



2018-2021

# DONOSTIA KIROLA

UNA CIUDAD PARA EL DEPORTE: REFLEXION ESTRATEGICA



PLAN ESTRATÉGICO: CICLO 2018-2021

1. ANTECEDENTES
2. SISTEMÁTICA Y METODOLOGÍA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA
3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES
4. REVISIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.
5. EJES ESTRATÉGICOS
6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LINEAS DE ACTUACIÓN.

## 1. ANTECEDENTES

En el año 2006 Donostia Kirola comenzó la elaboración de un Plan Estratégico que, finalmente, se aprobó en 2008 con una previsión temporal de 6 años (2007/2013). Dicho Plan Estratégico (que incluye el Plan de Equipamientos Deportivos 2007/2013 y el Plan Estratégico de Personas 2009-2013) incluía la metodología para su revisión y evaluación periódica, pero no establecía ninguna previsión sobre la duración del ciclo estratégico de Donostia Kirola ni sobre la renovación de éste.

Durante el transcurso de ese Plan Estratégico se fueron concretando algunas cuestiones relativas a la metodología de la planificación estratégica, como la sistemática de elaboración del plan de gestión anual, los criterios para la fijación de los objetivos o el Cuadro de Mando Integral 2007/2013 (CMI-2013).

En el contexto de las autoevaluaciones anuales y contrastes externos realizados desde el año 2007 ha venido surgiendo reiteradamente la cuestión del ciclo estratégico de Donostia Kirola, la necesidad de definir y establecer una metodología para su actualización.

En este sentido, en el año 2012, se decidió **establecer un ciclo estratégico de cuatro años** de duración (es decir, una planificación a largo plazo), suficiente para analizar si las estrategias y acciones desarrolladas son validas para la consecución de los objetivos fijados..

Además, en la reflexión realizada en ese año, se consideró que los escenarios a largo plazo no cambian tanto en el plazo de cuatro años, siendo en cierta medida predecibles. En este sentido, hay cuestiones que cambian muy poco a largo plazo, como las modificaciones normativas u otras que requieren de un periodo largo para materializarse, como la construcción o reforma de las instalaciones deportivas, y otras como la situación del “mercado” que va cambiando muy lentamente en lo que se refiere a cuestiones demográficas y de hábitos de la ciudadanía. Por ello, resultan improbables los cambios radicales en el escenario en el que nos movemos, de forma especial, en el ámbito de la Administración Pública. Tal vez el ámbito tecnológico pueda resultar el de mayor incertidumbre por su continua y rápida evolución, pero una adecuada gestión del conocimiento y de las alianzas puede resultar suficiente para controlar las tendencias existentes.

Por ello, se adoptó la decisión de fijar en cuatro años el período de planificación y en adoptar la sistemática de la actualización anual, en la línea de lo que se ha venido a llamar planificación deslizante. Esta sistemática consiste en que al final del año vigente se elabora el presupuesto para el próximo año, que modifica las previsiones del plan correspondiente a ese año, se suelen mantener las previsiones de los dos años siguientes (o actualizarlas, en su caso), al mismo tiempo que se incorpora el cuarto año. Y cada año se va realizando el mismo proceso.

De esta manera, se han aprobado y diseñado los ciclos estratégicos 2012-2015, 2013-2016, 2014-2017, 2015-2018, 2016-2019 y 2017-2020. En este momento se plantean los ajustes correspondientes, tanto a nivel de estrategias como de objetivos del CM, para el ciclo 2018-2021.

## 2. SISTEMÁTICA Y METODOLOGÍA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Se mantiene por tanto la sistemática y metodología para la planificación estratégica, según el siguiente esquema.



### 3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

#### MISIÓN DE DONOSTIA KIROLA:

“Donostia\_kirola debe liderar el funcionamiento eficaz del sistema deportivo local, para garantizar a través de un servicio público de calidad con la participación del conjunto de agentes sociales y deportivos, el acceso de todos/as los/as donostiarros a la práctica de la actividad física y deportiva”.

#### VISIÓN DE DONOSTIA KIROLA

“Ser el municipio con el sistema para la práctica de actividad física y deportiva local de referencia en Euskadi.

Esto supone que, comparándonos con las localidades de más de 50.000 habitantes, Donostia se convierta en la referencia deportiva de la CAPV por:

- Presentar uno de los dos mayores porcentajes de población físicamente activa.
- Disponer de una red de equipamientos deportivos adecuada a las necesidades de práctica deportiva de la sociedad, estando entre las dos mejores.
- Obtener uno de los dos mejores resultados en cuanto a la satisfacción de las personas usuarias.
- A similares prestaciones presentar uno de los dos mejores porcentajes de autofinanciación.
- Conseguir el mayor número de reconocimientos en materia de gestión de calidad.”

#### VALORES DE DONOSTIA KIROLA

Para desarrollar de forma adecuada esta Misión, Donostia Kirola ha definido una serie de **valores** que deben impregnar toda su actividad:

- Trabajo orientado a la ciudadanía
- Trabajo en **equipo**
- **Innovación y mejora** continua
- **Participación** de los grupos de interés
- Intercambio del **conocimiento**
- **Sostenibilidad**, económica, social y medioambiental.

