

Gestion'em

Revista de Gestió de L'Esport

Nº. 10

~~Preu: 4 Euros~~

gener 2006

CONTINGUT



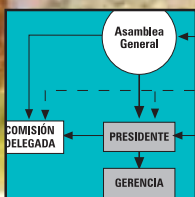
*Experiències de gestió.
CENTRO EDUCATIVO
Y DEPORTIVO
"LLEDÓ".*



*EUROPEAN MARKET
REPORT.
Informe de mercado
europeo'05 de IHRSA.*



*PROYECTO DE
GESTIÓN DE
PISCINAS
CUBIERTAS.*



*PROPUESTA DE UN
NUEVO MODELO DE
GESTIÓN INTEGRAL
PARA FEDERACIONES
DEPORTIVAS.*

Edita:



**Gestors Esportius
Professionals**
Associació de la
Comunitat Valenciana



Trofeos especiales personalizados.

Alex y Javi

Trofeos
Banderas y banderines
Trabajos Especiales
Grabados

Tenemos el trofeo que busca y también tenemos la solución a sus necesidades de grabado, en 2D y en 3D, moldes, matrices en goma o resina, hasta la clásica placa para el buzón.
Presupuesto,
sin compromiso, en 24 horas.

Disponemos de un amplio catálogo.



Alex y Javi S.L. Fabricacion de Trofeos y Copas
C/ Valencia, 58 46940-Manises (SPAIN)
Tel. 96 152 10 59 Fax. 96152 22 86
www.alexjavi.com

Copas
Figuras
Medallas
Insignias
Bordados
Llaveros

presentació

GEP-ACV es una associació professional, amb personalitat jurídica, sense ànim de lucre i capacitat d'obrar, que intenta representar els interessos i inquietuds dels professionals de la gestió de l'esport de la Comunitat Valenciana. Pots trobar més informació a la nostra pàgina web **www.gepacv.com**



Qui Som?

L'associació naix l'any 97, al si de la comarca de L'Horta Sud, fruit de les inquietuds d'un col·lectiu de professionals de l'àmbit públic, que senten la necessitat de crear un marc referencial i plural, des d'on abordar millor els problemes del sector, els reptes del futur o la formació dels tècnics.

A poc a poc, es va enriquint amb nous membres de tota la geografia de la Comunitat i de tot el ventall de professionals, tant de l'àmbit privat com a públic, per a conformar hui un col·lectiu en vies d'expansió que té presència en diversos fòrums d'opinió del món de l'esport i la seua gestió.

Actualment, la nostra associació forma part d'un col·lectiu major, com és l'Associació Nacional de Gestors Professionals de l'Esport, que permet mantindre l' independència de cada col·lectiu autonòmic, al mateix temps que beneficiar-se del treball conjunt i enriquidor que aportem entre tots els membres.



Què Fem?

En GEP-ACV ens preocupem de la formació del professional de la gestió de l'esport, organitzant xarrades, jornades, cursos, seminaris o congressos, bé directament o bé amb la col·laboració d'altres entitats (universitat, altres associacions, centres d'investigació o institucions oficials).

També ens preocupa la regulació del sector professional de l'esport, de forma que manifestem en diferents fòrums, la nostra opinió sobre diversos aspectes com:

- El perfil actual del gestor públic en la nostra Comunitat i cap a on hauria de tendir.
- Les diferents titulacions esportives i les seues competències en el mercat.
- Els temaris d'oposició a diferents nivells

professionals de la gestió pública.

- La competència de preus i activitats entre l'oferta pública i privada.
- Les línies i tendències més funcionals i rendibles en el disseny, explotació i manteniment d'una instal·lació esportiva.
- Els equips multidisciplinars en la planificació.

Ens interessa unir esforços i servir com a pont d'unió entre els diferents col·lectius, associacions, entitats o organismes oficials relacionats amb el món de l'esport, ja que sumant esforços, compartint coneixements i inquietuds i cooperant entre molts, avançarem millor en les estructures esportives per als practicants, els espectadors i els professionals.



Què Oferim?

En GEP-ACV els/les nostres socis/es poden trobar, a més a més, serveis exclusius com:

- Assessorament en gestió de l'esport.
- Enllaç amb altres professionals, programes o entitats que puguen compartí experiències i solucions en diferents àmbits.
- Formació contínua amb preus especials per a associats/des.
- Articles i notícies d'interés en la nostra revista trimestral gestion'em.
- Recepció periòdica d'informació sobre cursos, jornades, congressos, equipaments i instal·lacions esportives, etc...



Com associar-se.

Si ets major d'edat i tens relació o inquietuds al voltant de la gestió de l'esport, pots formar part de la nostra associació professional. Contacta amb nosaltres per telèfon, fax o e-mail i ompli el butlletí d'inscripció. Enviam també el resguard de pagament o les dades bancàries per a domiciliar el pagament.



Que costa associar-se

La quota anual del 2005 es de 50.00 €.

sumari

pàgina		pàgina		pàgina		pàgina	
5	Experiències de gestió. V. Pastor Chanzá. CENTRO EDUCATIVO Y DEPORTIVO "LLEDÓ". José A. Camacho de la Calle.	7	EUROPEAN MARKET REPORT. Informe de Mercado Europeo'05 de IHRSA.	8	PROYECTO DE GESTIÓN DE PISCINAS CUBIERTAS. Vicente Tomás i Noales.	19	PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA FEDERACIONES DEPORTIVAS. Jose Manuel Brotons Piqueres

editorial

Arranca un nuevo año con las ilusiones y objetivos renovados, con las ganas de seguir apostando por un mundo mejor, y desde nuestro sector, por un deporte mejor, por una profesión mejor.

Comenzamos el 2006 con artículos y reportajes que serán de vuestro interés, y que nos sitúan un año más al servicio de los profesionales de la gestión del deporte de la Comunidad Valenciana, haciendo esta asociación cada vez más grande y más consolidada.

Afrontamos un año más los retos de seguir trabajando en la formación, con nuevas jornadas técnicas, seminarios y congresos, en el asentamiento de nuestro colectivo, reforzando las relaciones institucionales, ampliando la información a nuestros asociados.

Muchas son las inquietudes que el deporte y su entorno siguen generando en nuestro país, algunas de ellas son respondidas por los profesionales directamente, como las que os mostramos en este primer número del 2006, y que corresponden a las colaboraciones habituales con que contamos. Estamos seguros de que muchos de vosotros respondéis a los retos del día a día de forma también innovadora y creativa, y nos gustaría que compartieseis con todos vuestra experiencia, así que no dejéis de escribirnos para contarnos aquellas soluciones o problemas que planteáis o se os plantean, por particulares que sean, y aunque resulten de vuestra propia experiencia u opinión. Esta publicación se nutre de cuestiones de la vida real de los profesionales, que como veis habitualmente, no sólo son los que investigan en el marco científico, sino también los que lo hacéis en el ámbito profesional y de la reflexión.

Vols col·laborar amb els teus treballs?

CARACTERÍSTIQUES QUE DEUEN TINDRE ELS ARTICLES:

Temes relacionats amb la gestió de l'esport públic o privat. Els textos han de ser inèdits i no haver sigut publicats amb anterioritat. Les característiques tècniques que han de complir els textos son:

Format dels textos: La lletra a utilitzar serà la Times New Roman. Tamany de 12, amb marges de 2,5 superior, inferior, ample i alt. L'interliniat d'1,5. Els títols s'entabliran en tamany 16 negreta, i els subtítols en 14 i negreta. S'haurà de presentar un xicotet resum del article de unes 10 línies, així com les dades curriculars més importants de l'autor, com nom i cognoms, DNI, telèfon, adreça i titulacions més importants així com les paraules clau de l'article. La bibliografia estarà ordenada alfabèticament en base a la normativa de la revista. Per obtenir-la pot ficar-se en contacte amb la redacció. Els articles deurán d'enviar-se per correu ordinari o electrònic a la direcció de la revista i contarán amb una extensió màxima de 10 fulls.

Aquesta i altres ferramentes de comunicació, s'obrin davant de vosaltres perquè les aprofiteu, perquè compartim, perquè tingueu espais d'opinió, perquè avancem conjuntament en el coneixement i les experiències enriquidores d'aquest món nostre de l'esport.



EDITA GEP-ACV

(Gestors Esportius Professionals
- Associació Comunitat Valenciana)

Cap article d'aquesta revista pot ser reproduït total o parcialment, en qualsevol medi, sense autorització escrita de l'editor. GEP-ACV no es fa responsable ni comparteix necessàriament les opinions dels seus col·laboradors.

ADREÇA

Apartat de Correus 8196.
46018 VALENCIA
Mòvil: 690 604 464
Mail: gepacv@gepacv.com
www.gepacv.com

FAN POSSIBLE
AQUESTA REVISTA

Direcció:

Alfonso López i López
Consell de redacció:

Vicente Tomás i Noales

J.Ramón Cantavella i Corbató

Miguel A. Noguera i Carrasco

Vicent Pastor i Chanzá

Mercedes Cano i Contreras

Juan Violeta i Trilles

Mara Barberan i Baixauli

Eduardo García i Sánchez

Antonio López i Belda

Jaime Herrero i García

Merche Mallol i Gil

J. Ramón Martínez i Morales

Roberto Luna i Arocas

Guillermo Ponzoda i Ibiza

Coordinació:

Ximo Martínez i Iglesias

DISSENY

Pablo Pastor Bárcenas
C/Virgen de la Paz, 9, 5. TORRENT
www.creaciongrafica.net
ilustraciones@hotmail.com

gestión'em

DEPÓSITO LEGAL
V-4545-2001

IMPRIME

Imprenta ROMEU

CENTRO EDUCATIVO Y DEPORTIVO "LLEDÓ"

Tipus de Gestió: Privada. Director General del C.E.D. "Lledó": José A. Camacho de la Calle

L'entrevista es realitza al seu despatx amb un caràcter afable, cordial i amb gran predisposició en donar a conèixer el Centre que dirigeix. L'acompanya Olga Tejedor Sedeño, Coordinadora del Centre de Salut i Esport, que ens completa la informació i ens mostra les instal·lacions.

És soci de GEP-ACV i trobem molt interessant la seua experiència.

Situació: A 2 Km. Al N.E. de Castelló, junt a la Basílica de la Mare de Deu de Lledó. Situat entre tarongers.

Superfície: El solar on està ubicat el Centre té una superfície total de 20.000 m². Hi ha dos grans edificis, un és el Centre Educatiu i l'altre és el Centre de Salut i Esportiu.

Població: 161.000 habitants.

Instal·lacions properes en un radi d'1,5 Km.:

Piscina Provincial, pública gestionada per una empresa de serveis · Piscina "Aigua i Escola", privada · Red Gym. Gimnàs privat · Periesport, instal·lació privada amb piscina, gimnàs, pista polivalent · Pavelló Municipal "Castalia", públic · Pista de futbol de sala i sales per a programes de manteniment · Complex municipal "Chencho", públic · Pista de patinatge, 2 camps de futbol, 1 pista poliesportiva descoberta, 2 pistes poliesportives cobertes, 1 sala de gimnàstica rítmica.

van començar a suplir les carències d'infraestructura amb les activitats que es programaven (eixides a la neu, badminton, etc.). En la ment tenia, donat que havia patit aquestes carències en l'època d'estudiant, el millorar la situació per que els alumnes es pogueren beneficiar i ajudar-los en l'època de la joventut. El binomi d'educació i esport ha segut la preocupació que sempre ha tingut present. Els alumnes que tenia en BUP i ja estaven en clubs d'atletisme, natació, etc., començaven a deixar-s'ho.

La problemàtica que trobava era que avantposaven els estudis a l'esport. Els que anaven bé en una cosa no anaven bé en l'altra i en els pitjors dels casos acabaven deixant-se les dues coses. Davant aquesta situació muntà el Programa AD ("Adaptado para Deportistas"), el qual oferia totes les facilitats per a poder compaginar l'esport i l'educació en Secundària. Anava orientat a aquelles



El Centre Educatiu i Esportiu "Lledó" naix en el curs acadèmic 2001-02. Però per entendre el naixement d'aquest projecte hem de remuntar-nos 12 anys abans. En el centre de Castelló hi havia el col·legi "Rey Don Jaime" de BUP i COU en uns baixos comercials. José A. Camacho era el professor de "Gimnàstica" i gerent del col·legi. Per impartir les classes de Gimnàstica havia de desplaçar-se a unes instal·lacions esportives públiques i la situació en la que s'estava treballant era "en precari". Amb ganes i il·lusió

persones que fan esport, no d'una forma puntual, sinó que estan entrenant i no poden competir per que li coincideix en exàmens. La proposta la va presentar a la Direcció Pedagògica del Centre i es va aprovar per unanimitat. L'esforç del professorat estava en enfocar els estudis d'aquests esportistes en funció del calendari d'entrenaments i competició, encara que això suposava preparar dos exàmens en una mateixa classe. Ha passat



molts esportistes. Entre els alumnes destacats estan Porteiro (pilot de cotxes), Sergio Garcia (golfista), Forcadell (ciclista, campió d'Espanya i 3r. en el campionat del món), etc. No és que ells els hagen fet famosos, sinó que ja estaven entrenant i el Centre els va facilitar la seua projecció compaginant-la amb els estudis. L'objectiu no era fer esportistes. Això va a càrrec dels clubs.

