gestion'em

Revista de Gestió de L'Esport

Nº.3 ~~Preu: 4 Euros~~ novembre 2002

Número Especial

Llibre d'Actes

I Congrès de Gestió de l'Esport

21 i 22 de novembre de 2002

Universitat Politècnica de València

Sala d'Actes Edifici I1 - I2 (Centre de Transferència de Tecnologia)

IBV
INSTITUTO DE BIOMECÁNICA DE VALENCIA

Edita:
Gestors Esportius Professionals de la Comunitat Valenciana

I Congreso de Gestión del Deporte

Edita gep-acv

Cap article d'aquesta revista pot-ser reproduït total o parcialment, en qualsevol medi, sense autorització escrita de l'editor. Els editors no es fan reponsobles, ni comparteixen necessàriament les opinions dels seus col.laboradors.

Adreça: Julio Romero de Torres, 32.
46900 TORRENT (Valencia)
Telf. y Fax: 96 211 17 06
Móbil: 617 310 791
E-mail:gepacv@hotmail.com

Crèdits:

Direcció:
Vicent Tomàs i Noales
Consell de redacció:
J.Ramón Cantavella Corbató
Miguel A. Nogueras Carrasco
Alfonso Lòpez Lòpez
Mariano Iglesias García
Nuria Trenzano i Santamaría
Vicent Pastor i Chanzà
Mercedes Cano Contreras
Juan Violeta Trilles
Mara Barberan i Baixauli
Eduardo García Sánchez
Coordinació:
Ximo Martínez Iglesias

Depósito legal:
V-4545-2001

Disseny i maquetació:

Comunigrafic
Virgen de la Paz,9,5.
46900 TORRENT (Valencia)
Telf: 96 156 49 75
Director de Arte
Pablo Pastor Bárcenas

Gestion'em

Libro de Actas

I Congreso de Gestión del Deporte

21 y 22 de Noviembre de 2002

GEP ACV. gestors esportius professionals associació de la comunitat valenciana / instituto de biomecánica de valencia

ORGANIZACIÓN

Comité Organizador

Presidente
D. Vicente Tomás Noales

Coordinador del Congreso
D. Miguel Angel Nogueras Carrasco

Representantes de GEP-ACV
D. Àlfonso López López
D. José Ramón Cantavella Corbató
Dña. Mara Barberán Baixauli
D. Eduardo García Sánchez

Representantes del IBV
D. Antonio Martínez Marhuenda
Dña. Sara Gil Mora

Representantes de la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.
D. Carlos Pablos Abella

Representante de la Dirección General del Deporte de la Generalitat Valenciana
D. José Miguel Sánchez González

Representante de la Fundación Deportiva Municipal del Ayuntamiento de Valencia
D. Luis Cervera Torres

Comité Científico

Dr.D. Pedro Vera Luna. (Universitat Politécnica de Valéncia)
Dr.D. José Ramiro Pollo. (Universitat Politécnica de València)
Dr.D. Juan Vicente Durá Gil. (Universitat Politécnica de València)
Dr.D. Vicente Carratalá de Val. (Universitat de València)
Dr.D. Roberto Luna Arocas. (Universitat de València)
Dr.D. José López Ramos. (Universitat de València)
Dr.D. Juan Maynar Mariño. (Universidad de Extremadura)
Dr.D. Juan Mestre Sancho.(F.D.M. Ayuntamiento de Valencia)

Comité de Honor

President de la Generalitat Valenciana. - D. José Luis Olivas
Alcaldesa del Ayuntamiento de Valencia. - Dña. Rita Barberá
Rector de la Universidad Politécnica de Valencia. - D. Justo Nieto
Decano de la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte de la Universidad de Valencia. - D. Vicente Carratalá
Presidente del COLEFCAFE Comunidad Valenciana. - D. J. Miguel Montesinos
Presidente de la Asociación de Gestores Deportivos Profesionales de la Comunidad Valenciana. - D. Vicente Tomás

ÍNDICE

PONENCIAS

8 - Manuel García Ferrando
Presente y futuro de la Gestión Deportiva Municipal.

20 - José Ramiro
El papel de la gestión deportiva en el futuro del sector industrial del deporte.