Estos valores se concretan en las siguientes definiciones:

VALORES DE DONOSTIA KIROLA			
	DEFINICION	DONDE SE EVIDENCIAN	COMO SE MIDEN
1	El y la ciudadana es el foco de la actividad de todas y cada una de las personas que formamos Donostia Kirola y sus necesidades deben constituir el criterio prioritario de todas nuestras acciones.	En la prestación diaria del servicio	Satisfacción de personas usuarias (encuestas)
		En el diseño y mejora de los servicios	
2	Es un pilar básico en nuestra actividad y una necesidad (obligación y derecho) que las personas de la organización formen parte de los grupos de trabajo en aras de la consecución de los objetivos comunes.	Gestión por procesos	Indicador número de personas en grupos de proceso
		Equipos de mejora	Satisfacción con el trabajo en equipo (encuesta personas)
		Reuniones departamentos	
3	Fomento y gestión del cambio mediante la creatividad, para conseguir la mejora continua.	Gestión de procesos	Nº de sugerencias recibidas
		Equipos de mejora	Cambios implantados
		Sugerencias	
4	La participación de todos los grupos de interés en la gestión de los servicios deportivos que prestamos debe constituir una referencia constante	Consejo Asesor del Deporte	Quejas y sugerencias atendidas
		Quejas y sugerencias	Resultados encuestas
		Encuestas	Informes Consejo Asesor
5	Disponibilidad para aprender y formarse, así como la apertura a la transmisión de conocimientos y de buenas prácticas..	En la participación en cursos de formación	Nº de horas de formación
		En la comunicación de buenas prácticas	Nº trabajadores/as en formación
6	LA gestión se debe plantear desde criterios de sostenibilidad económica, social y medioambiental, intentando minimizar los efectos negativos en el medioambiente.	En la prestación de los servicios	Consumos energéticos y de agua.
		En la construcción y gestión de nuevas instalaciones deportivas	Nivel de autofinanciación.
		En la sensibilización hacia sectores desfavorecidos, con tratamientos especiales.	Acuerdos o ayudas a dichos sectores.

#### **4. REVISIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.**

Se ha hecho la evaluación del ciclo anterior del plan estratégico y del plan de gestión anual de 2016 y se han planteado los objetivos para el nuevo ciclo.

#### **5. EJES ESTRATEGICOS**

Los ejes en los que se basa la planificación estratégica son los siguientes:

- **A. MEJORA DE LA PRÁCTICA DE ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTIVA.**
- **B. LA CIUDAD COMO UN ESPACIO DEPORTIVO**
- **C. SISTEMA DEPORTIVO INTEGRADO Y DE CALIDAD.**
- **D. GESTIÓN SOSTENIBLE DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS.**
- **E. MEJORA DE LA GESTIÓN Y LA ORGANIZACIÓN INTERNA.**

## **6.OBJETIVOS Y LINEAS ESTRATÉGICAS**

Este apartado se pasa a definir por cada uno de los ejes estratégicos los objetivos y las líneas estratégicas a seguir para conseguir los mismos y como quedan para el ciclo que se define.

### **EJE A. MEJORA DE LA PRACTICA DE ACTIVIDAD FISICA Y DEPORTIVA.**

Este eje estratégico tiene como objetivo principal ampliar la práctica de actividad física y deportiva de la población en los diferentes ámbitos existentes y que se concretan en los siguientes objetivos.

#### **OBJETIVOS**

- A.1.- Incrementar la práctica de actividad física de la ciudadanía y reducir las conductas sedentarias, con el objetivo de mejorar la salud.**
- A.2.- Incrementar el número de personas usuarias y usos de las instalaciones deportivas municipales.**
- A.3.- Aumentar el número de participantes en las actividades físicas dirigidas.**
- A.4.- Aumentar la participación en las actividades de deporte escolar.**
- A.5.- Consolidar la oferta de deporte federado, potenciando la participación femenina.**
- A.6.- Proteger la práctica de los deportes autóctonos.**

#### **LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

##### **A.1.- INCREMENTAR LA PRÁCTICA DE ACTIVIDAD FÍSICA DE LA CIUDADANÍA Y REDUCIR LAS CONDUCTAS SEDENTARIAS, CON EL OBJETIVO DE MEJORAR LA SALUD.**

- A.1.1.- Fomentar los hábitos de vida saludables, informando y concienciando de los beneficios que tiene en la salud la práctica de actividad física, implicando a los agentes sociales que trabajan en la mejora de la salud.**

Esta línea estratégica busca :

- Incrementar el porcentaje de población que realiza actividad física según las recomendaciones de hábitos saludables formulados por las autoridades sanitarias con el objetivo de mejorar la salud.
- Reducir el tiempo diario que la población dedica a actividades sedentarias permaneciendo de forma prolongada en las mismas.
- Reducir la desigualdad proveniente de la incidencia en la población de los determinantes sociales, teniendo en cuenta la edad, la diversidad funcional y la situación económica como variables relevantes en la práctica de actividad física y el mantenimiento de la conducta sedentaria.
- Y liderar la participación de los diferentes agentes, sanitarios, educativos en las campañas de fomento y sensibilización..



## **A.2.- INCREMENTAR EL NÚMERO DE USUARIOS/AS Y USOS DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES.**

- **A.2.1.- Mejora de los servicios y espacios deportivos que se ofertan en la Kirol Txartela. Incorporación de servicios complementarios a la Kirol Txartela.**
- **A.2.2.- Ampliación de los espacios y mejora del equipamiento y su mantenimiento en los gimnasios de las instalaciones deportivas municipales.**
- **A.2.3.- Mejora del rendimiento de utilización de las instalaciones deportivas municipales. Dinamización de los horarios de menor utilización o aprovechamiento de espacios nuevos susceptibles de ser utilizados.**

Se trata de:

- incrementar el número de personas usuarias y usos de las instalaciones deportivas municipales
- Fidelizar a los y las actuales abonadas, por supuesto, mejorando e incluso aumentando los servicios que actualmente reciben, pero también dándole un valor añadido a la Kirol txartela, con la incorporación de servicios o ventajas externas (Kirol\_Shop).
- Mejorar la oferta de los gimnasios de máquinas de las instalaciones deportivas municipales, teniendo en cuenta el incremento de la demanda y utilización de estos espacios, así como la diversificación de sus tipologías de usuarios.
- Dinamizar la actividad libre de cada persona usuaria con un mayor grado de atención, estudiando fórmulas, que no tengan necesariamente que incidir en un mayor coste, e intentando aumentar el uso de las instalaciones en los horarios valle y aprovechar espacios nuevos susceptibles de ser utilizados.