Donat les necessitats de creixement, es va plantejar fer un nou Centre. En aquest moment va aprofitar per dissenyar un projecte que combinara l'educació i l'esport. En el curs 2001-02 es va inaugurar el Centre Educatiu i Esportiu "Lledó". La idea era deixar clara la proposta amb nom i cognoms. Aquesta és la marca. A partir d'ara la "Gimnàstica" passa a ser Educació Física, valorant aquesta activitat com cal, tan important per al cos i la ment de la persona. En aquest nou centre el plantejament canvia totalment, a diferència de l'anterior que se'ls agafava en 14 anys i l'únic que podien fer era aconseguir un entorn acadèmic que els permetera seguir estudiant. Aquest projecte educatiu començava als 0 anys i el compon Infantil, Primària, Secundària, BUP i Batxillerat. I els permetrà crear esportistes. No amb l'ànim d'aconseguir esportistes d'èlit, sinó donar-los una bona educació psicomotriu, preesport, habilitats motrius, millorant les

qualitats fisiològiques. Una vegada aconseguit una bona base, dirigir-los a clubs on puguin continuar la seua projecció. No es pretén crear en el Centre esportistes destacats, sinó que això és genere en el Club amb companyia d'altres esportistes.

A partir d'aquest projecte, naix el Centre de Salut i Esport. Aquest Centre compta amb unes instal·lacions esportives ubicades en el mateix solar on està el Centre Educatiu.

Una de les apostes importants és el rodejar-se d'un equip jove de tècnics, creant uns plans de carrera. Dotar-los de formació (genèrica interna i específica externa) i experiència, donat que, amb bones persones s'aconsegueixen bons professionals.

La política que segueix el Centre és anteposar la qualitat a la quantitat. El projecte que ells han dissenyat és selectiu. Prefereixen tindre menys persones nedant per carrer que no massificar-lo i provocar el disgust de l'usuari. Encara que es troben en el límit on apareix la temptació d'anar-se'n cap a la quantitat o continuar amb la qualitat. El plantejament del Centre és, amb una atenció personalitzada, perseverar en la qualitat, En el confort del client. Un slogan que hi ha exposat en recepció diu: "Haz de tu tiempo libre salud"

A QUI VA DIRIGIT:

1. Alumnes del Centre: Allí els alumnes fan esport tots els dies, neden una o dues vegades per setmana. Es va plantejar com un Centre d'Alt Rendiment a escala reduïda. L'objectiu era formar a esportistes i adreçar-los als Clubs on puguin treballar un alt nivell, continuant la tasca que ells estaven fent.

2. Públic extern al Centre: Majoritàriament son pares i també clients que no tenen reia a veure en el Centre Educatiu.

Hi ha dues opcions per accedir a la instal·lació:

- Soci. Amb diferents categories en funció del preu.
- No soci. Acudeix a activitats dirigides.

L'oferta esportiva pública és una amenaça per al seu projecte, sobre la mateixa parcel·la que ells a un preu molt barat. L'activitat és molta i molt variada, però l'objectiu que treballen és la quantitat sobre la qualitat. El C.E.E. Lledó busca el contrari. La qualitat sobre la quantitat. Prova d'aquesta preocupació és que al novembre es realitzarà la certificació de qualitat amb la ISO 9000/2000.

ACTIVITATS:

Horari escolar: Educació Física, natació, psicomotricitat, preesport i dansa.

Horari extraescolar:

Música: Llenguatge musical, cor, instruments (Piano, vent, fusta, corda, percussió i cant).

Idiomes: Anglès i Francés. Estadies a l'estranger.

Esportives:

En sec: Esport Escolar, Escoles Esportives, Gimn. Rítmica, Dansa, Padel, Judo, Multiesport, Futbol, Bàsquet. Salut i Esport (Step, Spinning, Body-Tono, Manteniment,

Localitzada, G.A.P., Padel).

Aquàtiques: Natació de menuts en diferents nivells (Baby Club, Caballito de Mar, Delfín, Tiburón, Natación correctora). Natació per a majors (Adults, Terapeútica, Correctiva, Matronatació).

Activitats puntuals: Curs d'Estiu. Mesos de juliol i agost per a Infantil i Primària. Cada any elegeixen un tema com a fil conductor (L'Imperi Romà, La Prehistòria, etc.). Inscripció mínima per quinzena.

EL PROGRAMA SALUT I ESPORT:

Els clients que el Centre té són:
-655 alumnes (horari lectiu).
-350 alumnes d'Escoles Esportives (17.15 h. - 19.15 h.)
-500 socis adults.
-A part estan els alumnes del Curs d'Estiu i els i les adscrites als Clubs.
Instal·lacions
-Centre Educatiu 6.000 m2

-Centre Esportiu
-Pista Poliesportiva coberta 45 x 26
-Pista Poliesportiva descoberta 50 x25
-Sala de Musculació i Fitness 200 m.
-Sala Polivalent 100 m.
-Pista de Padel
-Piscina Coberta 25 x 12,5
-Piscina Termal
-Vestuaris de Bebès

-Vestuaris amb Sauna, Jacuzzi, Hidromassatge, Solàrium i UVA.
-Cafeteria i aparcament
S'han creat aquestos clubs:
-Club de Salut i Esport.
-Gimnàstica Rítmica.
-Natació.
-Bàsquet (en procés de creació).
-Futbol (en procés de creació).

European Market Report'05

Internacional Health, Racket & Sportsclub Association (IHRSA)

El informe del Mercado Europeo 2005 de IHRSA destaca los aspectos del mercado español.

(Fuente: Deloitte Análisis, The Economist, IHRSA, OECD; Professional Interviews)

El mercado de Centros de salud y fitness está bien desarrollado en las grandes ciudades, aunque no tanto en las pequeñas. Los centros municipales esponsorizados por las autoridades locales y dirigidos por compañías privadas son los principales actores en el mercado español. La cadena DIR, de elevado éxito en Barcelona, está viviendo una elevada competencia en este mercado con tantos centros municipales con precios menos caros y facilidades de elevada calidad. Con respecto a las tendencias destacan el elevado potencial en las ciudades pequeñas y pueblos grandes. De hecho, los centros públicos se están convirtiendo en lo que llega a ser políticamente "lo que debe ser" para cada pueblo y ciudad en España. Se espera un crecimiento del 3% en el 2006, pero los altos niveles de deuda en el hogar y la exportación negativa arriesga la tendencia a medio término.

DATOS GLOBALES DE ESPAÑA EN DEPORTE:

Centros privados de Fitness: 3800
 Miembros: 2,8 millones
 Término medio de miembros por centro: 740
 Ratio de penetración: 7,0%
 Precio medio: 45€
 Tamaño de mercado estimado incluyendo gastos secundarios: 1,663€ millones
 Total de empleados estimados: 45,600
 Principales 5 centros privados: Body factory (45 centros), UBAE-Eurofitness (19), Fitness First (18), Fitness Place (franquicia, 16), Dir Fitness (12).

TAMAÑO DE MERCADO (EN MILL. DE EUROS)

España sería según estos datos el cuarto país europeo en tamaño de mercado en millones de €, superado por Reino Unido (2,722 millones de €), Alemania (2,376€) e Italia (1,560€).



MENSUALIDAD NETA

España ocupa el séptimo lugar (42€), después de Noruega (55€), Reino Unido (54€), Finlandia (51€), Francia (49€), Suiza (46€) y Suecia (44€).



COMPARATIVA UE vs EEUU

Si comparamos la Unión Europea (aprox. 393 millones) con EEUU (aprox. 293 millones), Europa tiene más centros privados (27,125 vs 26.830), menos clientes (aprox. 21,5 mill. Vs aprox. 40 mill.), menos promedio de cliente por centro (868 vs 1500) y un menor ratio de penetración promedio (5,5% vs 14,2%).

PROYECTO DE GESTIÓN DE PISCINAS CUBIERTAS

INTRODUCCIÓN AL PROYECTO DE GESTIÓN

El objeto principal de la elaboración de un Plan/Proyecto de Gestión es contar con un instrumento de Gestión que nos permita una aproximación lo más fiable posible a la realidad del equipamiento deportivo a la hora de establecer las actividades, los servicios, los segmentos poblacionales a atender, aplicar los definitivos precios públicos, dimensionado de plantilla de los distintos sectores de la Instalación, horarios de apertura y cierre, y paralelamente marcar los objetivos principales de la gestión futura de la

Instalación desde el ámbito público, dado que las Piscinas Cubiertas se han convertido y más desde este ámbito en centros de máxima accesibilidad a la practica de la actividad física por la mayoría de colectivos ciudadanos y sociales, independientemente del modelo de Gestión (directa, indirecta) que sea designado. De hecho han de ser consideradas en todo momento de la elaboración del Proyecto como Instalaciones de Uso Público destinadas a prestar Servicios Públicos.

AUTOR:
VICENTE TOMÁS I NOALES.
Gestor del deporte.



ASPECTOS A DESARROLLAR EN EL PROYECTO:

Planificación del equipamiento y análisis de la Instalación en aquellos aspectos que inciden físicamente sobre la misma, ubicación geográfica dentro del municipio, su entorno y la accesibilidad y el dimensionado de espacios tanto interna como externa.

Valoración del sistema de demandas del entorno así como del posicionamiento de la Instalación frente a competencias (otras instalaciones públicas - instalaciones privadas).

Se analizará la población y se procederá a segmentarla por grupos poblacionales susceptibles de recibir ofertas de servicios muy determinadas, se analizarán aquellos sectores que aglutinan grupos de edades y población totalmente consolidados y sobre los que nuestras ofertas pueden presentar un complemento a su actividad principal y más concretamente incidiremos sobre el sistema educativo, sistema deportivo y tejido asociativo.

Determinaremos las ofertas y servicios de la instalación, para ello nos basaremos en estudios publicados y actualizados sobre este tipo de equipamientos y en un análisis in situ de las ofertas de otras instalaciones similares a la objeto del estudio. Daremos a esta oferta un carácter principal de servicio público por lo que tanto la segmentación de la oferta como los tipos de programas irán destinados a garantizar una universalidad en la posibilidad de utilización de estas Piscinas.

Una vez establecidos los servicios, desarrollaremos un Plan Horario cuyo principal objetivo será la adecuación de la oferta a la posibilidad horaria de asistencia de los distintos usuarios y segmentos de edad.

El estudio de servicios en materia deportiva que se ofertan en su ámbito de influencia nos permitirá aproximarnos a las necesidades de los distintos grupos de edad y cruzando el estudio de demanda con los datos anteriores nos dará una base sólida sobre la que basar nuestra propuesta.

Se determinarán las necesidades de personal que la instalación precisará para dar una correcta respuesta a la demanda de servicios, atención e información al usuario, así como a su mantenimiento y conducción. Así mismo se dará un mínimo perfil de funciones de cada puesto de trabajo con la intención de proceder a una correcta selección o adecuación del personal al mismo.

La parte económica del Plan/Proyecto de Gestión

se efectuará a través de un análisis de los gastos inherentes al funcionamiento de una instalación de estas características, así como los gastos correspondientes al desarrollo de las actividades previstas. Diferenciando claramente estos dos aspectos dado que al objeto de establecer una política de precios esta debe atender a criterios rigurosos de equilibrio.

Se determinará una previsión de ingresos basada en el Plan de ofertas y en la estimación de precios/tasas públicos y se efectuará un cuadro comparativo con otras instalaciones similares tanto en el ámbito de iniciativa pública como iniciativa privada.

Deberemos establecer claramente dentro de un apartado del proyecto un sistema de accesos de los usuarios a la instalación. Paralelamente estableceremos las necesidades de tratamiento de la información precisas para garantizar un correcto funcionamiento del área administrativa y un riguroso control de asistencia.

Finalizaremos nuestro Proyecto con un análisis de distintos Sistemas de Gestión que pueden ser susceptibles de desarrollar en estas Instalaciones y que garantizarían el cumplimiento de los objetivos que a nuestro entender debe cubrir una Instalación Pública de uso Público:

- Amplia oferta horaria
- Diversificación de servicios
- Accesibilidad a todos los segmentos de edad
- No discriminatoria
- Amplia rentabilidad social
- Que aglutine la recreación, la enseñanza, la competición, el rendimiento deportivo, la salud, el mantenimiento físico.....
- Generadora de hábitos saludables y sociales.

Cada uno de los puntos enumerados daría para varias sesiones formativas nosotros incidiremos en los aspectos de planificación del equipamiento, ofertas de servicios tipo y los aspectos económicos y de accesibilidad, dada la importancia que dentro del Proyecto estos suponen.