26 - Luis Cervera Torres
Juan A. Mestre Sancho
Carlos Payá Tenorio
La expansión del deporte en la ciudad de Valencia a través de la Fundación Deportiva Municipal.

35 - Mikel Urdangarín Liebaert
La fundación Estadio Sociedad Deportiva

37 - Alicia López Yeste
Gestión del deporte universitario.

46 - Eutimio Cué Allende
Gerardo Eskarza Guridi
Propuesta de un modelo de oferta de servicio deportivo mancomunado.

55 - Eduardo Blanco Pereira
La regulación del asociacionismo deportivo en España.

59 - Miguel Crespo
Estrategias de gestión de una federación deportiva internacional: el ejemplo de la Federación Internacional de Tenis.

68 - Albert Cucarella
El Club Natación Tarrasa.

72 - Manuel Hernández Vázquez
Estructura del bádminton en España.

73 - José Igancio Romero
Olympia club multiocio.

77 - Guillermo Burguete
Empresas del sector deportivo. Capacidad de adaptación

80 - Gerardo López de Carrión
Problemática del sector servicios de actividades físico-deportivas.

83 - Antonio Iradi Casal
Gestión del Servei de Educación Física y Deportes de la Universitat de Valencia.

84 - Andreu Benet
Un modelo de servicio de deportes universitario.

85 - Carlos Hernando Domingo.
El servei d'esports de la Universitat Jaume I.

88 - Nuria Trenzano.
Alcoi, 25 anys d'esport.

89 - Jose Manuel Rivas Bertomeu.
Reflexiones sobre la creación de un sistema deportivo municipal en un ayuntamiento de la provincia de Castellón.

91 - Enric Taroncher.
La sociedad anónima pública como fórmula de gestión.

COMUNICACIONES

94 - Ana Gómez Tafalla.
Análisis del gestor deportivo municipal en la Comunidad Valenciana.

108 - David Rosa Mánez - Endika Urtaran Motos
Gestión de la expedición de la Universidad Politécnica de Valencia al Everest.

110 - Francisco J. Orts Delgado
Propuestas para la gestión deportiva en municipios pequeños.

124 - Aitor Reche
Emprender un negocio deportivo: Plan de viabilidad en la gestión deportiva.

130 - Tomás Zamora Alvarez - J.Vicente Durá Gil
Antonio Martínez Marhuenda
Criterios de selección de pavimentos deportivos. Garantía de seguridad. Asesoría IBV.

133 - Roberto Luna-Arocas - Alfonso López López
Juan Ramon Martínez Morales
Motivaciones deportivas en las piscinas públicas y privadas.

136 - Sonia Gimeno Peña - J.Vicente Durá Gil
Antonio Martínez Marhuenda
Criterios básicos para la valoración de la calidad del equipamiento deportivo en base a aspectos de seguridad.

139 - Bienvenido Guillén Sielva
Construcción de sistemas de información para gestión deportiva.

146 - Alfonso López - Roberto Luna-Arocas -
J.Ramón Martínez Morales
Rafael Parrilla López - Koral Falcó Pérez
Diseño y planificación de las actividades acuáticas.

151 - J.Ramón Martínez - Alfonso López - Roberto Luna -
Los Servicios Deportivos Municipales en la Comarca de L´Horta. Un análisis comparativo.

PONENCIAS

I Congreso de Gestión del Deporte
Valencia, Noviembre 2002

GEP ACV. gestors esportius professionals associació de la comunitat valenciana / instituto de biomecánica de valencia

Presente y futuro de la Gestión Deportiva Municipal.

Manuel García Ferrando, Universidad de Valencia

1.Introducción: La gestión deportiva y el desarrollo del deporte municipal

La gestión en el deporte, como práctica profesional, ha existido desde los comienzos del deporte moderno. Sin embargo, sólo ha sido en las tres o cuatro últimas décadas del siglo XX cuando ha surgido un manifiesto interés por los aspectos educativos, de investigación y profesionales específicos que han de confluir en la gestión deportiva, y por los fundamentos éticos, políticos y científicos desde los que orientar su función.