## **A.3.- AUMENTAR EL NÚMERO DE PARTICIPANTES EN LAS ACTIVIDADES FÍSICAS DIRIGIDAS.**

- **A.3.1.- Oferta de una campaña de actividades integral dirigida a los distintos sectores de la población, atractiva con nuevas ofertas para demandas concretas (trabajadores/as a turnos...), en espacios diferentes a los habituales (aire libre, empresas,...).**
- **A.3.2.- Dinamización deportiva más próxima a la ciudadanía.**
- **A.3.3.- Promoción y difusión de actividades, integrando en las campañas de difusión toda la oferta deportiva existente en la ciudad, y singularizando las acciones de comunicación a sectores concretos a los que vayan dirigidas.**

Estas líneas estratégicas se desarrollarán en planes de acciones que busquen:

- El objetivo es seguir aumentando la participación en las actividades de las Campañas Kirol Ekintzak, UDA y Natación escolar, y que la oferta tenga en cuenta todos los sectores de la población, incluyendo a personas mayores, con diversidad funcional o movilidad reducida.... Teniendo en cuenta que la actual ocupación de los cursillos ya satura los espacios deportivos disponibles en las horas punta se trata de plantear una oferta complementaria a la actual. Por ello, la estrategia se basará en ofertar nuevas modalidades o diferentes, y la oferta a colectivos concretos que puedan utilizar las instalaciones en las horas valle y en otros espacios diferentes a las instalaciones deportivas municipales, al aire libre o en espacios de otras entidades (empresas, colegios, etc.).

- Por otra parte siendo la misión de Donostia Kirola liderar el sistema deportivo local se trataría de convertir en aliados a todos los agentes deportivos de la ciudad incluyendo en las campañas de difusión las actividades físicas de todos los agentes deportivos de la ciudad incluidos los del sector privado que se consideren oportunos. Al mismo tiempo, se trataría de singularizar, en los planes de comunicación externa, las ofertas en función del público objetivo al que van dirigidas.
- Por último se trataría de llegar mejor a la ciudadanía con un trabajo más próximo que detecte mejor sus necesidades y expectativas, que tenga más en cuenta las especificidades existentes en las diferentes zonas de la ciudad, de forma que se posibiliten respuestas más adecuadas a cada demanda específica.

#### **A.4.- AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN LAS ACTIVIDADES DE DEPORTE ESCOLAR.**

- **A.4.1.- Promover la mejora de la calidad de las actividades de deporte escolar mediante la sensibilización de sus participantes (niños/as, padres/madres, espectadores...) en cuanto a la función y valores educativos de estas actividades.**
- **A.4.2.- Promover la mejora de la calidad de la oferta de deporte escolar en el itinerario de participación colaborando en la mejora de la formación del personal relacionado con el deporte escolar.**
- **A.4.3.- Coordinación con las diferentes entidades implicadas en la ordenación del sistema deportivo escolar y federado, sin olvidar la debida protección al menor.**

Se trataría de consolidar la actual oferta deportiva escolar, incidiendo en sus componentes educativos, saludables y lúdicos, buscando el incremento de la práctica en los segmentos más desfavorecidos y reduciendo las desigualdades que existen actualmente en el caso del deporte femenino, adaptado y de inmigrantes, favoreciendo la cohesión social y la normalización del uso del euskera. Para ello:

- En primer lugar debemos conseguir la implicación de toda la comunidad educativa en los programas de Deporte Escolar de los centros, de forma que los programas, las metodologías y los contenidos del Deporte escolar sean reflejo del programa educativo de los mismos, esté en coordinación con los contenidos curriculares y cuenten con la implicación y el respaldo de la dirección educativa mediante la redacción e implantación de los Proyectos Deportivos de Centro.
- Además, se propone mejorar la calidad de la oferta deportiva, avanzando en la mejora de la cualificación técnica de los y las monitoras y promoviendo por tanto su formación, mediante entre otros la puesta en marcha de programas de formación on-line.
- Por otra parte, resulta necesario ordenar y coordinar las necesidades y las propiedades educativas y formativas del deporte escolar de participación, con las ofertas de los clubes federados para escolares de estas edades (Escuelas o unidades de iniciación deportiva, equipos de rendimiento deportivo en edades tempranas, ...), de forma que pueda haber un espacio para cada iniciativa y que estas se organicen y ordenen teniendo en cuenta las características y necesidades de los menores. En este sentido, es importante realizar un importante esfuerzo teniendo en cuenta que los y las menores deben contar con especial protección en todos los sentidos y en particular, que las chicas y otros colectivos, también deben contar con las mismas posibilidades de seguir practicando actividades físico deportivas.
- Por último se busca concienciar y educar en valores por lo que se busca informar sobre los objetivos y valores del deporte escolar.