1) FASES PREVIAS A LA PLANIFICACIÓN DE UN EQUIPAMIENTO DEPORTIVO.

Entre las competencias de los servicios deportivos dentro del ámbito municipal una de las que en mayor medida van a determinar el desarrollo del sistema deportivo, es la participación en la planificación de los equipamientos públicos deportivos, dentro de un grupo lo más multidisciplinar posible (arquitectos, ingenieros, servicios económicos...)

Esta participación además debe de llevarse a cabo en las fases previas, tanto a nivel de políticas deportivas (asesoramiento e información) como en las Técnicas Planeamiento urbanístico.

En estas fases previas los técnicos de los servicios deportivos deberemos planificar y establecer algunos criterios que determinarán las fases posteriores, para ello deberemos evaluar y:

- Conocer las Tipologías de equipamientos deportivos (normas NIDE, normas de la administración competente u europeas, Planes directores de ID,...)
- Normas reglamentarias que desarrollen las actividades servicios, competiciones que albergarán.
- Estudio poblacional actual y tendencia/progresión/regresión a 10-15 años vista.

Estudio exhaustivo de equipamientos existentes:

- *Numero y condiciones de conservación*
- *Quien utiliza y como, características funcionales y deportivas.*
- *Horas anuales de uso y volumen de uso*
- *Evaluación y diagnostico de estos datos*
- *Estudios de remodelación y adaptación*

Calculo de necesidades de nuevos equipamientos, dimensionados, superficies en instalaciones y anexos complementarios:

- *Para necesidades en actividades en edad escolar.*
- *Necesidades en población adulta ocio-recreación-salud*
- *Necesidades deporte competición.*

- Determinar los usos y horarios que se desarrollarán en las Instalaciones o equipamientos deportivos tendiendo siempre a usos multifuncionales de los distintos espacios.

Una vez evaluadas y diagnosticadas las necesidades de nuevos equipamientos se incorporarán en una primera Fase y si fuera posible a los estudios de los Planes Generales procediendo al señalamiento de las reservas de suelo, habida cuenta que es en esta Fase donde se concretarán los distintos usos del suelo, culturales, deportivos, parques, educativos..... en todo caso si los Planes Generales están aprobados deberemos conocer los distintos usos previstos y espacios reservados a zonas deportivas, parques, centros escolares...

Se deberá también actuar a nivel de los planes parciales, dentro de cada unidad urbanística y se

señalarán reservas para parques, zonas deportivas, centros escolares, culturales, sociales..., viniendo determinados estos por el tipo de Unidad:

Pudiendo así mismo participar en el Planeamiento a nivel de Planes Especiales y dentro del desarrollo del sistema de espacios libre destinados a Parques Públicos, zonas verdes, equipamientos comunitarios para centros y servicios públicos previsto en Plan General sin ser necesaria la previa aprobación de Plan Parcial.

En esta primera aproximación habríamos marcado una serie de principios y de acciones que nos permitirían determinar reservas de suelo a fin de dotar de zonas y equipamientos deportivos a nuestro municipio.

El siguiente aspecto sería pasar a concretar la ejecución del Equipamiento para ello tendremos en consideración tres factores que afectarían directamente a la parcela/solar:

Factor técnico:

- Superficie del solar
- Calificación urbanística
- Localización de la demanda y análisis
- Características del entorno. (urbanizado,no urbanizado)
- Déficit urbanístico.

Factor Físico:

- Topografía-planimetría
- Geología-características del subsuelo
- Localización-Orientación
- Accesibilidad-comunicación
- Servidumbres técnicas, físicas-naturales
- Previsión de futuras ampliaciones modificaciones
- Distancias respecto a núcleos urbanos ya consolidados o futuras actuaciones urbanísticas.

Factor Económico

- Dominio del suelo en propiedad, en usufructo
- Adquisición del suelo-permuta-cesión-convenio-expropiación...
- Plusvalías-cargas.....
- Recursos propios/ayudas.

Una vez evaluados estos factores llegaríamos al proceso de determinación del equipamiento y habríamos establecido unas condiciones mínimas que permitiesen la viabilidad del mismo.

En el proceso final de construcción del equipamiento deberemos establecer varias fases de actuaciones y decisiones:

A nivel de organización:

- Definición de necesidades
- Acuerdo municipal- político
- Evaluación de recursos económicos propios / ajenos
- Plan de viabilidad económico

A nivel técnico

- Encargo de proyecto-carácter multidisciplinar
- Encargo plan de gestión y actividades
- Aprobación municipal por órgano competente
- Tramitación administrativa – Pliegos económico-administrativo y de prescripciones técnicas
- Licitación de las obras- adjudicación
- Dirección facultativa
- Construcción-planning obra-planes de prevención
- Legalización de instalaciones y suministros energéticos
- Recepción provisional-definitiva
- Plan de puesta en funcionamiento-pruebas preliminares
- Plan de mantenimiento
- Contratación suministros energéticos
- Reglamento de régimen interior de la instalación y de usos y servicios
- Puesta en marcha .

2) SEGMENTACIÓN POR EDADES Y ASPECTOS A VALORAR EN LAS OFERTAS Y SERVICIOS DE LA INSTALACIÓN

Analizados en los anteriores apartados los condicionantes de la demanda así como datos demográficos, niveles de asistencia a actuales programas deportivos....., creemos contar con suficiente base para garantizar una amplia asistencia de usuarios a las distintas ofertas que proponemos.

Estas ofertas tendrán como objetivos generales de las Piscinas Cubiertas y estarán dirigidas a cubrir:

- A-Ofertas de enseñanza.
- B-Ofertas de actividad física y salud, mantenimiento...
- C -Ofertas complementarias.
- D-Ofertas de rendimiento deportivo e iniciación al mismo

Con estas premisas garantizamos una oferta general dirigida a todos los segmentos de edad, así como a las distintas tipologías sociales y podemos atender demandas que garanticen que todo ciudadano pueda acceder en igualdad de condiciones a la actividad física en estas Instalaciones.

A - Ofertas de enseñanza.

Se propone en este apartado que las actividades y programas que vamos a especificar , tenga durabilidad y continuidad, así como complementariedad respecto a otros programas ya asentados en la población.

Cursillos de aprendizaje de la natación y de conocimiento del medio acuático así como las técnicas de desplazamientos en el mismo.

1) Oferta dirigida a todos los segmentos de edad a partir de los 3 años.

Se busca conseguir una amplia oferta en este servicio dado que consideramos que sin un conocimiento básico del medio acuático difícilmente podremos obtener resultados de la práctica de la natación como actividad de desarrollo psicomotriz mejora de la salud, mantenimiento físico, iniciación al rendimiento deportivo, método de trabajo terapéutico .

2) Para los segmentos de edad de 3,4 y 5 años y de 6 a 14 años.

Se efectuarán dos tipos de ofertas, una primera a través de los centros escolares y de las AMPAS, incidiendo en este caso en los aspectos de Programación y tratamiento de las sesiones como una complementariedad al Plan Curricular del alumno, provocando la plena participación de los agentes educativos.

Señalaremos que este tipo de oferta deberá ser diseñada para unos cursos o ciclos determinados, dada la imposibilidad de oferta total por falta de espacio físico y horarios de la Instalación

3) Una segunda oferta dirigida a los niños/as que no pertenezcan al anterior grupo.

Incidirá principalmente en los horarios no lectivos tanto entre semana como en sábados mañana. Destinando los horarios de 17 a 19 horas para estos segmentos de lunes a viernes y los horarios de 10 a 13 horas los sábados.

Se establecerá como ratios idóneos para estos segmentos los siguientes:

3, 4 y 5 años = 6-8 alumnos / monitor
6 a 14 años = 10-12 alumnos / monitor

Así mismo se establecerán los distintos niveles de conocimiento, dentro de cada fracción horaria dado que consideramos que hoy día es una prioridad familiar el adecuar las actividades horarias a la disponibilidad de tiempo libre. Se dará prioridad a la coincidencia de ambos grupos de edad en la oferta horaria.

4) Para los segmentos de jóvenes y adultos se presentará una programación sustentada en dos grandes niveles :

- *Iniciación*
- *Perfeccionamiento-mantenimiento*

Los objetivos fundamentales a desarrollar en este amplio segmento de la población, irán dirigidos a que el ciudadano adquiera unos conocimientos de la técnica de la natación, adaptados a las posibilidades y necesidades de cada individuo, pero que garanticen que posteriormente se puedan rentabilizar dichos conocimientos a través de una práctica continuada de la actividad, puesto que entendemos que este aspecto el que realmente garantiza el aprovechamiento del medio acuático en sus funciones de seguridad y autoestima, terapéuticas, preventivas, de desarrollo y mantenimiento físico, etc.

Se establecerá como ratios idóneos para estos segmentos los siguientes:

- *Iniciación niveles 0 y 1 = 10-12 alumnos / monitor*
- *Perfeccionamiento/ mantenimiento = 12-14 alumnos monitor*

Se establecerán horarios de mañana, mediodía y noche de lunes a viernes así como sábados por la mañana, al objeto de garantizar una oferta adecuada a las disponibilidades de tiempo libre de este grupo poblacional.

Dentro de cada fracción horaria se adecuarán los distintos niveles de enseñanza primando de esta manera la disponibilidad horaria del usuario.

Periodicidad y número de sesiones para ambos grupos de ofertas:

Partiendo de la premisa de que algunos sectores de la población , a través de los periódicos cursillos de natación de Piscinas de Verano así como de las ofertas de la Iniciativa Privada o de otras iniciativas públicas del entorno geográfico, han ido adquiriendo unos conocimientos básicos, pero que la amplia mayoría de la población tomará contacto por primera vez a través de estas instalaciones con una práctica continuada de la natación, consideraremos tres tipos de periodicidad de la actividad :

- *Actividades trimestrales/mensuales de dos sesiones semanales.*
- *Actividades trimestrales/mensuales de tres sesiones semanales.*
- *Actividades anuales de una sesión semanal*

Todas las sesiones se realizarán de 45', entendiéndose que este fraccionamiento es el más adecuado para un correcto desarrollo de las mismas.

Las actividades trimestrales comprenderán los siguientes periodos:

- 1º Trimestre :OCTUBRE –NOVIEMBRE-DICIEMBRE.*
- 2º Trimestre: ENERO-FEBRERO-MARZO*
- 3º Trimestre: ABRIL –MAYO-JUNIO*

Las actividades mensuales pueden extenderse de septiembre a julio de cada temporada.

Las actividades anuales se iniciarán en octubre y finalizarán en junio de cada temporada.

5) Para el segmento de niños de 1 y 2 años. se establece un Programa basado principalmente en el conocimiento del medio acuático a través de situaciones placenteras y agradables, por ello consideramos que la participación de la madre o padre en esta 1ª fase del desarrollo del niño es fundamental. El juego como principal aspecto pedagógico será la base de la futura Programación, a través del mismo el niño ha de ir adquiriendo seguridad y paralelamente los padres han de reforzar esta seguridad para garantizar el descubrimiento del agua como medio de desarrollo psicomotriz, social, lúdico.

Se propone como ratio 5 alumnos / monitor con acompañamiento obligatorio a cada niño del padre o la madre.

La periodicidad prevista para esta actividad será de dos sesiones semanales de 30/40' y se distribuirán los ciclos trimestralmente completando un volumen de 20-22 sesiones por ciclo e incorporando el mismo criterio que los programas de cursillos de natación en la distribución de meses.

6) Natación para la 3ª Edad.

Dentro de esta oferta englobaremos tanto a las personas mayores de 65 años como a las personas jubiladas o pensionistas dado que tienen como elementos comunes una serie de características físicas, sociales y de disponibilidad horaria que les hace susceptibles de recibir una programación específica. El trabajo a desarrollar con estos grupos tendrá como principio fundamental que el agua sea un elemento recreativo, autoafirmante y socializante, consiguiendo a través de estos parámetros que las personas mayores pierdan y desmitifiquen miedos, complejos adquiridos a lo largo del tiempo.

Los ratios para estos grupos se proponen entre 10/12 alumnos monitor.

Periodicidad, dos sesiones semanales de 45' de duración, distribuidas por ciclos trimestrales, sumando entre 20-22 sesiones cada ciclo.

B) Ofertas de actividad física y salud.

Bajo este epígrafe analizaremos aquellas ofertas cuyo principal componente es la mejora y mantenimiento de la Salud a través de la actividad en el agua. No presentamos este componente como exclusivo de estos grupos, dado que el resto de actividades propuestas, Cursillo, Natación Escolar, Bebés, Natación 3ª edad, lo llevan incorporado y será uno de los principales razonamientos del usuario para demandar nuestros servicios, pero en los aspectos de Programación, desarrollo de sesiones, personal técnico, enfocaremos estos servicios a una mayor individualización de los objetivos a lograr.

