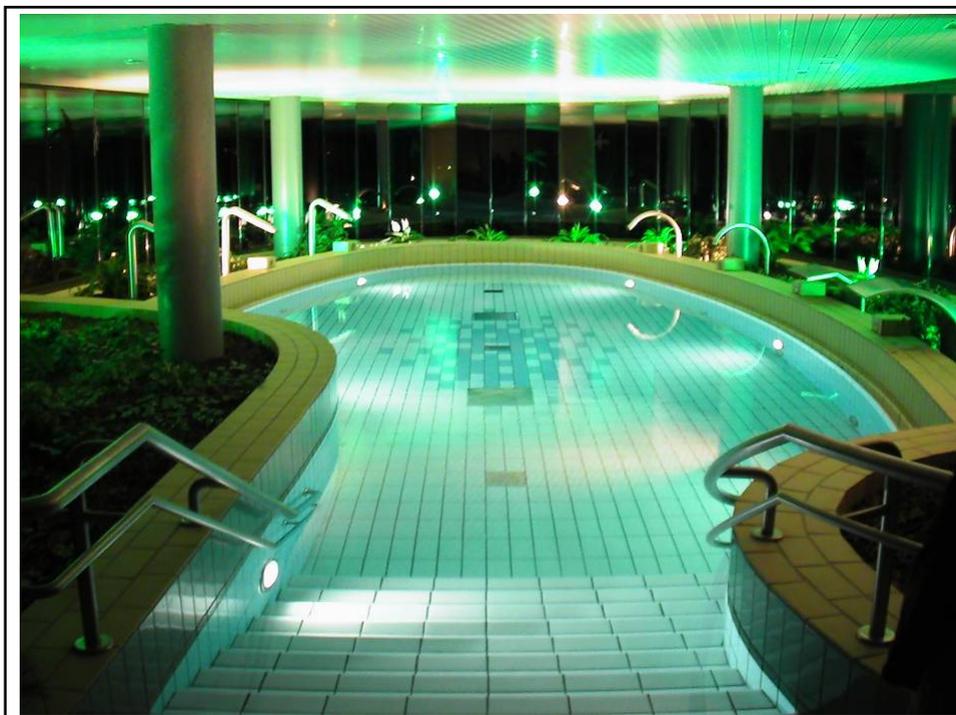
*** AMPLIACIÓN DEL POLIDEPORTIVO MUNICIPAL DEHESA BOYAL**

IMPORTE ESTIMADO DE 5.225.000 €EUROS

TOTAL INVERSIÓN 10.896.000 €EUROS

TOTAL INVERSIÓN INICIAL 6.199.000 EUROS

INVERSIÓN OFERTADA INICIAL 7.203.513 EUROS





AYUNTAMIENTO DE
San Sebastián
de los Reyes











SERVICIO MUNICIPAL DE DEPORTES

**CARACTERÍSTICAS DE LA CONCESIÓN
GESTIÓN INDIRECTA**



COMISIÓN TÉCNICA DE SEGUIMIENTO Y GESTIÓN

- **COMETIDOS**
 - ✓ PLAN DE USO DE LA INSTALACIÓN
 - ✓ PLAN DE PROMOCIÓN
 - ✓ PLAN DE MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN
 - ✓ PLAN DE CALIDAD
 - ✓ PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS E INGRESOS
 - ✓ PRECIOS Y SISTEMA DE ACCESO

SERVICIO MUNICIPAL DE DEPORTES

**CARACTERÍSTICAS DE LA CONCESIÓN
GESTIÓN INDIRECTA**



COMISIÓN TÉCNICA DE SEGUIMIENTO Y GESTIÓN

- **COMPOSICIÓN COMISIÓN DE SEGUIMIENTO**
 - ✓ CONCEJAL DELEGADO
 - ✓ INTERVENTOR MUNICIPAL
 - ✓ JEFE SERVICIO DE DEPORTES – DIRECTOR
 - ✓ JEFE SECCIÓN DE PROGRAMACIÓN
 - ✓ JEFE SECCIÓN DE INSTALACIONES
 - ✓ JEFE SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN
 - ✓ TRES REPRESENTANTES DE LA EMPRESA ADJUDICATARIA