## **A.5.- CONSOLIDAR LA OFERTA DE DEPORTE FEDERADO, POTENCIANDO LA PARTICIPACION FEMENINA**

- ❑ **A.5.1.- Reducir la desigualdad proveniente de la incidencia en la población de los determinantes sociales y sobretodo de género de la práctica en el ámbito del deporte federado.**
- ❑ **A.5.2.- Política de subvenciones adecuada a los objetivos marcados en relación al deporte federado de participación y de rendimiento.**
- ❑ **A.5.3.- Fomento especial del deporte femenino de élite, como referencia para el aumento de la práctica deportiva federada entre las mujeres.**

Estas líneas estratégicas buscan consolidar la actual oferta de deporte federado, tanto de participación como de rendimiento y alto rendimiento, incidiendo en el aumento de la práctica deportiva femenina en este ámbito del deporte. Hay que tener en cuenta que, a pesar de que la práctica deportiva federada no es la mayoritaria entre la población, sí que resulta especialmente significativa en la práctica organizada de las personas jóvenes (especialmente entre los 14 y los 20 años), por lo que se trata de un espacio que interesa consolidar dentro de la oferta deportiva local. Para ello, se intervendrá sobre:

Reducción de las desigualdades existentes en este ámbito del deporte, especialmente desde la perspectiva de género, colaborando para ello con los clubes deportivos considerados como los aliados estratégicos de Donostia Kirola para la consecución de los objetivos marcados en su estrategia.

Desarrollo de una política de subvenciones que valore el ajuste de las estructuras y actividades de los clubes a los objetivos estratégicos definidos en relación con la práctica de la actividad física y del deporte en Donostia.

Aplicación de políticas de igualdad que supongan acciones de discriminación positiva en diferentes ámbitos, como por ejemplo las bases de concesión de subvenciones o los criterios para la concesión de reservas de instalaciones deportivas.

## **A.6.- PROTEGER LA PRÁCTICA DE LOS DEPORTES AUTÓCTONOS**

- ❑ **A.6.1.- Agenda Estratégica de la Pelota.**
- ❑ **A.6.2.- Promoción de la práctica del remo en colaboración con los agentes implicados.**
- ❑ **A.6.3.- Promoción de la práctica de otras modalidades de deporte autóctono (herri kirolak).**

La protección y el fomento de la práctica de los deportes autóctonos de Euskal Herria es una obligación legal de las administraciones públicas, pero, además, constituye una de las prioridades de este plan estratégico debido a la situación de fragilidad estructural de estas modalidades deportivas en la ciudad. Las estrategias deben ser diferentes en cada una de las tres modalidades de deporte autóctono, partiendo del análisis de la situación y posibilidades de cada una de ellas.

En el ámbito específico de la pelota, las actuaciones vendrán determinadas por la Agenda Estratégica de la Pelota aprobada en 2015, elaborada y consensuada con los diferentes agentes implicados (Federación Guipuzcoana Pelota, clubes y escuelas de pelota y colegios).

En la modalidad de remo, las estrategias se centrarán en el apoyo a la trainera unificada de Donostia, así como a la actividad desarrollada por los dos clubes que la sustentan.

## **EJE B. LA CIUDAD COMO UN ESPACIO DEPORTIVO**

Este eje estratégico tiene por objeto principal sacar el máximo partido a las posibilidades que ofrece la ciudad para aumentar la práctica deportiva y la actividad física de la población, tanto por la red de equipamientos deportivos como por las condiciones naturales de la misma, concretándose en los siguientes objetivos.

### **OBJETIVOS**

**B.1 Ofrecer una red de equipamientos deportivos suficiente y adecuada a las necesidades de práctica deportiva de la población.**

**B.2.- Aumentar la práctica de actividad física y deportiva al aire libre.**

**B.3.- Incrementar la organización y participación en actividades deportivas de carácter recreativo.**

**B.4.- Potenciar la organización de eventos deportivos que puedan ser relevantes para la ciudad.**

### **LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

#### **B.1 OFRECER UNA RED DE EQUIPAMIENTOS DEPORTIVOS SUFICIENTE Y ADECUADA A LAS NECESIDADES DE PRÁCTICA DEPORTIVA DE LA POBLACIÓN.**

- B.1.1.- Completar la red de equipamientos deportivos, en función de las necesidades detectadas y de las opciones que puedan ofrecer los nuevos desarrollos urbanísticos.**
- B.1.2.- Adaptación y actualización de la red de equipamientos existente a través de la ejecución de los planes de inversión anuales.**
- B.1.3.- Garantizar un adecuado estado de mantenimiento y conservación de las instalaciones deportivas.**

La actual la red de instalaciones deportivas municipales es amplia y el ratio de espacio deportivo por habitantes son bastante elevados en comparación con localidades similares de nuestro entorno. El esfuerzo inversor realizado en los últimos años ha hecho que la ciudad cuente con un excelente parque de instalaciones deportivas, si bien ello requiere actualmente un esfuerzo económico importante para su mantenimiento y conservación.

Los retos para los próximos cuatro años pasan por la construcción del nuevo polideportivo municipal de Altza, la reforma del Estadio y Miniestadio de Anoeta y el estudio de la viabilidad de otras instalaciones para modalidades singulares o minoritarias, como las de Ibaialde (piraguismo). También habrá que tener en cuenta las previsiones de nuevos desarrollos urbanísticos para la dotación de nuevos equipamientos de barrio.

Al mismo tiempo, se deberá concretar un plan de mantenimiento y conservación para las actuales instalaciones deportivas, mejorando la calidad de sus espacios deportivos, apoyado en

la utilización de herramientas tecnológicas que nos permitan su seguimiento y control. Otra de las estrategias a utilizar deberá pasar por el mayor control del estado de mantenimiento de las instalaciones deportivas municipales de gestión indirecta.