La gestión deportiva, como disciplina académica, comenzó a generar interés en primer lugar en el ámbito de las universidades americanas –a partir, sobre todo, del primer programa graduado sobre gestión deportiva que estableció la Ohio University en 1966 (Broyles y Hay, 1978; Edginton y Williams, 1978)- para, poco más tarde, ser las universidades europeas las que le prestaran su atención. En España, ha sido el espectacular desarrollo del deporte municipal desde finales de los años 70 el que ha motivado, principalmente, que surgiera el interés por la práctica profesional de la gestión deportiva, interés que, con un cierto retraso, ha alcanzado también a los planes de estudio de las licenciaturas de Educación Física y Deportes, que han incorporado en los años 90 como una de sus especialidades la gestión deportiva.

Por otro lado, la propia complejidad que comporta la gestión, tanto de la oferta pública como de la oferta privada del deporte, ha favorecido la proliferación de cursos, a muy diferentes niveles de cualificación, sobre gestión deportiva, desde ámbitos tan dispares como las Federaciones Deportivas o los Municipios, o desde entidades privadas a Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales.

En el campo de la política deportiva y de la reflexión intelectual, tanto en su orientación académica como práctica en España, creo que no resulta exagerado afirmar que el tema que ha atraído mayor atención en las dos últimas décadas, ha sido, y continúa siéndolo, el papel y contribución del Municipio al fomento y desarrollo del deporte en España. Y ello es así por el evidente protagonismo que tomaron los Ayuntamientos democráticos, desde los comienzos de la transición del franquismo a la democracia, en promover el deporte para todos, fórmula imprecisa, pero ciertamente apropiada y emblemática, para canalizar los deseos y esfuerzos de la sociedad española por alcanzar los niveles de práctica deportiva popular, que disfrutaban los países europeos de referencia ya en la década de los años 70.

Como fruto de esa intervención municipal en el ámbito del deporte popular baste citar algunos de los datos más significativos que registra el II Censo de Instalaciones Deportivas en España de 1997: de las 66.352 instalaciones censadas, más de la mitad, el 51,6%, son de titularidad municipal, y el 31,9% son, además, gestionadas directamente por los Ayuntamientos. Pero no sólo han contribuido los Servicios Deportivos Municipales a construir y gestionar instalaciones deportivas dirigidas a fomentar el deporte popular, ya que también han sido los Ayuntamientos los que más apoyo han prestado al deporte-espectáculo y de rendimiento.

En efecto, en el periodo transcurrido entre la realización del I Censo Nacional de Instalaciones Deportivas, 1985, y el II Censo, 1997, han construido y gestionado tres de cada cuatro espacios orientados al deporte-espectáculo o de rendimiento, esto es, campos de fútbol, vasos deportivos, pistas de 400 metros y grandes pabellones con graderío fijo (Martínez del Castillo, 1998, 51-2). Todo parece indicar, pues, que en la actualidad, finales de la década de los 90, todavía persiste en la construcción de instalaciones deportivas la “tendencia normalizadora” asumida por las Administraciones Públicas desde los comienzos de la etapa democrática (Puig, 1994). Tendencia que ha conducido, de hecho, a que la fórmula de deporte para todos incluya también la de espectáculo deportivo para todos.

Esta presencia dominante de las Administraciones Públicas, y en particular de la Administración Local, en la construcción y gestión de equipamientos y servicios deportivos, ha contribuido a que se reflexione, se investigue, se publique y se debata sobre gestión deportiva en el ámbito de las corporaciones locales en mayor medida que sobre cualquier otro aspecto del deporte en España, dejando de lado, como es obvio, la prensa deportiva dedicada a glosar y comentar las vicisitudes de la competición deportiva de masas, la “prensa del corazón masculina” como la denomina irónica y certeramente el sociólogo Javier Durán.

Una buena muestra de estos debates políticos e intelectuales sobre gestión deportiva municipal la tenemos en la serie de publicaciones que la Federación Española de Municipios y Provincias, FEMP, ha realizado con las ponencias presentadas en las Jornadas de Deporte y Corporaciones Locales que se vienen celebrando desde la segunda mitad de los años 80, la última de las cuales incluye las ponencias de la XI Jornada celebrada en Palma de Mallorca en 1998 (VV.AA., 1999). Estas publicaciones recogen el tono dominante de tales debates, en los que se presentan casos particulares de gestión deportiva en municipios concretos, se proponen modelos de gestión y se formulan recomendaciones de planificación, financiación o

búsqueda de la calidad. Sin embargo, la visión de conjunto, la apreciación global de la variedad de situaciones existentes, está ausente por la sencilla razón de que se carece de tal información, ya que ni siquiera existe un registro nacional o autonómico de los servicios deportivos municipales actualmente en funcionamiento.