1) Natación terapéutica.

Programa dirigido a usuarios en procesos de rehabilitación / recuperación funcional que puedan acceder por sus propios medios o con apoyos físicos o mecánicos mínimos y que su situación sea transitoria, dado que estos hechos permitirán efectuar un tratamiento de grupo. Su incorporación a los servicios se realizará mediante informe previo médico o Fisioterápico e incluso se valorará como factor de admisión la colaboración de estos especialistas en la Programación y elaboración de trabajos específicos así como un conocimiento básico del medio

Se establecerán ratios de 5-10 usuarios monitor para estos grupos así como realizará un agrupamiento por características comunes en la recuperación de las lesiones.

Periodicidad. El ciclo se realizará durante tres meses con un total de 20-22 sesiones, distribuidas en dos sesiones semanales de 45' , agrupados en tres trimestres con los mismos criterios que en el resto de programas.

2) Natación Pre y Post Parto.

Programa desarrollado en coordinación y con la colaboración con los Centros de Salud, Médicos especialistas, Matronas..... dirigido a la utilización del medio acuático como un instrumento fundamental dentro de las Programaciones que estos organismos y profesionales efectúen sobre este grupo poblacional concreto.

Se propone dos sesiones semanales de una duración de 45' de actividad y una periodicidad mensual con continuidad garantizada mes a mes, así como la asistencia después del parto si así se desea en el mismo grupo horario. Entendemos que tanto el

programa de natación Pre parto como el Post parto, deben de acometerse conjuntamente al objeto de efectuar un seguimiento integral de la evolución de la mujer embarazada.

El ratio que se determina es el de grupos de 8-10 personas / monitor.

3) Natación Adaptada.

Oferta destinada a grupos poblacionales con discapacidades físicas, psíquicas o sensoriales y siempre convenidos con Centros reconocidos, tanto del ámbito sanitario como educativo, independientemente del sector al que pertenezcan privados o públicos. La concertación de este Programa se considera imprescindible dado que los perfiles del Personal técnico de trabajo directo con estos colectivos no están suficientemente especializados por lo que han de ser estos centros y a través de sus especialistas los que garanticen una correcta Programación y seguimiento, aportando la Instalación de Piscinas Cubiertas el personal técnico de apoyo.

Tanto la periodicidad como las ratios se determinarán en función de las concertaciones o convenios que se establezcan con los centros especializados para el desarrollo de las actividades.

C) Ofertas complementarias.

Este paquete de ofertas va dirigido principalmente a usuarios individuales, familiares, colectivos, asociaciones, empresas y que no requieran de un Programa continuado con personal técnico de enseñanza o coordinación,, su planteamiento de accesibilidad es totalmente puntual y con una periodicidad discontinua. Se engloban también en este epígrafe las actividades puntuales que la Instalación considere como campañas de imagen, complemento de otros Proyectos, Fiestas acuáticas.....

1) Oferta de Baño Libre.

Dirigido a la totalidad de segmentos de edad a partir de los 10-12 años, niños / as menores de dicha edad deberán acceder a la instalación obligatoriamente con acompañamiento de una persona mayor de 18 años. Consideramos que el baño libre es una parte fundamental de la oferta de la Instalación dado que una vez se han ido adquiriendo nociones básicas del medio acuático continuar accediendo a este elemento supone una mejora de hábitos físico-deportivos, de interrelación social, de participación, de la salud a través del ejercicio.....

Se ofertará baño libre durante todos los días de apertura de la instalación y en la mayor franja posible de horarios

La sesión de baño libre tendrá una duración máxima de una hora o fracción de hora y siempre contabilizando las horas en punto como referencia de dicho tiempo. No se plantea en esta 1ª temporada un horario fijo por grupos sino que se prima la libertad horaria de acceso con el único límite del ni de bañista por calle que marque la normativa de la Instalación en atención a la proporción de 1 bañista x 3 m2 de lámina de agua que contempla la normativa autonómica para Piscinas Cubiertas de Uso Público.

2) Oferta de Actividades de animación, predeportivas, Fiestas Acuáticas.

El objetivo general de este grupo de ofertas será aprovechar el atractivo del medio acuático y su entorno, para dar servicios que nos permitan una promoción de la Instalación, así como una alternativa lúdica a la totalidad de Programas continuados tanto en los segmentos de adultos ,y niños, como 3ª edad. Se puede aprovechar así mismo este contacto con el medio acuático a través de actividades de juego y animación y ampliamente participativas a colectivos que en una 1ª Fase no nos hayan demandado servicios o en un principio no se hayan acogido a nuestros planes de ofertas :

-Centros Escolares y AMPAS.
-Asociaciones : culturales, festivas, de carácter social.

La periodicidad inicial se realizará en función de la demanda existente no obstante se puede diseñar una campaña de animación en sábados tarde o domingos mañana y dirigida principalmente al segmento de niños o al grupo familiar completo.

3) Combinados mantenimiento-natación.

Entendemos que al lanzar una nueva instalación al mercado y más siendo de las características de unas Piscinas Climatizadas, puede provocar que servicios que actualmente son rentables socialmente como puedan ser los Programas de Gimnasia de Mantenimiento de Adultos, vean disminuir la participación. Ante esta posibilidad proponemos una oferta que permita que el actual usuario de estos servicios pueda garantizar su asistencia a la Piscina sin renunciar o tener que cambiar sus hábitos, permitiendo que estos usuarios previo abono del precio complementario, dispusiesen de dos días de Gimnasia y un día de natación.

4) Otros.

Se propone así mismo la creación dentro de la oferta general de la Instalación grupos combinados de gimnasia-natación, aeróbic-natación o musculación –natación utilizando espacios complementarios como la sala multiusos de planta 2ª y por lo tanto adecuando la misma para este tipo de ofertas.

5) Formación y Divulgación.

Entendemos que las Piscinas Cubiertas han de convertirse, dadas sus óptimas características técnicas, en un foro permanente de información y formación. Proponemos que la oferta divulgativa y formativa sea elaborada atendiendo dos ámbitos:

Por un lado nuestra población, se pueden desarrollar seminarios, conferencias, charlas divulgativas, contando con la presencia de expertos que transmitan los aspectos saludables, sociales, de integración que el medio acuático supone para el ciudadano. Estas ofertas las dirigiríamos a diversos sectores de la población con el objetivo principal de concienciar a los mismos que nuestra instalación no es exclusivamente un lugar donde realizar deporte.

El segundo ámbito sería la Formación y el reciclaje continuo de los profesionales del sector y en todas las vertientes del mismo, técnicos-entrenadores/monitores, mantenimiento.

D) Ofertas de rendimiento deportivo e iniciación al mismo.

El objetivo primordial es facilitar mediante un programa específico la continuidad en las distintas etapas del rendimiento deportivo de aquellos niños/as que deseen progresar e introducirse en el mundo de la Competición.

Al objeto de acceder al rendimiento deportivo y competitivo se planificarán en coordinación con el monitoraje de actividades dirigidas pruebas de selección en las distintas categorías para procurar que aquellos niños / as que realmente tengan aptitudes para estas especialidades deportivas sean los que accedan a estas Actividades.

La periodicidad y el número de sesiones de estos Programas corresponderá determinarla a los especialistas, respetando en todo momento el desarrollo natural del individuo así como sus capacidades físicas básicas.

3) ASPECTOS ECONÓMICOS

Los criterios que definiremos en el apartado económico los plantearemos desde el punto de vista de la Gestión Pública, plantearemos una cuenta de resultados donde queden aunados los criterios de rentabilidad social, que toda instalación de uso público debe de conllevar, con los criterios impuestos por la legislación local de equilibrio presupuestario INGRESOS / GASTOS.

Previamente a la determinación de la cuenta de resultados de explotación de las Piscinas Cubiertas

valoraremos los costes totales necesarios para poder poner en funcionamiento el Plan de Utilización de la misma, así como los criterios de mantenimiento y limpieza dado que estos tres parámetros serán los de mayor influencia tanto en el apartado de ingresos como de gastos.

Para determinar la cuenta de explotación en su apartado de ingresos desarrollaremos una propuesta de precio para los distintos servicios Y segmentos poblacionales.

La intención de esta parte del proyecto es que el resultado obtenido pueda ser incorporado en expediente definitivo de determinación de los Precios Públicos / tasas y de esta manera facilitar el cumplimiento del articulado de la legislación local que nos obliga a incorporar un estudio de costes de los servicios.

El estudio de costes lo calcularemos en función de los gastos que una Instalación de estas característica lleva inherente tanto si es utilizada como sino. Hemos de tener en cuenta que las Instalaciones de Piscinas Cubiertas Climatizadas tienen una serie de consumos permanentes, independientemente de que estén abiertas al Público y sean usadas. Estamos obligados a garantizar, por normativa y por calidad en nuestros servicios, unas temperaturas óptimas de uso tanto en ambientes como en aguas de vasos y sanitarias, así como hemos de mantener unas condiciones higiénicas permanentes en vasos y en espacios complementarios (duchas, vestuarios,playas...).

Estos condicionantes nos obligan a EVALUAR los costes de explotación partiendo no del número de personas en cursillo o por calle, sino en función de una unidad de coste que vendrá determinada por “mantener las Instalaciones en perfecto estado de Utilización” . Aplicaremos por lo tanto los siguientes parámetros de evaluación :

A.- Unidad de coste fijo
Vendrá determinada por los siguientes conceptos :

- Energías.
- Limpieza : Personal y suministros específicos
- Mantenimiento : Personal y suministros específicos.
- Gestión : Dirección, administración, atención al Público, socorrismo.
- Varios : seguros, contratos de mantenimiento, material de oficina y fungible.
- Amortización : Sobre un cálculo de vida media de 30 años.

B.- Unidad de espacio deportivo
Estableceremos como unidad básica de cálculos los espacios comprendidos tanto en vaso mayor como en vaso menor así como los anexos complementarios.

C.- Unidad de tiempo.
La unidad de tiempo será UNA HORA

D.- Repercusión de personal técnico en toda actividad dirigida.
Para la valoración del coste / hora de actividades dirigidas nos basaremos en un ratio medio de 10 usuarios / monitor y aplicaremos la suma: unidad de coste fijo + personal.

4) LOS COSTES ANUALES DE FUNCIONAMIENTO.

A los efectos de cálculos energéticos, jornadas del personal, consumos de productos químicos de tratamiento y desinfección de agua e instalaciones, se ha tomado como base una previsión de apertura anual de la instalación de once meses y el horario de utilización semanal que se especifica a continuación :

*De lunes a viernes : de 8 a 23 horas
Sábados : de 9 a 21
Domingos: de 9 a 14*

Lo que supone cubrir un total de 92 horas semanales. Y un total de horas anuales sumadas tanto las de Plena temporada como las de los meses de julio y septiembre de 4.328 horas de apertura anuales. Así mismo se ha estimado como media de utilización semanal de usuarios :

6.500 / 7.000 personas

Todos los costes que se han evaluado se han efectuado bajo el punto de vista de tener que ser gestionados por parte de una administración y cumpliendo con la totalidad de normativas , laborales, higiénico-sanitarias, de industria y energía, seguridad, dado que estamos situados ante una Instalación de uso Público y propiedad municipal, por lo que la Administración viene obligada al cumplimiento de las mismas y en caso de ser gestionada indirectamente deberá velar porque los adjudicatarios respeten la legislación vigente, y siempre con responsabilidad subsidiaria.

Se sustenta esta evaluación en la necesidad, dado el alto volumen de inversión, y posterior mantenimiento, de asumir estos costes por parte del Ayuntamiento en caso de que una vez efectuado el Proyecto e iniciado el proceso de gestión, el adjudicatario no pudiese asumir la gestión de la Instalación.

5) DETERMINACIÓN Y EVALUACIÓN DE COSTES:

Personal.

Determinaremos los costes de este apartado bajo dos aspectos, los horarios de atención al público y aquellos que son precisos para que la instalación se encuentre en perfecto estado de uso (mantenimiento, limpieza de vestuarios, playas, servicios públicos, fondo de vaso) y que deben de ser realizados fuera de los horarios de apertura.

Conserjería - Control de Accesos - Cobro de Entradas.

Para el desarrollo de esta función serán precisas al menos 3 personas dado que deberemos cubrir una jornada de 92 horas semanales y respetar los horarios máximos diarios de jornada laboral así como los días de descanso semanal previstos en la legislación laboral. Así mismo estas personas podrían realizar tareas de colaboración mantenimiento de las instalaciones generales en horarios de no apertura la público.

Socorrismo - Mantenimiento de Agua - Limpieza Vasos.