## **B.2.- AUMENTAR LA PRÁCTICA DE ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTIVA AL AIRE LIBRE**

### **□ B.2.1.- Favorecer la utilización del espacio público, zonas urbanas o naturales de la ciudad para la práctica de actividad física y deportiva de forma libre o programada.**

Se trata de promover la práctica deportiva al aire libre, en los espacios urbanos y naturales:

- Completando un mapa equilibrado de pistas recreativas para jóvenes.
- Desarrollando un plan para la implantación de forma equilibrada en los diferentes barrios, de gimnasios al aire libre, en los que compartan espacio las personas mayores y otros colectivos de usuarios (espacios intergeneracionales).
- Facilitando la información a la ciudadanía sobre las alternativas de práctica deportiva libre o programada que aporta la ciudad.
- Adecuando los espacios urbanos o naturales más apropiados para el fomento de esta práctica deportiva libre (señalización de recorridos de diferentes prácticas deportivas, equipamientos auxiliares...)

## **B.3.- INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES DEPORTIVAS DE CARÁCTER RECREATIVO.**

### **□ B.3.1.- Coordinación, ordenación y difusión del programa de actividades deportivas recreativas de la ciudad (pruebas populares), colaborando con las entidades organizadoras y facilitando los trámites administrativos municipales necesarios.**

La gran riqueza de la ciudad en cuanto al número y diversidad de agentes deportivos activos es una de las fortalezas del deporte donostiarra. Y esto se traduce, entre otras cuestiones, en la organización de un gran número de actividades populares en la ciudad. En 2015 han participado más de 65.000 personas en este tipo de pruebas (sólo en el apartado de carreras populares se han organizado más de 40 actividades).

Esto requiere que, por parte de Donostia Kirola y del Ayuntamiento, se apoye y ayude en la organización de estas actividades recreativas, en la mayoría de los casos sustentadas en personas voluntarias; pero, al mismo tiempo, también exige un control y una coordinación de todos estas actividades, de forma que se organicen en las mejores condiciones para los practicantes y se compatibilice la utilización del espacio público con otro tipo de actividades de la ciudadanía.

#### **B.4.-CONSOLIDAR UN CALENDARIO ANUAL DE EVENTOS DEPORTIVOS EXTRAORDINARIOS**

- **B.4.1.- Promocionar la oferta de eventos deportivos extraordinarios que, por su relevancia e impacto, puedan ser interesantes para la ciudad, como elemento de promoción del deporte y de la propia ciudad en el exterior.**
- **B.4.2.- Apoyar el fortalecimiento de la imagen de ciudad de Donostia en el exterior como ciudad del deporte (Donostia Sport City), estableciendo alianzas estables con otras administraciones o entidades privadas (organizadores, promotores...)**

Donostia es una ciudad referente por la celebración de grandes eventos deportivos, algunos ya consolidados (como la Behobia, la Clásica, etc) y otros que se van organizando de forma puntual (Europeo Veteranos de Rugby o Atletismo, World Padel Tour...). Estos eventos deportivos cumplen una doble misión: ser catalizadores de la promoción del deporte y atraer visitantes a la ciudad, con lo que ello supone de fomento de la imagen de la ciudad y de la economía local.

Por tanto, las estrategias para conseguir este objetivo trabajarán en diferentes escenarios:

- Impulsando los eventos ya consolidados para que desarrollen acciones que permitan una mayor participación de personas de fuera de la ciudad.
- Realizando acciones específicas de captación de aquellos eventos deportivos que, por su relevancia e impacto, puedan ser considerados relevantes para la ciudad.
- Estableciendo alianzas estables con otras instituciones (especialmente Turismo San Sebastián, Diputación o Gobierno Vasco) para la captación y priorización de las ayudas a estos eventos.

## **EJE C. SISTEMA DEPORTIVO INTEGRADO DE CALIDAD.**

### **OBJETIVOS**

- C.1.- Mejorar la satisfacción de las personas usuarias.**
- C.2.- Desarrollar una política de alianzas con los diferentes agentes, alineada con los objetivos estratégicos.**
- C.3.- Mejorar la comunicación con la ciudadanía y facilitar su relación con donostia kirola.**

### **LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

#### **C.1.- MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS USUARIAS.**

- C.1.1.- Gestión eficaz del sistema de recogida de información y evaluación de cada uno de los grupos de interés.**
- C.1.2.- Fomento de la implantación de un sistema de gestión avanzada en las instalaciones de gestión indirecta.**

La mejora de la satisfacción de las personas usuarias tiene como requisito previo el conocer cuáles son sus demandas, necesidades y expectativas en relación con el servicio que reciben. Durante los últimos años, en Donostia Kirola se han sistematizado e implantado un sistema para la recogida y gestión de la información sobre nuestros grupos de interés, constituyendo una de las principales vías para tener un conocimiento de lo que piensan y esperan nuestros usuarios y usuarias y, por tanto, de poder actuar con agilidad y precisión sobre aquellos asuntos que más les afectan. La línea para los próximos años será la de seguir mejorando este sistema de recogida de información, completándolo con otras herramientas que puedan ser útiles en cada caso.

La gestión indirecta de instalaciones deportivas municipales supone a día de hoy que una parte muy importante de la oferta deportiva municipal es gestionada de forma indirecta por entidades diferentes a Donostia Kirola. Por ello, la implantación y desarrollo de un sistema de gestión avanzado en Donostia Kirola no puede, por sí sólo, asegurar el cumplimiento de los objetivos marcados en este ámbito, por lo que es necesario que las entidades de la gestión indirecta realicen también acciones en este sentido. La estrategia pasará por fomentar, ayudar y colaborar con estas organizaciones para la mejora de su gestión, lo que redundará en beneficio del servicio prestado a la ciudadanía.