FACTORES DETERMINANTES A TENER EN CUENTA EN EL PLIEGO DE CONDICIONES. G.I

- OBJETO DE LA CONCESIÓN: DEFINICIÓN PRECISA
- BIENES QUE SE ADSCRIBEN AL SERVICIO
- RÉGIMEN ECONÓMICO
- IDENTIDAD CORPORATIVA INSTITUCIONAL Y ELEMENTOS IDENTIFICATIVOS DEL SERVICIO
- REGIMEN DE INVERSIONES:
 - NUEVAS
 - DE REPOSICIÓN

FACTORES CRÍTICOS EN LA GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS MEDIANTE GESTIÓN INDIRECTA

- LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL POR PARTE DEL ADJUDICATARIO.
- LA DISPOSICIÓN DE FONDOS PARA OTRAS ACTIVIDADES DEL ADJUDICATARIO. LA EXIGENCIA DE UN PLAN DE TESORERÍA ANUAL.
- LA RESPONSABILIDAD CIVIL SUBSIDIARIA.
- LOS MECANISMOS DE CONTROL DE LOS INGRESOS.
- SEGUIMIENTO PERIÓDICO DE LA SITUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DE LA GESTIÓN DEL CONTRATO.

SERVICIO MUNICIPAL DE DEPORTES **CARACTERÍSTICAS DE LA CONCESIÓN** **El S.M.D. Ejerce el Control del Servicio**

- PARA GARANTIZAR LAS PRESTACIONES COMPROMETIDAS.
- PARA GARANTIZAR LA CONTINUIDAD DEL SERVICIO (UNA VEZ EXTINGUIDO EL CONTRATO).
- PARA GARANTIZAR EL ÓPTIMO USO Y MANTENIMIENTO DEL PATRIMONIO PÚBLICO.
- PARA SUPERVISAR LA ATENCIÓN AL USUARIO-CLIENTE.
- PARA SUPERVISAR EL CUMPLIMIENTO DE LA POLÍTICA TARIFARIA APROBADA.
- PARA REGULAR Y GARANTIZAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA CONCESIÓN.
- PARA SALVAGUARDAR LOS INTERESES DE LA COLECTIVIDAD.
- PARA ASEGURAR LA MEJOR CALIDAD.

ESQUEMA DE MECANISMOS DE CONTROL EN RELACIÓN CON LOS RIESGOS

1.- Riesgo de construcción (asumido por el adjudicatario)

- Riesgo de constructor
 - Exigir acreditación de experiencia mínima.
- Riesgo de incremento de costes
 - Desarrollar proyecto de “*llave en mano*”. No admitir reformados.
- Riesgo de retraso
 - Prever penalizaciones por incumplimiento de plazos.
 - Exigir garantías.

ESQUEMA DE MECANISMOS DE CONTROL EN RELACIÓN CON LOS RIESGOS

2.- Riesgo Tecnológico (suele ser compartido por la Administración y el adjudicatario)

- Riesgo de obsolescencia tecnológica
 - Exigir la actualización tecnológica periódica de las instalaciones.
- Riesgo de deterioro de instalaciones
 - Exigir fianzas y cobertura de seguros



ESQUEMA DE MECANISMOS DE CONTROL EN RELACIÓN CON LOS RIESGOS



3.- Riesgo de explotación (asumido por el adjudicatario)

- Riesgo de demanda
 - La Administración puede ofrecer cobertura, garantizando una demanda mínima (o por todo el período de concesión o por un período concreto).
- Riesgo de gestión
 - Exigir explotación a riesgo y ventura del adjudicatario.
 - Fijar adecuadamente supuestos mecanismos para proceder a la revisión del equilibrio económico financiero de la explotación.

ESQUEMA DE MECANISMOS DE CONTROL EN RELACIÓN CON LOS RIESGOS



4.- Riesgos “políticos” (asumidos generalmente por la administración)

- Riesgo de cambio de “normativa”
 - Establecer supuestos de rescate de la concesión y forma de cálculo de la indemnización correspondiente cuando proceda.
- Riesgo de tarifa
 - Establecer un sistema claro.
 - Establecer el sistema de revisión de precios.
 - Establecer los mecanismos de fijación de nuevos precios por nuevos servicios.