De ahí que hayamos iniciado esta necesaria labor de investigación con la ayuda, limitada pero eficaz y necesaria, del Consejo Superior de Deportes y de la FEMP, con el fin de trazar los contornos de la gestión deportiva municipal en España. Los resultados que seguidamente voy a presentar, forman parte del trabajo de investigación que llevo realizando desde hace más de un año en primer lugar con la colaboración del profesor Juan Ramón Martínez Morales, de la Universidad de Valencia, y en la actualidad con el también profesor y técnico de la Fundación Deportiva Municipal de la ciudad de Valencia, Juan Mestre, acerca de las formas de gestión que se siguen en los Servicios Deportivos Municipales (SDM) de los Ayuntamientos de 25.000 o más habitantes.

Es de esperar que a principios del año próximo se incluya la totalidad de los resultados de nuestro trabajo en la Intranet que la FEMP está desarrollando con el objetivo de que los Municipios que se incorporen a esta red informática, dispongan de una base de datos actualizada sobre cualquier aspecto relevante de la vida municipal. Nuestra investigación sobre los SDM se está convirtiendo en una labor ardua, pues en el tiempo que llevamos trabajando ya se ha podido constatar las dificultades del empeño, dado que a pesar de la buena disposición de los gerentes entrevistados, y después de repetidas entrevistas telefónicas y por correo, carecemos de algunos datos básicos ya que no siempre es posible acceder a ciertos tipos de información, como por ejemplo la financiación de las actividades deportivas municipales, que algunos Ayuntamientos, y sus correspondientes SDM, consideran privilegiada y semisecreta. Con todo, confiamos en que con la colaboración precisa, podamos culminar nuestro trabajo de investigación, para lo que contamos con la ayuda del CSD y de la FEMP, y sobre todo, de los gerentes de los SDM, gracias a cuya inestimable ayuda podemos disponer, entre otros, de los resultados que paso seguidamente a analizar.

2.La distribución y denominación de los Servicios Deportivos Municipales

La totalidad de los 225 municipios de más de 25.000 habitantes existentes en España, según datos del Censo de Población de 1991 y del Padrón Municipal de Habitantes de 1996, cuentan al menos con un Servicio Deportivo Municipal (SDM). Además, en el caso de dos de estos municipios, existen dos Servicios completamente independientes uno de otro, con lo que el número total de SDM en este tipo de municipios asciende a 227, y su distribución en las diferentes Comunidades Autónomas es la que se presenta en la Tabla 1.

La distribución de las Comunidades Autónomas según el número de SDM sigue en buena medida el ordenamiento de las Comunidades según el tamaño de la

población, aunque existen algunas discrepancias ya que no en todos los casos coincide dicho ordenamiento con el referente al número de municipios de más de 25.000 habitantes. Así, por ejemplo, el tamaño de la población de la Comunidad Valenciana es menor que el de la Comunidad de Madrid, pero es mayor el número de municipios valencianos de más de 25.000 habitantes que en el caso madrileño. Y lo mismo ocurre con el País Vasco en relación a Galicia y Castilla-León, o con Aragón en relación a la Región Murciana, Asturias y Extremadura.

Andalucía es la Comunidad con un mayor número de SDM, 45, lo que representa el 20% del total. Le siguen en importancia numérica Cataluña y la Comunidad Valenciana, que cuentan con 39 y 28 SDM, respectivamente. En estas tres Comunidades se concentra el 50% de todos los SDM españoles en municipios de más de 25.000 habitantes.

En la parte inferior de este ordenamiento aparecen Cantabria y Navarra que cuenta cada una con dos SDM, y La Rioja que sólo cuenta con un SDM.