## **C.2.- DESARROLLAR UNA POLÍTICA DE ALIANZAS CON LOS DIFERENTES AGENTES, ALINEADA CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

- **C.2.1. - Definición, desarrollo y evaluación de la política de alianzas.**
- **C.2.2.- Sistema de participación en la definición de la estrategia de los diferentes agentes deportivos.**
- **C.2.3. - Estructuración, coordinación y seguimiento de la gestión indirecta.**

La función que la misión otorga a Donostia Kirola es la de liderar el sistema deportivo local, dentro del cual existen numerosos agentes deportivos que integran la organización de la oferta deportiva de la ciudad: clubes, federaciones deportivas, centros escolares, entidades con programas vinculados a la actividad física y deportiva de personas mayores y con discapacidades.... Son entidades muy heterogéneas, tanto en lo que se refiere a su estructura como a su organización, objetivos, oferta deportiva, etc. Dentro de estas organizaciones, hay que destacar aquellos clubes que, además de serlo, gestionan instalaciones deportivas municipales.

Por tanto, las estrategias que se pretende desarrollar para el desarrollo de esta política de alianzas se basan en los siguientes puntos:

- Definir cuál es la política de alianzas que permita a Donostia Kirola la consecución de los objetivos estratégicos marcados: establecer las condiciones que una organización debe reunir para poder ser considerada como aliada, desarrollar dicha política estableciendo el mayor número de alianzas posibles y evaluar la efectividad de dichas alianzas en función de su contribución en los resultados estratégicos.
- Establecer herramientas útiles para asegurar la participación de los diferentes agentes deportivos aliados (especialmente clubes y centros escolares) en la definición y desarrollo de la estrategia de Donostia Kirola. En el caso de los colegios ya existe un foro con dilatada trayectoria (Asamblea de Deporte Escolar de Donostia) y con resultados muy positivos en cuanto a la participación de los colegios.

Sin embargo, en el caso de los clubes deportivos no se ha acertado con la fórmula que permita una participación ágil y efectiva. Por ello, una de las acciones a desarrollar será la definición de este sistema participativo, en el que la proximidad (barrio o zona geográfica) y/o la especificidad (tipología de clubes) podrían ser variantes a explorar.

- Como ya se ha indicado, las entidades que gestionan instalaciones deportivas municipales son, al mismo tiempo, aliados y proveedores estratégicos, lo que exige una mayor coordinación entre estas entidades y Donostia Kirola en aras de asegurar una oferta deportiva pública integrada, coherente y ajustada a las demandas de la ciudadanía. Todo ello sin olvidar el preceptivo control y fiscalización de los contratos administrativos que regulan la gestión indirecta.



### **C.3.- MEJORAR LA COMUNICACIÓN CON LA CIUDADANÍA Y FACILITAR SU RELACIÓN CON DONOSTIA KIROLA.**

- **C.3.1. - Fomento de la participación ciudadana a través de diferentes vías: web 2.0, etc...**
- **C.3.2. - Facilitar los trámites a la ciudadanía, descentralizando la atención y a través de las nuevas tecnologías (desarrollo de la web 2.0 y los servicios web ).**
- **C.3.3. - Mejorar la comunicación de la oferta deportiva a través de los Planes de comunicación externa.**

Uno de los condicionantes del éxito o el fracaso de nuestra oferta de servicios deportivos radica en la elaboración y desarrollo de planes de comunicación externa eficientes. Hablamos de planes de comunicación, no solamente de información No hablamos solamente de información, sino de comunicación, es decir, comunicación bidireccional. Además, estos planes de comunicación debe contribuir a mejorar la transparencia de nuestra organización ante la ciudadanía. Para ello, se incidirá en:

- En el desarrollo de la web 2.0 como herramienta fundamental en la comunicación y participación de todos nuestros grupos de interés.
- En la implantación de la e-administración, que facilite la realización de los trámites necesarios relacionados con los servicios deportivos ofertados.
- En la profundización de la descentralización de la atención a la ciudadanía, ya desplegada en el anterior plan estratégico.
- En la implementación de planes de comunicación externa que optimicen al máximo los recursos existentes mediante la creatividad y la planificación adecuada de medios ajustada a cada uno de los grupos de interés y a cada una de las ofertas deportivas.

## **EJE D. GESTIÓN SOSTENIBLE DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS: ECONOMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL.**

El compromiso con la sociedad es algo intrínseco a la propia Administración Pública. Sin embargo, la sociedad espera que las administraciones públicas actúen con ética y transparencia y que desarrollen su actividad comprometiéndose con la sostenibilidad futura de la sociedad.

Por ello, Donostia Kirola debe tener en cuenta diferentes líneas de intervención en relación con su compromiso con la sociedad. En primer lugar, la sostenibilidad económica de los servicios deportivos públicos manteniendo un equilibrio entre el obligado fomento de la actividad deportiva entre la población y los recursos públicos destinados a ello, de forma que una gestión eficiente haga que estos recursos públicos necesarios no sean excesivos, lo que permitirá destinar más recursos a otras necesidades sociales más básicas.

Por otro lado, un compromiso con las responsabilidades en el impacto medioambiental que los servicios públicos deportivos pueden causar, planificando estrategias y acciones para reducir al máximo dicho impacto.