Las funciones detalladas en este epígrafe podrían ser desarrolladas por parte del personal de socorrismo, al igual que en el supuesto anterior las horas de uso del agua por parte de los usuarios el socorrista debe de estar presente y sería fuera de horas de uso cuando realizara estas funciones complementarias a su actividad principal. Sería preciso contar con dos personas a jornada completa y una persona a tiempo parcial

Administración-Contabilidad-Inscripciones. Entendemos que los volúmenes de tareas administrativas que se deben de realizar en una instalación de estas características así como la voluntad de acercamiento a las necesidades horarias del usuario (apertura tardes) tanto a nivel de inscripciones de socios, cursillistas, renovaciones periódicas, listados, adscripción de monitores a grupos, correspondencia, elaboración de folletos publicitarios, anuncios, funcionamiento de listas de espera, como de gestión contable de los ingresos y gastos sean efectuados directamente por el personal o a través de gestión bancaria, justifican que en el organigrama de personal exista al menos 2 auxiliares administrativos, para desarrollar estas funciones , con contratación a jornada completa

Limpieza de Suelos, Duchas, Servicios, Alicatados, Acristalamientos y Mobiliario de Vestuarios, Hall, Oficinas, Salas de Máquinas y otros Espacios. Independientemente de que este servicio pueda ser desarrollado directamente o a través de una empresa especializada creemos debe de ser incluido a la

hora de evaluar los costes fijos de la instalación. Por la importancia que en Piscinas climatizadas supone la higiene en los espacios de uso de los bañistas así como por el volumen de m2 utilizables por parte de los usuarios y acompañantes que esta instalación contiene y dado que el servicio se prestará tanto en horas de uso como fuera de ellas creemos necesario presupuestar al menos 3 personas a jornada completa , al objeto de prestar este servicio el mayor volumen posible de horarios de apertura al público

Monitoraje.

Para el establecimiento de los costes de personal de monitoraje nos basaremos en los datos que figuran en el apartado de ofertas de servicio y determinación de horarios y ratios. Estableciendo un cálculo medio de monitores/hora que son precisos para el desarrollo de la actividad..

Dirección/Coordinaciónr/Gestión de Instalación. La Gestión de una instalación deportiva compleja en la que los objetivos son facilitar la accesibilidad de todos los ciudadanos a una oferta de servicios adaptada a sus necesidades , horarias, económicas, de salud, familiares y a la vez garantizar una correcta gestión de los recursos físicos, humanos, económicos de forma que permitan un equilibrio presupuestario sin dejar a un lado la parte de rentabilidad social/económica que se presupone al gestionar instalaciones de propiedad pública, hace imprescindible la figura de Gestor/Coordinador, en régimen de jornada completa, partida y con dedicación exclusiva.

Mantenimiento de la Instalación.

La complejidad del mantenimiento de instalaciones, equipamientos técnicos y deportivos, espacios complementarios, agua, maquinarias, así como los horarios de servicios y los periodos de apertura hacen imprescindible la incorporación de al menos dos/tres trabajadores con grados profesionales, al menos de oficialía.

Reposiciones-mantenimiento y Limpieza de Instalaciones Generales - Contratos de Mantenimiento .

En este apartado presupuestaremos aquellos gastos que son inherentes a la propia instalación una vez se decida su puesta en funcionamiento así como aquellos que a lo largo de un periodo de 11 meses de funcionamiento deban de ser acometidos para el correcto funcionamiento de la misma.

Reposiciones y mantenimiento de instalaciones generales.

Dada la tipología de la instalación, determinados elementos que en otras instalaciones tienen periodos de vida útil superior, en éstas con los componentes

añadidos de alta evaporación y contenido de la misma de cloro y otros productos agresivos que aceleran oxidaciones, afectan a conductos, materiales eléctricos y componentes, ven reducidos sus periodos de utilidad por lo que consideramos se debe prever un presupuesto anual importante.

Contratos de mantenimiento.

Con carácter general toda instalación de uso público deberá tener contratados con empresas especializadas los sistemas de desinfección-desinsectación, verificaciones eléctricas, de gas, calderas, antiincendios, alarmas, y otros en función de las energías contratadas, en este capítulo solo estimamos la 1º temporada de funcionamiento dado que la mayoría de contratos de mantenimiento de maquinarias e instalaciones técnicas estarán sujetos a garantía durante al menos año y medio o dos años

Productos de limpieza y materiales higiénicos. La limpieza y desinfección de las zonas húmedas de la instalación como servicios, vestuarios, playas, rebosaderos, por las que deben de transitar los usuarios, requiere de productos y tratamientos muy específicos en comparación con otras instalaciones de uso deportivos dado que las temperaturas de agua (27°-28°) y ambiente (30°-31°) permiten proliferar focos infecciosos. Ante ello tanto si este servicio se adjudica como si se presta directamente deberá contemplarse la evaluación económica de estos productos desinfectantes, germicidas, fungicidas, bactericidas, desincrustantes, tratamientos de aceros inoxidable..., así como los productos aplicadores, cubos, mochos, balletas limpiacristales... Así mismo el alto volumen de uso de la instalación genera altos costes en rollos de papel higiénico, papel secamanos, jabón de manos...

6) ACCESIBILIDAD DEL USUARIO A LAS INSTALACIONES.

Los procedimientos definitivos de accesibilidad del usuario a los distintos espacios de la Instalación deberán ser perfilados por parte de la Dirección e incorporados a la Normativa de uso, puesto que esto requerirá una coordinación del personal de la instalación al objeto de unificar los mensajes y las instrucciones que se faciliten al usuario, de forma clara y uniforme. No obstante plantearemos en este punto unos condicionantes que bajo nuestra experiencia pueden constituir un método de trabajo.

Los accesos podrán ser de los siguientes tipos:

Puntuales:

- ENTRADA INDIVIDUAL validez 1 baño
- BONOS DE 10 BAÑOS validez 10 baños a disfrutar en dos meses.

- BONOS DE 20 BAÑOS validez 20 baños a disfrutar en tres meses

Podrán ser expedidos en Caja de la misma instalación y su utilización estará limitada a un periodo de tiempo de una hora o fracción de hora, siempre contando horas en punto, y en aquellos horarios que se determinen.

Para su utilización se deberán presentar en Conserjería para ser picado o en caso de existir automatización (tarjeta magnética o código de barras) deberá pasar por torno o lector. Los Bonos no son nominativos, pudiendo ser utilizados por una o varias personas.

Trimestrales/Mensuales:

Carnet o tarjeta trimestral/mensual, con datos de nombre y apellidos, servicio, horario y fotografía, en caso de automatización, deberá incorporarse foto impresa, banda magnética o código de barras.

Su posesión y activación dará acceso a aquellas actividades que hayan sido abonadas por el usuario y se delimitará los servicios, días y horarios a que tiene derecho. Será nominativo e intransferible.

Para su utilización será precisa la presencia física del interesado y se entregará en conserjería para su control y visualización o en caso de automatización se pasará por el control de accesos por torno o lector.

Anuales :

En los servicios de accesos de tipo anual encontraremos dos modelos diferenciados, por un lado los que afectaría a Cursillistas y los de abonados anuales.

Cursillistas:

Idénticas características que los accesos de tipo trimestral. Su validez se extenderá a lo largo del periodo previsto para cursillos anuales (octubre a mayo o junio). Nominativo e intransferible.



Abonados: individuales y familiares

La característica fundamental de este tipo de acceso es su limitación a un tipo de servicio, BAÑO LIBRE, no interfiriendo con el resto de servicios, su poseedor en caso de desear utilizar otros servicios deberá abonarlos íntegramente.

Tendrá validez una temporada completa, entendiendo como temporada el periodo comprendido entre el 1º día de apertura en septiembre de un ejercicio y el último día de cierre en julio del ejercicio siguiente.

El procedimiento de utilización será el mismo que los tipos puntuales y anuales. Será nominativo e intransferible y su utilización se limitará a 1 hora o fracción de hora y en los horarios y espacios previstos para dicho servicio. No obstante podrá ser utilizado varias veces al día o semana, previo pase por el control de accesos.

En el tipo de abono familiar se deberá siempre certificar el hecho de residir todos los usuarios en el mismo domicilio familiar.

Alquileres :

Para este tipo de acceso sugerimos la metodología que actualmente se siga con el resto de Instalaciones deportivas del Municipio, al objeto de no alterar los procedimientos económicos : intervención y emisión de recibos, reservas : puntuales, temporada completa, fraccionadas...

Convenios :

La utilización de esta Instalación por colectivos mediante convenios proponemos sea tratada administrativamente, aprobación por órganos autorizados, dado que pueden aportar su propio personal especializado, profesorado, organización, por lo que mediante la confección de unas cláusulas específicas para cada grupo se garantizarán conceptos como responsabilidad , especialización, programación, periodicidades y precios especiales...

7) PROPUESTA DE ÍNDICE DE PROYECTO.

Descripción y análisis de los distintos aspectos que conforman la realidad geográfica, social y económica del entorno del equipamiento.

Indicadores Geográficos.
Indicadores Demográficos.
Indicadores Socioculturales.
Indicadores Económicos.

Descripción del sistema deportivo local.
Equipamientos del Sistema Deportivo Local.
Actividades Deportivas Organizadas desde el ámbito Municipal.

Actividades Deportivas Organizadas desde el ámbito Privado.

Plan de ofertas y actividades.

Estudio de Demanda / necesidades.
Ofertas de enseñanza continuada.
Ofertas de Actividad Física y Salud.
Ofertas de rendimiento deportivo e iniciación al mismo.
Programaciones Técnicas.
Propuesta de Utilización.
Oferta de Plazas.
Estimación de Usuarios.
Estimación de Usos.
Incidencia de la Oferta en los Segmentos de la Población.

Estudio de horarios.

Horario de la Instalación y periodos apertura/cierre.
Determinación de Horarios por Actividades y Segmentos.
Gráficos horarios de Servicios.

Estudio de personal.

Dirección/Coordinación.
Personal administrativo.
Conserjes.
Socorristas.
Monitores.
Personal de Limpieza.
Personal de mantenimiento.

Estudio de gastos.

Análisis General de Gastos.
Estudio de Consumos.
Estudio sobre Costes Fijos Anuales de Funcionamiento sin personal técnico.
Determinación y Evaluación de Costes de Personal técnico.
Parámetros del Análisis de Costes.
Determinación costes / hora.
Tabla de precios.

Estudio de ingresos.

Análisis de los ingresos.
Determinación Ingresos directos-indirectos.
Parámetros para obtención de los ingresos.
Tabla de Ingresos.

Sistemas de accesos

Accesibilidad del usuario.
Normas de la Instalación y Publicaciones.

Otros estudios complementarios.

Plan de puesta en funcionamiento
Plan de marketing
Plan de Prevención, emergencia y Evacuación
Plan de mantenimiento

PROPUESTA: NUEVO MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA FEDERACIONES DEPORTIVAS

RESUMEN

Las Federaciones Deportivas, son asociaciones privadas sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica y capacidad de obrar, constituidas por diferentes estamentos, cuyo fin prioritario es la promoción, tutela, organización y control en la práctica de sus respectivas especialidades deportivas dentro de su ámbito territorial. Según la Ley ejercen por delegación funciones públicas de carácter administrativo, actuando, en este caso, como agentes de la Administración.

Las Federaciones Deportivas, son asociaciones privadas sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica y capacidad de obrar, constituidas por diferentes estamentos, cuyo fin prioritario es la promoción, tutela, organización y control en la práctica de sus respectivas especialidades deportivas dentro de su ámbito territorial. Según la Ley ejercen por delegación funciones públicas de carácter administrativo, actuando, en este caso, como agentes de la Administración.

tales y autonómicas).

Sin duda este modelo constituye un instrumento de ayuda para el establecimiento de una forma de trabajo planificada, de cara al cumplimiento de sus competencias y en la consecución de los fines que emanan de las mismas. El mismo modelo establece una organización funcional en la cual se combina el apartado técnico con el político (directivo).

Las Federaciones Deportivas tanto de ámbito estatal como autonómicas, participan y colaboran cada vez más en el desarrollo del fenómeno deportivo en los diferentes ámbitos de la sociedad, por demanda de las diferentes administraciones, ya sean nacionales, autonómicas o municipales. Sin embargo no poseen un modelo de gestión claro, que structure, organice y planifique el trabajo a desarrollar

A continuación se presenta un modelo de gestión integral para este tipo de entidades, sencillo, flexible y adaptable a este tipo de entidades independientemente de la envergadura de su estructura (Esta-



AUTOR: JOSE MANUEL BROTONS PIQUERES

Licenciado en Educación Física y Deportes (Premio fin de carrera). Título de Dirección y Gestión de Entidades Deportivas (Escuela Superior de Estudios Empresariales). Jefe de Sección de Comunicación y Documentación de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia. Director Técnico de la Federación Española de Pelota.



PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA FEDERACIONES DEPORTIVAS

El modelo integral de gestión para federaciones deportivas se fundamenta en cuatro elementos básicos, complementarios y que se desarrollan al mismo tiempo. Estos instrumentos se plasman en varios documentos de trabajo que son:

1. Una Planificación Estratégica Deportiva.
2. Una Planificación Estructural
3. Una Planificación Operativa o Ejecutiva
4. Un sistema de evaluación y feed-back

El primer documento recoge la misión de la organización con el establecimiento de los fines generales, la selección de estrategias y la concreción de los Planes Deportivos, en programas y éstos a su vez en proyectos deportivos. Es, sin duda la fase, donde más participa la clase dirigente o política de la organización o Federación Deportiva.