Tabla 1. Distribución porcentual de los Servicios Deportivos Municipales (SDM) de los Municipios de más de 25.000 habitantes, en las 17 Comunidades Autónomas

Comunidad Autónoma	N	%
Andalucía	45	20
Cataluña	38	17
Comunidad Valenciana	29	13
Comunidad de Madrid	20	9
País Vasco	14	6
Galicia	13	6
Canarias	12	5
Castilla-León	12	5
Castilla-La Mancha	11	5
Región Murciana	8	3
Asturias	6	3
Extremadura	6	3
Aragón	4	2
Baleares	4	2
Cantabria	2	1
Navarra	2	1
La Rioja	1	1
Total	227	100

Por lo que se refiere a las denominaciones de los SDM la diversidad es el rasgo característico de la distribución que se incluye en la Tabla 2, aunque un poco más de la mitad, el 57,3%, se denominan bien Patronato Municipal de Deportes, el 34,8%, o bien Concejalía Municipal de Deportes, el 22,5%.

Otras denominaciones, la de Instituto Municipal de Deportes y la de Servicio Municipal de Deportes, representan a otro 19% de SDM, y una quinta denominación, la de Fundación Deportiva Municipal, con un 5,3% de casos, integra el grupo de denominaciones compartidas por más de 10 Municipios.

El resto de denominaciones, hasta 15 más, tan sólo engloba a un 18,4% de SDM, y es un indicador de la variedad de situaciones que protagoniza el deporte municipal. Concejalías de Deportes, Delegaciones, Áreas y Departamentos de Deportes,

son denominaciones compartidas por un total de 23 municipios, siendo todavía más minoritarias denominaciones tales como Área de Servicios a la Persona, Organismo Autónomo, Sociedad Anónima, Ciudad Deportiva o Instalaciones Deportivas Municipales. Finalmente, se encuentra el grupo de SDM con denominaciones únicas, esto es, que sólo la tiene un municipio: Área de Bienestar Social: Unidad de Deportes, Centro de Estudios, Centro Deportivo, Consejo Deportivo Municipal, Dirección de Deportes y Órgano Especial de Gestión.

3. Los Servicios Deportivos Municipales y su carácter de Concejalía u Organismo especial

Una variedad tan grande de denominaciones no refleja, sin embargo, características organizacionales y funcionales tan dispersas, ya que la Ley Reguladora de Bases de Régimen Local no contempla tantas posibilidades de organización y gestión del deporte municipal. Preguntados a este respecto los gerentes entrevistados, no hubo dudas en agrupar los diferentes SDM en dos grandes segmentos, los que integran por un lado, a los servicios que tienen el carácter de Concejalía, y los que integran por otro, a los servicios que tienen un carácter de Organismo Especial. De este modo, se configura el agrupamiento que se incluye en la Tabla 3.

Un poco menos de la mitad de los SDM, 104, que representan el 45,8%, revisten el carácter de Concejalía, en tanto que los 123 restantes, esto es, el 54,2%, son Organismos Especiales. Como es obvio, tienen el carácter de Concejalía los SDM que así se denominan, además de los Servicios Municipales, Delegaciones, Áreas y Departamentos de Deportes, así como un pequeño grupo de SDM con denominaciones menos frecuentes: Área de Servicios a la Persona, Instalaciones Deportivas Municipales, Área de Bienestar Social, Centro Deportivo, Dirección de Deportes y Órgano Especial de Gestión.

Tabla 2. Distribución de las diferentes denominaciones de los SDM

Denominaciones:	N	%
Patronato (Municipal) de Deportes	79	34,8
Concejalía (Municipal) de Deportes	51	22,5
Instituto (Municipal) de Deportes	22	9,7
Servicio Municipal de Deportes	21	9,3
Fundación Deportiva Municipal	12	5,3
Concejalía de Deporte y Otras*	8	3,5
Delegación de Deportes	7	3,1
Área de Deportes	4	1,8
Departamento de Deportes	4	1,8
Organismo Autónomo (Municipal)	3	1,3
Sociedad Anónima	3	1,3
Área de Servicios a la Persona	3	1,3
Ciudad Deportiva Muncipal	2	0,9
Instalaciones Deportivas Municipales	2	0,9
Área de Bienestar Social: Unidad de Deportes	1	0,4
Centro de Estudios (CEDIFA)	1	0,4
Centro Deportivo	1	0,4
Consejo Deportivo Municipal	1	0,4
Dirección de Deportes	1	0,4
Órgano Especial de Gestión	1	0,4
Total	227	100

(*) Cultura, Educación, Juventud, Servicios Personales y Turismo

Los SDM que son Organismos Especiales, están integrados mayoritariamente por Patronatos, Institutos y Fundaciones, aunque también tienen este carácter especial los Organismos Autónomos, Sociedades Anónimas, Ciudades Deportivas, y el Centro de Estudios y el Consejo Deportivo Municipal.