Por último, un compromiso con el acceso y fomento de la práctica deportiva entre los colectivos más desfavorecidos, tanto de nuestro entorno más cercano como de otras zonas, asumiendo que el aumento del bienestar de la sociedad debe ser fruto de la corresponsabilidad del conjunto de instituciones y entidades, públicas y privadas.

Así mismo, dentro de este ámbito también tenemos que asumir nuestra responsabilidad con la igualdad de hombre y mujeres y la normalización del uso del euskera, en el ámbito específico del deporte.

Por ello, nuestros objetivos en este eje de Sociedad se concretarán en los siguientes:

### **OBJETIVOS**

- D.1.- Mantener el nivel de autofinanciación**
- D.2.- Reducir el impacto de los servicios deportivos en el medio ambiente.**
- D.3.- Ser socialmente responsable con nuestro entorno**

### **LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

#### **D.1.- MANTENER EL NIVEL DE AUTOFINANCIACIÓN**

- D.1.1.- Política de precios públicos que tienda a ajustarse a los costes y que permita mantener el nivel de autofinanciación, sin que ello suponga un obstáculo para el acceso de toda la ciudadanía a la práctica deportiva.**
- D.1.2.- Estudio de nuevas fuentes de financiación, poniendo en valor la marca Donostia Kirola.**
- D.1.3.- Control y reducción del gasto, sin que incida en la pérdida de calidad en la prestación del servicio.**

En la actual situación económica la financiación económica de las Administraciones, tanto del Ayuntamiento como de la Diputación se van viendo progresivamente reducidas. Por otra parte, tampoco es previsible un fuerte incremento de los recursos propios ordinarios en los próximos años. Por ello, se propone mantener el actual nivel de autofinanciación por encima del 60% (el 70% si no computamos las subvenciones) pero sin que ellos incida negativamente en la calidad del servicio prestado. Hay que tener en cuenta que este porcentaje de autofinanciación es superior a la media de entidades similares a la nuestra (alrededor del 50% según la batería de indicadores de Euskalit-Grupo gestión avanzada en deportes). Por tanto, las estrategias definidas buscarán:

Una política de precios públicos que se vaya acercando al coste real del servicio prestado, pero de forma progresiva y moderada, de forma que esto no se convierta en un obstáculo para el acceso de todas las personas a la práctica de la actividad física y al deporte. No se pretende incrementar de forma notable los ingresos por este concepto si ello supone un descenso en el número de personas que practican deporte en la ciudad. Por ello, la política de precios públicos, además de ser progresiva y moderada, debe contemplar también las exenciones o reducciones necesarias para que todas las personas y colectivos puedan acceder al servicio deportivo municipal.

Además, hay que estudiar la generación de nuevas fuentes de ingresos, mediante fórmulas novedosas e imaginativas.

Asimismo es necesario continuar con el control y la gestión eficiente del del gasto realizado, con indicadores específicos y sistemática de seguimiento, que nos permita analizar la rentabilidad de los gastos e inversiones realizadas y su alineación con los objetivos estratégicos.

## **D.2.- REDUCIR EL IMPACTO DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS EN EL MEDIO AMBIENTE.**

### **□ D.2.1.- Adecuación de los equipamientos deportivos a diferentes programas de ahorro energético y buenas prácticas ambientales.**

En coherencia con la sostenibilidad como uno de los valores de Donostia Kirola, es necesario plantear una estrategia para reducir el impacto de los servicios deportivos municipales en el medio ambiente. En este sentido, las políticas desarrolladas en este sentido durante los últimos años han supuesto una importante disminución de los consumos energéticos y de agua, así como en la reducción de emisiones de CO2.

El nuevo contrato de gestión energética que adjudicaremos en 2015 supondrá un nuevo paso en esta línea, ya que se invertirán en 2016 más de 2,5 millones de euros en mejorar la eficiencia energética y la reducción de las emisiones por la prestación de los servicios deportivos. En concreto, se prevé una reducción del 25% de las emisiones de CO2 durante los próximos diez años, plazo de duración del contrato.

En todo caso, se deberán estudiar la idoneidad de aplicar estándares de gestión medioambiental en todas las instalaciones deportivas municipales, tanto en las de gestión directa como en las gestionadas por otras entidades.

### **D.3.- SER SOCIALMENTE RESPONSABLE CON NUESTRO ENTORNO.**

#### **□ D.3.1.- Establecer alianzas con otros departamentos de la administración y con instituciones privadas para el fomento del deporte entre colectivos desfavorecidos.**

La colaboración con otras administraciones públicas que tengan entre sus competencias el desarrollo de políticas sociales será una de las estrategias a seguir, de forma que, desde Donostia Kirola, sin asumir competencias que no le son propias, se pueda ayudar en la integración social de diferentes colectivos aprovechando para ello los valores propios del deporte y los beneficios sociales de la actividad física y deportiva.

En este sentido, se apostará por la realización de acciones como la Kirol Txartela Solidaria, el apoyo al programa vacaciones en paz de niños y niñas saharauis, los acuerdos con casas de acogida, la Kirol txartela Social, la colaboración con otras entidades privadas que organicen actividades deportivas solidarias...

#### **□ D.3.2.- Desarrollar acciones y articular medidas para favorecer la normalización del uso del euskera en el ámbito del deporte.**

Se trata de potenciar la presencia y uso del euskera, no sólo en las actividades directamente organizadas por Donostia Kirola, sino también en las prestadas y organizadas por otras entidades privadas en el ámbito de la ciudad, siendo indispensable para ello el trabajo conjunto con el servicio de euskara del Ayuntamiento.