CÓMO DEBE LA ADMINISTRACIÓN EJERCER EL CONTROL



- Nombrar un responsable de control (o unidad responsable):
 - Seguimiento diario de las condiciones bajo las cuales se está prestando el servicio.
 - Evaluación de los valores de los parámetros objetivo que definen el nivel de prestación del servicio.
 - Análisis periódico del estado de las instalaciones.
 - Análisis de las reclamaciones y quejas de los usuarios y de la resolución efectiva de las mismas.
- Realización de Auditorias
- Encuestas o sondeos dirigidos a los ciudadanos usuarios servicio tratando de profundizar en: nivel de aceptación valoración, satisfacción, carencias y problemas.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CONCESIONES



- A) CENTRALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA → Control Patrimonial
Control Económico
Control Financiero
- B) CENTRALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN TÉCNICA → Planificación actividad de Inspección
Informes de Inspección
Control de Calidad de los Servicios
- C) LABORES DE COORDINACIÓN → Empresa Concesionaria
Relaciones Institucionales (Ayuntamiento)

SEGUIMIENTO DE GESTIÓN DEL SERVICIO. INFORMACIÓN TÉCNICO I

- **Con carácter diario**
 - Parte de incidencia
 - Información significativa que interese al Servicio.
 - Datos técnicos de las instalaciones: temperatura del agua, niveles cloro, ph...
- **Con carácter semanal**
 - Cuadrante de uso de las instalaciones
 - Seguimiento de no conformidades y acciones de mejora.

SEGUIMIENTO DE GESTIÓN DEL SERVICIO. INFORMACIÓN TÉCNICO II

- **Con carácter mensual**
 - Acreditación del cumplimiento de obligaciones laborales
 - Acreditación del cumplimiento de obligaciones fiscales
 - Informe del estado de las instalaciones
 - Informe del plan de uso de las instalaciones
 - Datos estadísticos sobre el uso de las instalaciones
 - Nº de abonados, altas, bajas.
 - Tasas de ocupación por instalación y franjas horarias.
 - Informe de cumplimiento del plan de mantenimiento
 - Seguimiento de indicadores/objetivos

SEGUIMIENTO DE GESTIÓN DEL SERVICIO. INFORMACIÓN TÉCNICO III

- **Con carácter anual**
 - Encuesta de satisfacción
 - Memoria de Gestión
 - Auditoría técnica del estado de uso y funcionamiento de los bienes e instalaciones del servicio
 - Revisión del sistema de Gestión de Calidad
 - Seguimiento de Cuadro de mando
 - **Indicadores**
 - **Objetivos**

SEGUIMIENTO DE GESTIÓN DEL SERVICIO. INFORMACIÓN ECONÓMICA

- **Control de los Ingresos**
 - Justificación de documentos
 - Acceso del Ayuntamiento al programa de gestión
 - Acceso del Ayuntamiento a la cuenta de ingresos
- **Control de Gastos**
 - Auditorias de Gestión
 - Auditorias técnicas
- **Seguimiento mensual del presupuesto**

COMISIÓN DE SEGUIMIENTO



- **MARZO**
 - Memoria de gestión
 - Liquidación del ejercicio presupuesto anterior
 - Plan de uso-verano
- **JUNIO**
 - Plan de uso temporada deportiva
 - Plan de promoción
 - Precios del Servicio
 - Plan de Calidad. Grupos de mejora
 - Encuesta de Satisfacción
- **OCTUBRE**
 - Presupuesto anual de gastos e ingresos próximo ejercicio
 - Presupuesto de inversiones
 - Catálogo de Puestos de trabajo-plantilla
 - Plan de Formación
 - Plan de Mantenimiento y Conservación
 - Reglamento de Usuarios

PROCESO DE MEJORA CONTINUA



- **TRATAMIENTO DE NO CONFORMIDADES**
- **TRATAMIENTO DE**
 - QUEJAS. Insatisfacción respecto al servicio recibido
 - RECLAMACIONES. Queja acompañada de solicitud de resarcimiento por el perjuicio ocasionado
 - SUGERENCIAS. Recomendaciones de mejora
 - SOLICITUDES. Petición de servicios, modificaciones del mismo, revisiones...

MUCHAS GRACIAS
POR SU ATENCIÓN

Carlos Delgado Lacoba
cdelgadol@ayuntamiento.sanse.info