Cabe preguntarse a la vista de esta variedad de denominaciones y de características, si su distribución sigue algún patrón regional o autonómico. Hecho el análisis correspondiente, la respuesta es negativa ya que en todas las Comunidades Autónomas excepto en una, La Rioja, existen SDM con el carácter de Concejalía o de Organismo Especial, y con una alta dispersión de denominaciones. Naturalmente, en La Rioja no puede haber diversidad alguna porque sólo hay un municipio grande que tiene su correspondiente SDM que revista el carácter de Concejalía.

Si fijamos nuestra atención en las tres Comunidades con el mayor número de SDM, su distribución de acuerdo con la característica que estamos estudiando no parece responder a ningún patrón específico. Así, en Andalucía 15 de sus SDM son Concejalías y justo el doble, 30, son Organismos Especiales. Por el contrario, tanto en Cataluña como en la Comunidad Valenciana son más numerosas las Concejalías que los Organismos Especiales. Además, la distribución provincial dentro de cada Comunidad no parece tampoco responder a ningún patrón específico, al igual que ocurre en el resto de las Comunidades Autónomas, en las que cinco de ellas tienen el mismo número de Concejalías de Deportes que de Organismos Especiales. Se trata de Castilla-León, Extremadura, Aragón, Cantabria y Navarra.

Todos estos resultados apuntan a la hipótesis de que cada Municipio reúne una serie de peculiaridades de toda índole, desde la historia local reciente hasta su demografía, desde su estructura social hasta su situación geográfica o los estilos de vida de sus vecinos, que hace que tenga que buscar una fórmula de organización de sus recursos, para ofrecer unos servicios deportivos a la población, que se adecúe a sus propias peculiaridades. Y dicha fórmula puede ser parecida o completamente diferente a la de otros Municipios de la misma provincia o región, según el grado de similitud de sus características sociales. Esto es, que son las características sociales, económicas y políticas de cada Municipio las que determinan el carácter de los correspondientes Servicios Municipales de Deporte, y no el hecho de su pertenencia a una determinada provincia a Comunidad.

De todas maneras, hay que señalar que sólo en cuatro Comunidades, Cataluña, Comunidad Valenciana, Canarias y Región Murciana, el número de Concejalías de Deporte supera al de Organismos Especiales, en tanto que en otras siete, Andalucía, Madrid, País Vasco, Galicia, Castilla-La Mancha, Asturias y Baleares, ocurre lo contrario. Y tal como se ha señalado anteriormente, en las seis Comunidades Autónomas restantes se distribuyen numéricamente por igual los SDM que bien tienen carácter de Concejalía o bien el de Organismo Especial.

4. Año de fundación de los Servicios Deportivos Municipales

En los estudios sobre la evolución histórica reciente de los equipamientos deportivos en España se suelen diferenciar, partiendo de los comienzos de la transición del franquismo a la democracia, al menos tres

Tabla 3. Distribución de los SDM agrupados según su vinculación administrativa	
Concejalías:	**N**
Concejalía (Municipal) de Deportes	50
Concejalía de Deporte y Otras*	9
Dirección de Deportes	1
Órgano Especial de Gestión	1
Servicio Municipal de Deportes	21
Instalaciones Deportivas Municipales	2
Centro Deportivo	1
Delegación de Deportes	7
Área de Deportes	5
Departamento de Deportes	4
Área de Servicios a la Persona	2
Área de Bienestar Social: Unidad de Deportes	1
Total Concejalías	104
Organismo Especial:	
Patronato (Municipal)de Deportes	79
Instituto (Municipal) de Deportes	22
Fundación Deportiva Municipal	12
Organismo Autónomo (Municipal)	3
Ciudad Deportiva (Municipal)	2
Centro de Estudios (CEDIFA)	1
Consejo Deportivo Municipal	1
Sociedades Mercantiles	7
Sociedad Anónima	3
Total Organismos Especiales	123
Total SDM	227
(*) Cultura, Educación, Juventud, Servicios Personales y Turismo	

etapas (Martínez del Castillo, et.al., 1991; Martínez del Castillo, 1997). La primera cubre los años de la transición, desde mediados de la década de los setenta hasta finales de esa misma década, y se caracteriza por el esfuerzo inversor que realizan las jóvenes corporaciones locales democráticas con el fin de dar respuesta a las crecientes necesidades deportivas de los ciudadanos. Durante estos años se producen los primeros intentos de dotar de nueva entidad corporativa a los servicios deportivos municipales.