Por ello, desarrolla una estrategia que incidirá sobre:

- El estudio de la oferta de cursillos deportivos para determinar cuáles pueden ser impartidos exclusivamente en euskara y en cuáles hay que desarrollar acciones para garantizar un bilingüismo efectivo.
- El desarrollo de herramientas que faciliten la búsqueda de la información sobre esta oferta, así como la realización de acciones de sensibilización y fomento.
- La actuación en bases de subvenciones y otras ordenanzas para garantizar una mayor presencia del euskara en actividades organizadas por otras entidades.

#### **□ D.3.3.- Desarrollar acciones para contribuir en la igualdad de hombre y mujeres, tanto en el ámbito externo como entre las personas que trabajan en Donostia Kirola**

La integración de la perspectiva de género en la actuación administrativa contribuye a mejorar la gobernanza, fortaleciendo el compromiso de Donostia Kirola con la Igualdad y favoreciendo una intervención pública más eficaz, eficiente y equitativa. En este sentido, se adoptarán diversas medidas en la línea de lo establecido en el III Plan de Igualdad del Ayuntamiento de Donostia.

#### **□ D.3.4.- Promover la buena administración y la ética pública.**

Las acciones desarrolladas en este ámbito deben pasar por la difusión y cumplimiento de los principios éticos establecidos en el Estatuto Básico del Empleado Público, facilitando, al mismo tiempo, la transparencia en las decisiones adoptadas y las acciones desarrolladas, así como en la rendición de cuentas periódica a la sociedad de los resultados obtenidos.

## **EJE E. MEJORA DE LA GESTIÓN Y LA ORGANIZACIÓN INTERNA**

### **OBJETIVOS**

- E.1.- Mejorar el nivel de satisfacción de las personas que trabajan en Donostia Kirola, alineando la organización con su política y estrategia.**
- E.2.- Avanzar en la implantación y mejora del sistema de gestión.**
- E.3.- Mejorar la comunicación interna**
- E.4.- Crear el contexto interno adecuado para innovar y gestionar las ideas innovadoras.**

### **LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

- **E.1.1- Mejorar el nivel de satisfacción de las personas que trabajan en Donostia Kirola, alineando la organización con su política y estrategia.**
- **E.1.2.- Diseño e implementación de un modelo de liderazgo que posibilite una mayor implicación de las personas que trabajan en DONOSTIA KIROLA con su política y estrategia.**
- **E.1.3.- Organización adecuada a través del Plan Estratégico de personas.**

Las personas que trabajan en Donostia Kirola constituyen uno de los principales grupos de interés y su participación e implicación es condición indispensable para asegurar la consecución de los objetivos estratégicos. Por ello, la planificación estratégica busca mejorar la organización y funcionamiento interno pero desde la perspectiva de la participación de los y las trabajadoras como requisito para aumentar el índice de satisfacción. Las estrategias definidas en este ámbito se concretan en las siguientes:

- La participación e implicación de las personas que trabajan en Donostia Kirola con sus políticas, estrategias y objetivos, no se conseguirá sino es a través del desarrollo de un liderazgo claro y compartido. Si las personas consideradas líderes en la organización no muestran un compromiso claro, difícilmente lo harán el resto de personas. Por ello, una de las estrategias definidas se basa en definir precisamente ese modelo de liderazgo, desarrollarlo y evaluarlo.
- El desarrollo y ajuste continuo de la estructura de la organización ante posibles cambios en el entorno deberá ser aplicado a través del Plan Estratégico de Personas, como herramienta adecuada en la Administración de planificación en materia de gestión de personas. Por tanto, esta planificación deberá ser ajustada al nuevo ciclo estratégico.

## **E.2.- AVANZAR EN LA IMPLANTACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN.**

### **□ E.2.1.- Desarrollo de un sistema de gestión avanzado que facilite el trabajo transversal entre departamentos y que posibilite el alineamiento entre política y gestión.**

Donostia Kirola tiene como objetivo desplegar un sistema de gestión que tiene como referencia el Modelo de Gestión Avanzada del Gobierno Vasco en el que lleva trabajando ya durante varios años. Los resultados pueden considerarse positivos, a pesar de que existan, como no puede ser de otra forma, muchas áreas de mejora que es donde se debe incidir en este ciclo estratégico para mejorar dicho sistema de gestión.

La implantación de la gestión por procesos en Donostia Kirola, como herramienta para mejorar la coordinación entre los departamentos y las personas de Donostia Kirola. Durante los últimos años se han dedicado muchos esfuerzos en la definición de este modelo de gestión, así como en la formación del personal, por lo que ahora toca dar el impulso definitivo para poder consolidar esta nueva forma de gestión en Donostia Kirola.

### **□ E.2.2.- Desarrollo de acciones y articulación de medidas para favorecer la normalización del usos del euskera en la gestión interna.**

## **E.3.- MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA**

### **□ E.3.1.- Diseño y desarrollo de una plan de comunicación interna.**

Uno de los déficit importantes detectados en Donostia Kirola se refiere a la comunicación interna, que ocasiona problemas de coordinación entre áreas e, incluso, dentro de una misma área, además de no favorecer la implicación de las personas que trabajan en Donostia Kirola con su política y estrategia. Es por ello que se ha separado en un objetivo en si mismo. La elaboración e implementación de un Plan de Comunicación Interna, junto con la implantación de la gestión por procesos, es una de las líneas estratégicas importantes para intentar paliar dicho déficit.

## **E.4.- CREAR EL CONTEXTO INTERNO ADECUADO PARA INNOVAR Y GESTIONAR LAS IDEAS INNOVADORAS**

### **□ E.4.1.- Definición del concepto de innovación en Donostia Kirola, su ámbito y sus herramientas de gestión.**