En el segundo documento se establece las bases y la estructura de la organización, determinando las funciones de cada uno de las comisiones, órganos colegiados, gerencia, secretaría etc. Además se deberá desarrollar un régimen procedimental (documentos, registros, autorizaciones, etc) de actuación para cada una de las situaciones que se puedan plantear a la hora de desarrollar los planes deportivos.

El tercero, una planificación operativa o ejecutiva, lo que intenta es concretar, secuenciar y financiar el desarrollo de cada uno de los planes, programas y proyectos en el tiempo. Esta planificación se concreta en cuatro PLANES DE ACCIÓN, que recoge los programas y proyectos con una concreción lo

más exacta posible (personal, periodización, financiación, medios etc).

Y por último un sistema de seguimiento que nos de la información adecuada para modificar la planificación estratégica, a través de controles de indicadores preestablecidos.

Orden de preferencia o de redacción de los documentos anteriores

Siguiendo las líneas básicas de los protocolos de planificación, lo primero que se debería hacer es definir las tareas, para a continuación seleccionar a las personas que desarrollarán las mismas y no al revés, como sucede habitualmente.

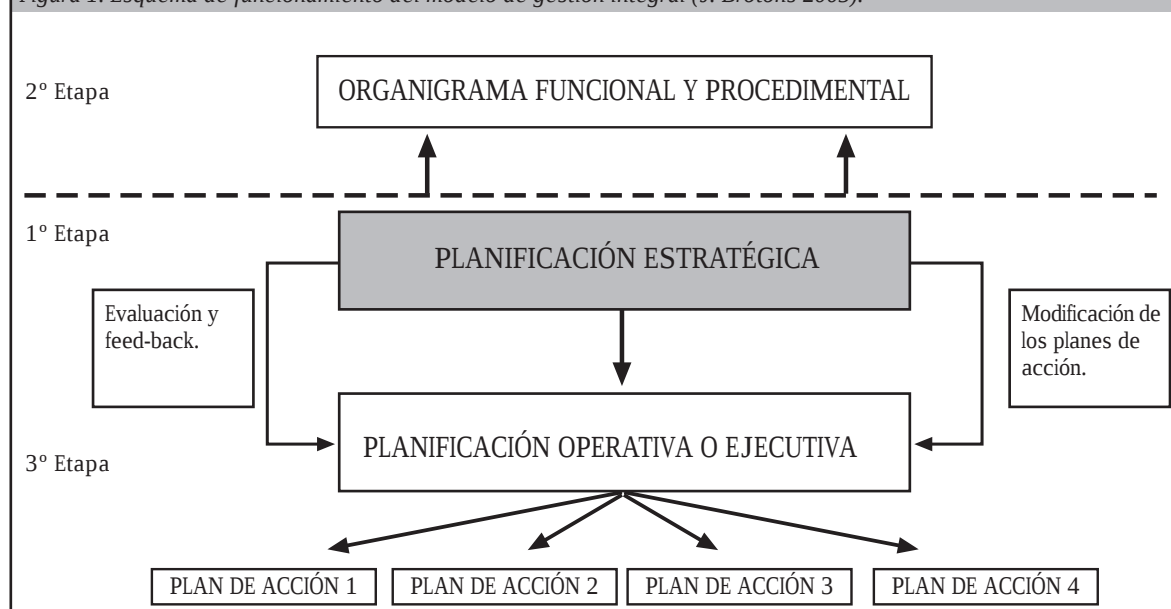
Por lo tanto primero se desarrollará la Planificación Estratégica Deportiva en la cual definiríamos la misión de la organización, sus fines, las estrategias y los planes, programas y proyectos a desarrollar.

Una vez concretados nuestro fines y especificado las Planes, programas y proyectos, en definitiva una vez concretadas las tareas a realizar, se confeccionará un organigrama funcional y unos procedimientos para llevar a cabo la misión de la organización.

En el momento en que hemos definido y elegido nuestro equipo de trabajo y las tareas a llevar a cabo se pasaría a desarrollar la planificación operativa y su puesta en práctica.

Por último implantaríamos un eficiente sistema de

Figura 1. Esquema de funcionamiento del modelo de gestión integral (J. Brotons 2005).



evaluación y feed-back permanente, que iría modificando los planes deportivos según el cumplimiento parcial o total de las metas de los proyectos de cada uno de los Planes de Acción (Figura 1, página anterior).

Este modelo integral de gestión se puede aplicar y adaptar a cualquier federación deportiva, ya sea nacional o autonómica e incluso a entidades o asociaciones deportivas privadas. La única diferencia vendrá en la cantidad de programas a desarrollar en función del ámbito competencial aplicable a cada uno de ellos.

Hay que recordar, antes de avanzar en el desarrollo de este planteamiento que las Federaciones

Deportivas Nacionales y Autonómicas están integradas, como hemos visto anteriormente en un AMBIENTE DEPORTIVO NACIONAL O AUTONOMICO, en su caso, tutelados por sus respectivas Administraciones Públicas a las cuales se les aplica un régimen jurídico diferenciado especial y específico. A su vez las Federaciones Deportivas Nacionales, junto con el Comité Olímpico Español, participan en el AMBITO GLOBAL DEPORTIVO INTERNACIONAL, dirigido por las respectivas Federaciones Internacionales y el Comité Olímpico Internacional.

Analicemos a continuación de forma detenida cada uno de los instrumentos anteriores, por orden de preferencia.

1 - PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DEPORTIVA.

La Planificación Estratégica Deportiva es el documento más importante y que va a condicionar el modelo de gestión integral, ya que a partir de ella se definirán los otros dos ámbitos de actuación o planificación (la funcional y la operativa).

En este documento estratégico en la cual participan los políticos, dirigentes y técnicos en su desarrollo, se definen los siguientes apartados:

La misión de la organización:

Basada en un conjunto de valores, principios y actitudes, corresponde a lo que realiza la organización, su razón de ser, lo que aporta a la colectividad.

Los fines políticos generales.

Antes de establecer los fines y plantear una situación futura hay que realizar un buen diagnóstico de la situación actual de la entidad.

Futuro

La situación futura a la que se quiere llegar.

Los Planes Deportivos,

Estructurados en programas y proyectos.

Evaluación

Un sistema de evaluación y feed-back constante.

Evidentemente la parte dirigente coparticipa en el desarrollo técnico de esta planificación, pero en realidad es la GERENCIA junto con las COMISIONES DE TRABAJO, las que van a darle forma a cada uno de los planes una vez establecidos por parte de los dirigentes los fines político-deportivos.

Una vez definida la situación futura y los fines por parte de los dirigentes, se desarrollan cada uno de los Planes, utilizando el llamado “Estilo de gestión preactiva preconizada (Martín 1983) que sugiere

contemplar desde el ahora las condiciones, las eventualidades, las controversias y las perspectivas del mañana. Este estilo de trabajo junto un sistema eficiente de evaluación y feed-back debe proporcionar al modelo la flexibilidad y la adaptación sufriente para que se puedan tomar decisiones inmediatas y modificar la planificación.

Diagnóstico inicial y concreción de la situación de futuro

Antes de abordar el desarrollo de los planes deportivos, hay que realizar un análisis lo más profundo y extenso posible de la SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN O FEDERACIÓN DEPORTIVA. Hay diferentes métodos para realizar este análisis.

Pueden ser cuantitativos (indicadores sociodemográficos, deportivos, de recursos, etc) o cualitativos (Forum deportivo comunitario, método Delphi modificado, encuestas, entrevistas etc.).

Para más información de cómo realizar este diagnóstico inicial consultar el capítulo 6 del libro “La Gestión Deportiva: Clubes y Federaciones” donde se desarrolla un caso práctico.

Una vez conocida la situación actual de la entidad es hora de proponer una situación futura para cumplir en un periodo de 4 años (coincide con un mandato electoral federativo).

Esta situación futura definirá los fines generales políticos deportivos, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- *La misión de la organización o federación.*
- *La legislación deportiva existente y su ámbito competencial.*
- *Los medios y recursos necesarios.*

Adaptación del Protocolo de Planificación Estratégica.

Según la bibliografía consultada, existen diferentes modelos o “protocolos” del proceso planificador, aplicados a los distintos campos y ámbitos laborales. El modelo que se ha adaptado por afinidad y

sencillez al tema que nos ocupa es el modelo de proceso de planificación que propone Juan Mestre Sancho (1999). Se trata de un modelo de proceso de planificación en el ámbito de las entidades deportivas en general, que se compone de varios niveles interactivos secuenciados de actuación:

MODELO DE PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN UNA ENTIDAD DEPORTIVA

FASE TEÓRICA	NECESIDADES: Individuales y sociales DIAGNÓSTICO: Interno y externo MARKETING POLÍTICA DEPORTIVA CONCRECIÓN DE ACCIONES
FASE TEORICO-PRÁCTICA	PLANES DEPORTIVOS (FINES) PROGRAMAS DEPORTIVOS (OBJETIVOS) PROYECTOS DEPORTIVOS (METAS)
FASE PRÁCTICA	EJECUCIÓN EVALUACIÓN DE RESULTADOS
FASE TEÓRICA	COMPARACIÓN NECESIDADES Y FINES NUEVA TOMA DE DECISIONES

Se ha aplicado este Protocolo o Modelo de Planificación Deportiva al ámbito federado por varios motivos:

- Se puede adaptar a cualquier federación, tanto autonómica, como nacional, u otra entidad deportiva.
- Es decir es bastante flexible pudiéndose adaptar a la envergadura de la estructura de la organización a la planificación estratégica que se quiera desarrollar.
- Es sencillo en su aplicación, desarrollo y posterior evaluación.
- Pueden participar técnicos y dirigentes en su implantación y desarrollo.
- Su desarrollo se aplica en un ciclo de 4 años (mandato electoral).

La adaptación de este protocolo de planificación al ámbito que nos ocupa queda reflejado en la figura 2 de la página siguiente.

2 - PLANIFICACIÓN ESTRUCTURAL O FUNCIONAL Y PROCEDIMENTAL.

La planificación estructural consiste en la buena distribución y coordinación de los recursos del grupo. Este tipo de planificación está relacionado, con la estructura de funcionamiento, el reparto de tareas, el sistema de distribución de la información y los procedimientos establecidos para cada una de las tareas. También está relacionado con el control y la evaluación que va a servir para garantizar que se efectúa lo correcto con los recursos disponibles.

Desde el punto de vista técnico es un error adaptar la planificación estratégica al organigrama o recursos humanos de los que dispone la organización. Una vez que las tareas necesarias para alcanzar los fines se han especificado, deben reagruparse de forma sistemática y crear puestos de trabajo específicos para asignarlos a personas con la capacidad o perfil requerido. Este es uno de los pasos más importantes para que nuestra gestión tenga éxito, es decir seleccionar a las personas adecuadas para ocupar los diferentes puestos establecidos.

Esta planificación no solo va a definir el organigrama, sino que también tendrá que especificar las interrelaciones y los vínculos formales existentes entre las tareas y los individuos que ostentan los diversos puestos así creados. Se trata de proceder por escrito las funciones de cada puesto, la interrelación entre ellos y las tareas a efectuar. Evidentemente se establece una cadena de mando.

El organigrama funcional que se propone para una Federación Nacional es el que se recoge en la figura 3 de la página 24. Se trata de un organigrama piramidal y que se puede adaptar a la envergadura de cualquier planificación estratégica. Hay que tener en cuenta que este organigrama se complementa con una comunicación con el Sistema Deportivo Nacional, y sus comisiones creadas para el control y la regulación de las Federaciones Deportivas, espectáculos y régimen disciplinario. Es decir estamos hablando de un organigrama interno de la entidad que define funciones.

En él se puede apreciar que la jerarquización de la autoridad que se dispone es de arriba abajo. Los trazos de línea continua denotan una relación de autoridad directa entre los puestos de autoridad formal, mientras que los de trazos discontinuos refleja una relación de autoridad indirecta o funcional.

Como se puede apreciar la figura de la GERENCIA al mando de la UNIDAD ADMINISTRATIVA Y DE

GESTIÓN es fundamental en el esquema de la organización.

Comisiones de Trabajo, Comisiones Nacionales y Comités Técnicos.

Como se ha comentado a lo largo de los capítulos anteriores, las Federaciones Deportivas gozan de un régimen jurídico diferencial y específico. Este régimen

Figura 2. Esquema de una planificación estratégica para una federación deportiva (J. Brotons 2004).