La segunda etapa cubre la primera mitad de la década de los años 80 y viene definida por la constitución del Estado de las Autonomías junto con la consolidación de las Administraciones Locales Democráticas. Según Martínez del Castillo (1997, 41), el quinquenio 1980-1984 representa el periodo álgido por lo que se refiere al número de instalaciones deportivas construidas por las entidades públicas. La tercera etapa cubre la segunda mitad de la década de los 80 y toda la década de los 90. En esta última etapa, se han consolidado los servicios deportivos públicos, sobre todo los ofrecidos por los Ayuntamientos, y como se ha señalado con anterioridad y analizaremos con mayor detalle en las páginas que siguen, se profesionaliza crecientemente la gestión de tales servicios y se abre un intenso e interesante debate sobre los modelos que más convienen para ofertarlos (Peiró y Ramos, 1995).

Quizás haya que anticipar que el análisis riguroso de este debate tiene que producirse, para que sea efectivo, no tanto desde un pensamiento doctrinario como desde la evaluación empírica de la realidad social, política y económica que determinan los SDM, y a estos efectos no deja de ser

sintomático que un dato aparentemente tan poco conflictivo como es el del año de la fundación en cada Municipio del correspondiente Servicio Deportivo, tan sólo lo han facilitado 132, esto es, el 58% de los 227 SDM que venimos estudiando. Atendiendo a las respuestas dadas, hemos confeccionado la Tabla 4, en la que podemos constatar el ritmo de creación de los SDM en los Municipios de más de 25.000 habitantes.

Antes del inicio de la transición política, tan sólo cuatro grandes municipios tenían un Servicio Deportivo específico bajo la figura administrativa de un Organismo Especial. Entre 1975 y 1979 aparecen las primeras Concejalías de Deportes, y se establecen nuevos Organismos Especiales; este ritmo de crecimiento se acelera significativamente en el quinquenio 1980-1984, para continuar casi con la misma intensidad en los años siguientes, de tal manera que no se completa el mapa de SDM en los grandes municipios hasta 1998, año éste en el que todavía se funda el último SDM que hemos registrado en nuestro estudio.

Queda justificado, pues, el presente debate sobre la gestión y organización de los SDM pues al tiempo que van creciendo y adquiriendo experiencia los más antiguos, se han ido incorporando en estos últimos años nuevos servicios que tratan de articular modelos innovadores y eficaces con los que satisfacer las demandas de ocio y deporte de unos ciudadanos cada vez más exigentes en sus peticiones de actividades deportivas, de salud y recreativas.

5.Cambios en las denominaciones de los Servicios Deportivos Municipales

Precisamente es esa acumulación de experiencias y la búsqueda de modelos más eficaces y novedosos de organización, la que ha introducido un dinamismo tal en la organización y gestión de los servicios deportivos que ofrecen los ayuntamientos, que en el corto periodo de tiempo histórico en el que vienen funcionando los servicios que venimos estudiando, más de la mitad de ellos, el 52%, han cambiado de denominación y, en cierto modo, de modelo de gestión y organización.

En efecto, tal como se recoge en la Tabla 5, 108 de los SDM encuestados han cambiado de denominación desde su fundación hasta 1999. Los 119 municipios restantes siguen manteniendo con su denominación original sus respectivos servicios deportivos.

Pero lo que podría ser sencillamente una curiosidad administrativa, se convierte en un hecho bastante sorprendente cuando se compara con mayor detalle el sentido del cambio ya que se ha producido un auténtico baile de denominaciones, de tal manera que en unos casos antiguas Concejalías se convierten en Organismos Especiales, mientras que en otros Municipios son los antiguos Patronatos los que han pasado a ser Concejalías de Deportes.