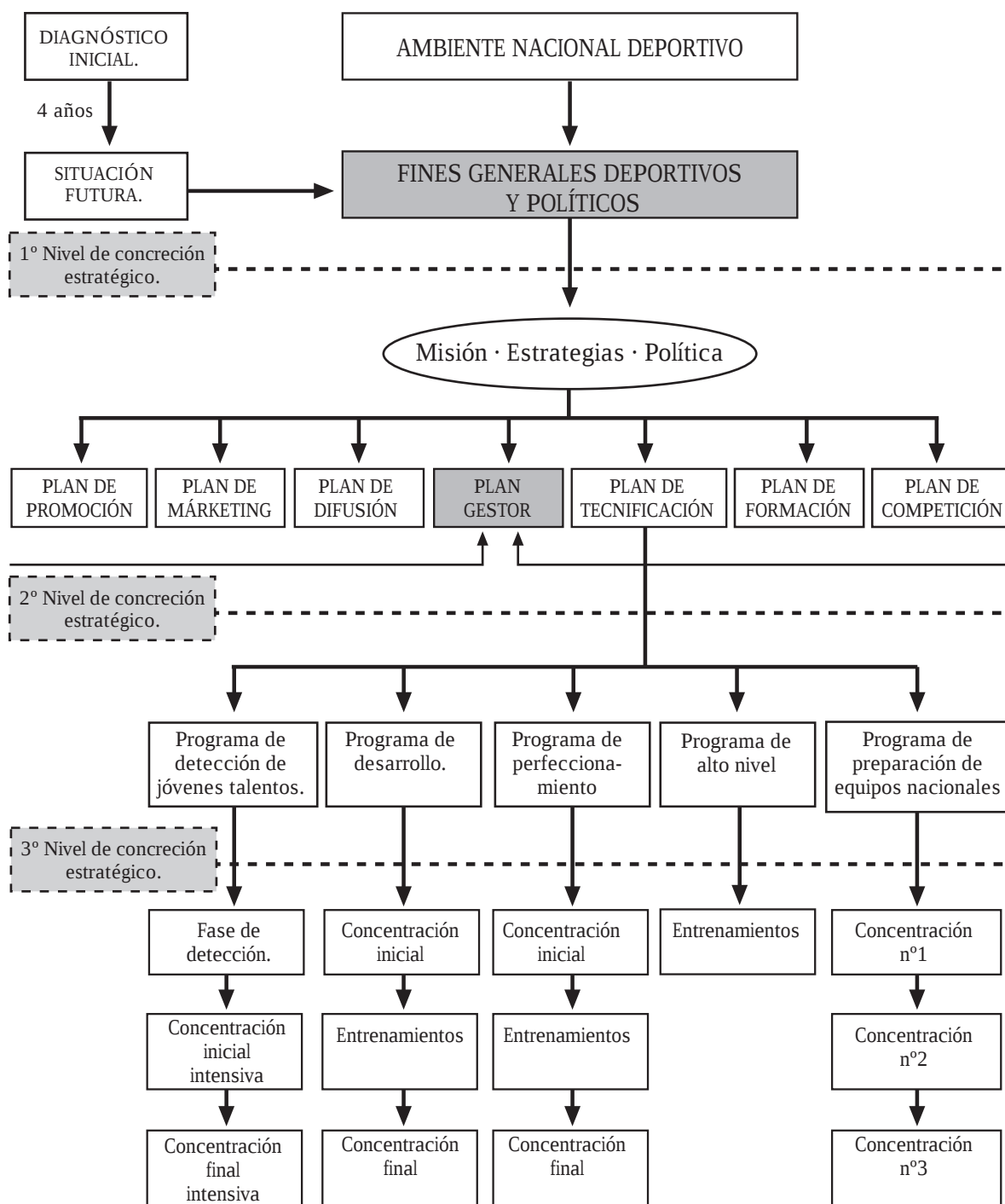
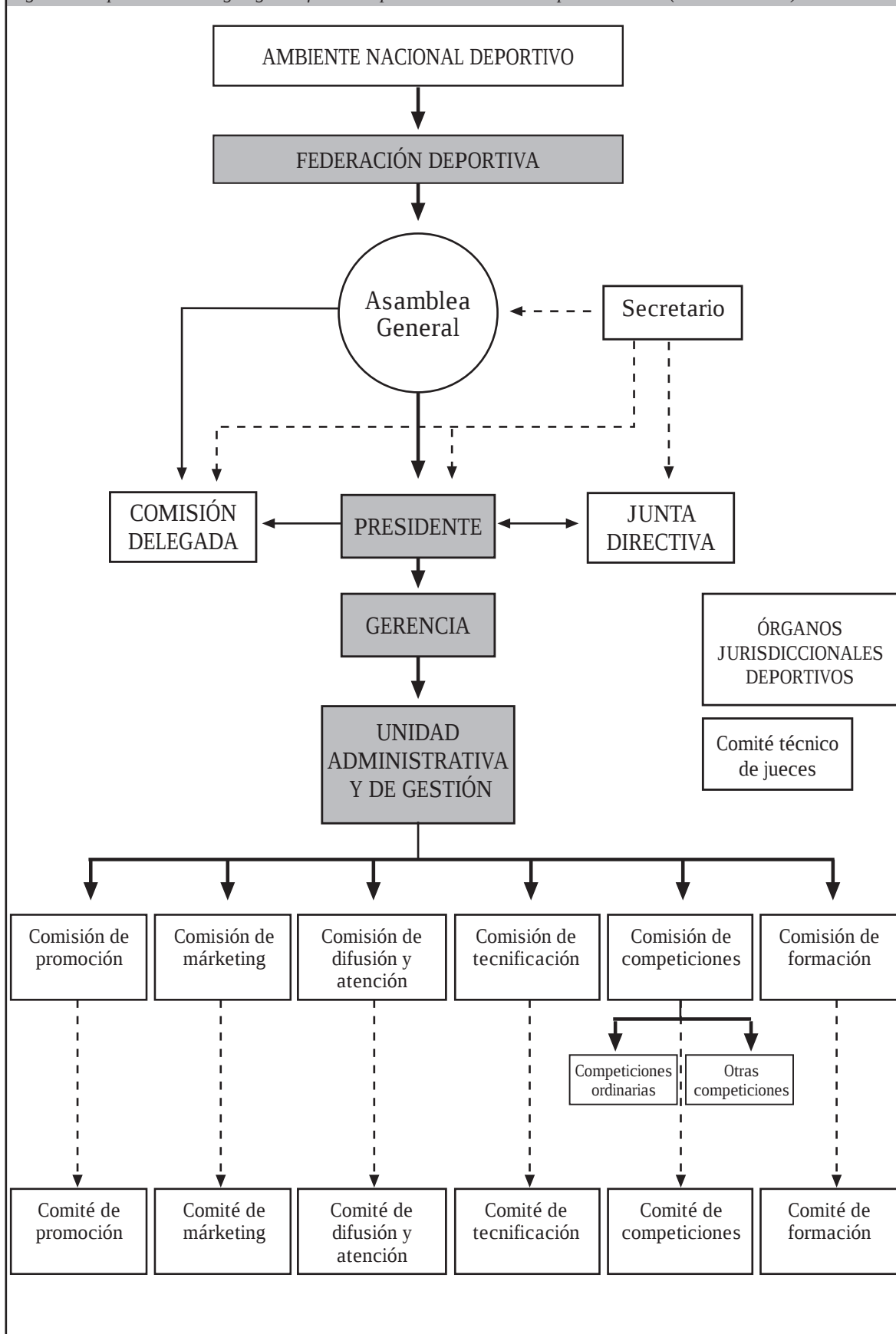


Figura 3. Propuesta de un organigrama funcional para una Federación Deportiva Estatal (J. Brotóns 2004).





instalaciones deportivas



Instalaciones deportivas MH S.L. Avda. Basco. Itáñez, 75 bajo 46021 Valencia Tf: 96 362 94 24 Fax: 96 369 79 07
www.instalacionesmh.com Email: info@instalacionesmh.com

F & H fitness
equipaments^{SL}



Team Experience

Tfno.: 96 453 84 47 Fax: 96 452 66 04 fyh@fyhfitness.com www.fyhfitness.com

se recoge en las disposiciones legislativas apuntadas anteriormente.

En el manual de funciones y procedimientos habrá que tener en cuenta cuales son las obligaciones que deberá cumplir una Federación Deportiva, en el caso de que quiera participar en el ámbito deportivo autonómico, nacional o internacional.

La Ley del Deporte de 1990, así como el Reglamento de Federaciones estable una serie de derechos y obligaciones que toda federación deberá cumplir. Incluso recientemente se ha propuesto a toda federación nacional el desarrollo de un Código de Buen Gobierno, para comprometer a los órganos de las federaciones y establecer procedimientos de control, para el cumplimiento de los fines asignados.

Por lo tanto en el desarrollo de este Manual de Funciones y procedimientos, distinguiremos los siguientes grupos o comisiones:

Comisiones de trabajo:

Son aquellas que van desarrollar cada uno de los planes deportivos de los que consta la planificación estratégica. Estarían formadas por 4 personas:

- *Un miembro de la Junta Directiva (designado por el presidente).*
- *Un especialista de la materia.*
- *Un representante de la Asamblea General. El Gerente.*

Comités Técnicos:

Dichas comisiones de trabajo se pueden convertir o no en Comités Técnicos para cada uno de los ámbitos que se ha desarrollado. La legislación nacional así como la autonómica deja margen a las Federaciones para la creación de Comités Técnicos, por lo que estas comisiones de trabajo una vez desarrollado la fase teórica del Plan, se pueden constituir en Comité Técnico, con el objetivo de realizar el seguimiento y evaluación continua de su plan.

Comisiones Deportivas Nacionales:

La Ley del Deporte establece la constitución de una serie de Comisiones Nacionales en diferentes ámbitos, como son: La Comisión Nacional contra la violencia, La Comisión Nacional contra el Dopaje etc. Estas Comisiones Nacionales funcionan todo el año o temporada con una reglamentación específica y que hay que tener en cuenta a la hora de desarrollar nuestra planificación.

Estas Comisiones Nacionales además suelen estar agrupadas en redes de ámbito Europeo o Mundial (Agencia Mundial contra el dopaje, dependiente del

C.O.I. o la Red Europea EUROFAN*

* La red EUROFAN tiene como objetivo garantizar el intercambio y la difusión de prácticas europeas de prevención eficiente de la violencia en el deporte y facilitar la puesta en común los estudios científicos sobre el fenómeno en Europa).

Dentro de estas referencias no podemos olvidarnos del Comité Español de Disciplina Deportiva o del El Tribunal Español de Arbitraje Deportivo (TEAD), dependiente del Comité Olímpico Español y al cual puede acudir cualquier entidad deportiva para la solución de cuestiones relacionadas con el deporte mediante un arbitraje

3 - PLANIFICACIÓN OPERATIVA O EJECUTIVA (LOS PLANES DE ACCIÓN).

La ejecución y puesta en marcha del Plan Estratégico Deportivo corresponde al diseño (programación) corresponde al diseño y desarrollo de lo que denominamos PLAN DE ACCIÓN O PLAN OPERATIVO ANUAL. El Plan de Acción representa el conjunto de proyectos que hay que llevara cabo en un año.

El Plan Estratégico y el Plan Operativo son dos elementos complementarios e inseparables en la planificación estratégica. Son indisociables. No tiene ningún sentido elaborar una Plan Estratégico en una federación u organización deportiva si luego no se avanza , ni se profundiza en la programación concreta de las acciones a llevar a cabo día a día para lograr los fines del Plan.

Como se ha comentado mientras que el Plan Estratégico se mueve en el medio y largo plazo (unos 4 años), el Plan de Acción se mueve en el



año o temporada deportiva. Por ello se propone cuatro Planes de Acción, uno para cada año del ciclo del periodo de la legislatura federada. La evaluación en el cumplimiento de cada uno de los Planes de Acción dan información o pautas para la modificación de los planes.

Recursos financieros:

Es decir el presupuesto necesario para el desarrollo del proyecto y en su caso la partida establecida en el presupuesto de la organización (podremos establecer las partidas internas que financiaran el proyecto y las externas.

Desarrollo del proyecto:

Se trata de dividir el proyecto en tareas o actividades, "hitos" (Según Fernando París Roche en su libro *Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas 2003*) que son los pasos o puntos en el camino que este tiene que cubrir para su ejecución total. No es otra cosa que desmenuzar el proyecto en acciones concretas que tienen que reunir cuatro características:

- Estar muy bien definidas (pasos muy claros en el desarrollo del proyecto).
- No ser excesivamente numerosas (De 6 a 12 aproximadamente)
- Tener fijada una fecha recumplimiento (bien una fecha determinada o bien solo definir el mes por lo que se entiende al final de la mismo). Los proyectos tienen una estructura lineal: cuando finaliza un hito comienza el siguiente y así sucesivamente.
- Especificación del método que se va a utilizar para su puesta en práctica.
- Poseer un producto o resultado. Todos los hitos deben tener un resultado tangible que nos permita evaluar la consecución de las metas del proyecto.

Confección de los Planes Operativos Anuales o Planes de Acción.

La elaboración o confección del Plan Operativo Anual se basa en el desarrollo de los proyectos seleccionados en el Plan Estratégico. Es decir en establecer y definir una serie de elementos que configuran el proyecto. Estos son:

Título del proyecto:

El título deberá ser claro y conciso. Además utilizaremos un sistema de numeración y codificación de los mismos.

Responsable y colaboradores:

Cada proyecto tiene un responsable para su ejecución y una serie de colaboradores.

Inicio y final del proyecto:

Es necesario fijar el carácter temporal del proyecto (puntual, cíclico o permanente), especificando el inicio y el fin.

Normalmente se utilizan diferentes métodos y técnicas para el desarrollo de los programas y proyectos, que se pueden agrupar en:

Métodos de reflexión intuitiva:

Engloba la lluvia de ideas, el método "Delphi" y la redacción de ciencia ficción.

Métodos de previsión preliminar:

Se encuentran la extrapolación de series temporales, la extrapolación de tendencias y sucesos precursores, las curvas de crecimiento, el análisis morfológico, el análisis económico etc.

Métodos de previsión normativa:

Que incluye las matrices de decisión vertical y horizontal, los grafos de pertinencia, el método de redes, análisis de los sistemas y la investigación operativa.

Otros...



EQUIPAMIENTOS DE PISCINAS

ACCESORIOS PARA NADAR·ENTRENAMIENTO·DIDÁCTICO·AQUASALUS·SALVAMENTO·QUÍMICOS

TODO LO QUE NECESITAS PARA TU INSTALACION

c/ SAN RAMÓN, 82.
46669 L'ENOVA (VALENCIA)

TELF.: 96 223 56 88
FAX: 96 223 50 04
Móvil: 655 920 656

WWW.LEISIS.COM
leisis@leisis.com
leisis@arrakis.es



MicroAmbiente, S.L.
Laboratorios

Especialistas en sistemas de Control Higienico-Sanitarios en Instalaciones Deportivas.

- Nuestros Laboratorios disponen de profesionales especializados en análisis biosanitarios y medioambientales, con las tecnologías más avanzadas disponibles.
- Nuestros servicios incluyen controles microbiológicos, físico-químicos y moleculares de gran interés tanto en las instalaciones deportivas como en la industria.
- Asesoramos a nuestros clientes para su adecuación a la creciente y cada vez más exigente normativa medioambiental de las distintas Administraciones.
- Nuestros laboratorios están certificados en los sistemas de gestión de calidad y medioambiente ISO 9001 y 14001.

Control integral de la calidad Medioambiental en Instalaciones Deportivas.

- Análisis de estado de Aguas, Superficies, Ambientes.
- Control de áreas de riesgo: Piscinas, vestuarios, Duchas, Jacuzzis.
- Control y Prevención de Legionella: Acumuladores, Deshumidificadores, Aljibes, Torres de Refrigeración.

Analíticas de Alimentos.

- Nuestros laboratorios están autorizados a realizar controles microbiológicos de alimentos.

control sanitario



Laboratorios MicroAmbiente, S.L.
Avda. Alfahuir, 26 bajo - Teléfono: 96.326.69.90 - Fax: 96.326.69.91
E-mail: laboratorios@microambiente.net - www.microambiente.net

4 - SISTEMA DE EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN.

Dos de las características básicas de una planificación estratégica debe ser su flexibilidad y su capacidad y necesidad de adaptación permanente. La planificación estratégica es un proceso continuo que una vez puesta en marcha, es preciso ir conociendo el grado de cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto para ello tenemos que desarrollar un proceso de evaluación con las siguientes características:

Implantar un sistema de control:

Es decir diseñar un sistema por el cual dispongamos de la información necesaria sobre el cumplimiento de los objetivos.

Analizar esa información:

Analizar esa información y comparar con los objetivos establecidos y hacer las oportunas modificaciones o replanteamientos de los mismos.

Selección de indicadores de evaluación.

Los indicadores de evaluación se establecerán en función de los fines, objetivos y metas a alcanzar. Normalmente los objetivos nos muestran los deseos, caminos y las direcciones para alcanzar los mismos. Estos criterios nos pueden dar una orientación de cara a la selección del tipo de indicador.

Los indicadores de evaluación se fijarán para cada plan, programa y proyecto estableciendo la forma y la modalidad del mismo. Además van asociados indiscutiblemente al tiempo.

Esos indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativo. Cuantitativos cuando su base de referencia es una determinada cantidad, porcentaje o número de algo y cualitativos, cuando se establecen sobre cualidades o situaciones a mantener o en término de sí/no.

Seguimiento del Plan Estratégico.

El seguimiento del Plan Estratégico se hace mediante tres niveles de actuación:

Nivel 1 u Operacional:

Donde se aplica una evaluación permanente del Plan de Acción, analizando el cumplimiento o no de las metas del mismo. El mecanismo diario que nos mide el grado de cumplimiento y ejecución de los proyectos a desarrollar en un año o temporada deportiva nos da información acerca del replanteamiento o no de los objetivos del programa. Esta evaluación es realizada por el propio personal

encargado de desarrollar los proyectos quién quien informará a su Comité correspondiente y de forma periódica.

Nivel 2 ó estratégico:

Anualmente se hace una valoración del cumplimiento del Plan de Acción y el nivel de alcance de los objetivos propuestos para ese año. Esta información nos va a permitir modificar o replantear el Plan de Acción para la próxima temporada. Esta evaluación la hace cada Comité Técnico en su ámbito de actuación, proponiendo para el año siguiente las modificaciones pertinentes.

Nivel 3 ó evaluación final:

Al final de la legislatura se hace una valoración de la consecución de los fines deportivos generales planteados al principio del mandato y el grado de alcance de la situación futura marcada cuatro años antes.

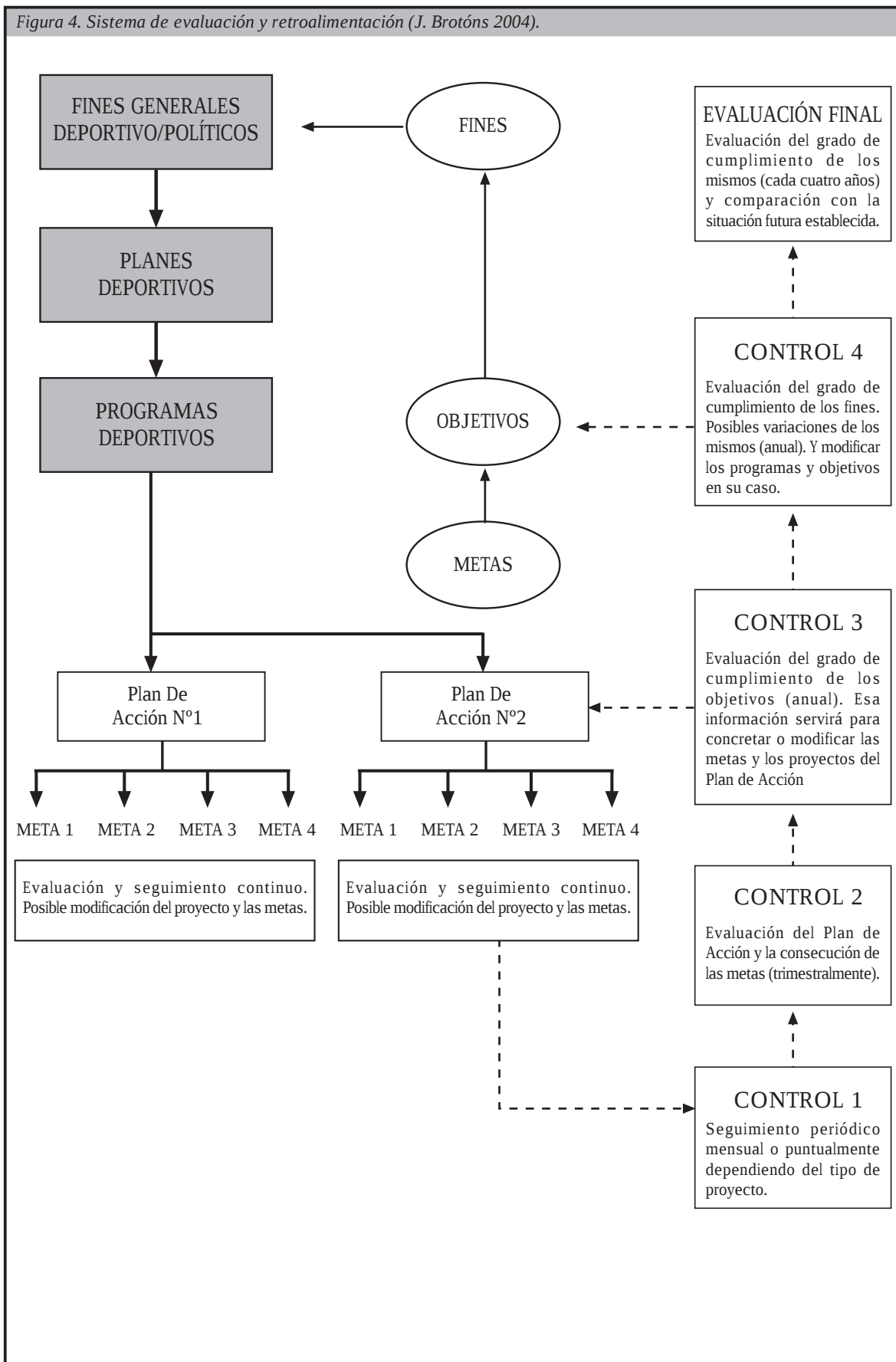
La retroalimentación.

En el manual de funciones y procedimientos se debe establecer los sistemas y canales de información necesaria a todos los niveles para actualizar permanentemente los objetivos y estrategias de la entidad deportiva. Los diferentes Comités Técnicos deben reunirse periódicamente e informar a la UNIDAD ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN del cumplimiento de los proyectos y de las posibles modificación. Figura 4, página siguiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ACOSTA HERNANDES R. (2000): Dirección, Gestión y Administración de las Organizaciones Deportivas. Editorial Paidotribo. Barcelona.
- MESTRE J.A.; BROTONS J.M.; ALVARO M. (2002) La gestión Deportiva: Clubes y Federaciones. Editorial INDE. Barcelona.
- SOUCIE D (2002): Administración, Organización y Gestión Deportiva. Editorial INDE Barcelona
- PARIS RECHE F. (2003): La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas. Editorial Paidotribo. Barcelona.
- MESTRE SANCJO J.A. (1995): La Planificación Deportiva: Teoría y práctica. INDE Barcelona.
- SANCHEZ J. (2004): Manual práctico de Financiación para Entidades Deportivas". GYMNOS. Barcelona.
- AYORA D.; GARCIA E; (2004): Organización de Eventos Deportivos. Editorial INDE Barcelona.
- AÑO V. (2002): Organización y Gestión de Actividades Deportivas. Editorial INDE. Barcelona
- MEDIAVILLA G. (2001): Comunicación Corporativa en el Deporte. Editorial GYMNOS.

Figura 4. Sistema de evaluación y retroalimentación (J. Brotóns 2004).





¿Quieres suscribirte a nuestra asociación?

Reompli aquest full amb les dades que et demenem i amb la teua signatura be llegible. Fes-la arribar per correu juntament amb la fotocòpia del resguard d'ingrés bancari (la quota anual del 2005 es de 50.00 euros) i quedarás subscrit a la nostra associació.



Gestors Esportius
Professionals

Associació de la
Comunitat Valenciana

Gestors Esportius Professionals Associació de la Comunitat Valenciana.
Apartat de Correus 8196, 46018 VALENCIA. Mòbil: 690 604 464 E.mail: gepacv@gepacv.com
CCC: CAM 2090 2220 89 0040133697

Butlletí de subscripció.

Nom/Nombre:

Cognoms/Apellidos:

D.N.I.

Data naixement/Fecha nacimiento:

Telèfon/Teléfono:

Fax:

Tel. Treball/Tel. Trabajo:

E-mail:

Adreça/Dirección:

Població/Población:

Província/Provincia:

Lloc de treball/Lugar de trabajo:

Experiència laboral en gestió (anys):

Estudis/Estudios:

Càrrec que ocupa/Cargo que ocupa:

Dades bancàries.

Senyor director del Banc o Caixa: us prego que atengueu fins a nou avís els rebuts de la subscripció a GEP-ACV que us seran presentats per _____ amb càrrec al compte:

Ban o Caixa/Banco o Caja:

Agència/Agencia:

Adreça/Dirección:

Població/Población:

Titular:

Cte./Cta.

Firma.

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Recorda que per a fer vàlida aquesta subscripció haurás d'enviar aquest butlletí juntament al resguard bancari d'ingrés.



75 AÑOS CONSTRUYENDO

VIAS

www.vycsa.es