Observando con mayor detalle los cambios que han tenido lugar, se tiene que de los 41 Servicios Deportivos que habiendo sido creados con la figura administrativa de Concejalía tienen en la actualidad otra denominación, más de la mitad de ellos, 24, se han convertido en Patronatos, 5 son ahora

sencillamente Servicio Municipal de Deportes, 4 Fundación y otros 4 Instituto, 2 Sociedad Mercantil, un Organismo Autónomo y un Área Municipal.

En el resto de los cambios, también es la figura administrativa de Patronato la que se ha adoptado más recientemente. Así, 11 Áreas Municipales originales han adoptado en 8 casos la denominación de Patronato, y lo mismo han hecho 9 Delegaciones, 4 Servicios Municipales de Deportes y una Fundación.

Por el contrario, 27 Patronatos originales son ahora Concejalías (11), Servicios Municipales de Deportes (6), Delegaciones Municipales de Deportes (4), Institutos Municipales de Deportes (3), Organismos Autónomos (2) y un Área Municipal.

También se ha registrado el cambio desde Instituto Municipal de Deportes a Concejalía (2) y Área Municipal (1). E incluso un antiguo Organismo Autónomo es actualmente Concejalía.

Para sintetizar los cambios anteriormente descritos, hemos elaborado la Tabla 6 en la que se dicotomiza el sentido del cambio según haya pasado el SDM de

Tabla 5. Distribución de los SDM según hayan cambiado o no su denominación desde sus orígenes hasta 1999

Denominación Anterior	N	%
Sí han cambiado	108	48
No han cambiado	119	52
Total	227	100

iniciada. En la primera mitad de la década de los 80 se produjo el mayor número de cambios, 36, y aunque con un poco menos de intensidad, continuaron produciéndose cambios en la segunda mitad de la década, en concreto en 22 municipios.

También en la década de los años 90 han continuado dándose cambios, 18 en la primera mitad de la década y 16 en el periodo transcurrido entre 1995 y 1998, año este último en el que iniciamos nuestra investigación.

Nótese que en la Tabla 7 sólo se da cuenta de la fecha del cambio de denominación en 102 municipios, pues de los 6 restantes, hasta completar el número de 108 que es el total de los que han cambiado su denominación, no se ha podido disponer de este dato.

Tabla 4. Distribución de los SDM agrupados por el carácter de Concejalía u Organismo Especial, según el Año de Fundación

	Carácter SDM					
	Concejalía		Organismo Especial		Total SDM	
Año Fundación	N	%	N	%	N	%
1970-1974	0	0	4	4	4	3
1975-1979	4	11	7	8	11	9
1980-1984	8	22	38	41	46	36
1985-1989	7	19	19	20	26	20
1990-1994	11	31	14	15	25	19
1995-1998	8	22	12	13	20	16
Total	38	100	94	100	132*	100

* Los restantes SDM (hasta 227) no han facilitado esta información

Concejalía a Organismo Especial o haya mantenido el mismo carácter de Concejalía pero con otra denominación, o bien el cambio haya sido de Organismo Especial a Concejalía u otro tipo de Organismo Especial.

El cambio más frecuente es el de Concejalía a Organismo Especial, pues así ha ocurrido en 61 Municipios, seguido en grado de frecuencia por el cambio de Organismo Especial a Concejalía, pues ha ocurrido en otros 30 Municipios. Los cambios menos frecuentes, por el contrario, han sido de Concejalía a otra denominación pero sin perder el carácter de Concejalía (11 casos), y de Organismo Especial a otro tipo de Organismo Especial (6 casos).

Según los datos que nos han facilitado los propios gerentes entrevistados, los cambios de denominación comenzaron a producirse casi desde sus inicios, esto es, Servicios Deportivos que llevaban poco tiempo de funcionamiento en el Municipio sintieron pronto la necesidad de adquirir otra forma administrativa de servicio municipal, y adoptaron el cambio, tal como se recoge en la Tabla 7.

En la década de los años 70 se produjeron diez cambios de denominación, y a excepción de lo ocurrido en uno de ellos, tuvieron lugar en la segunda mitad de la década, ya con la transición

6.La Gestión Directa e Indirecta de los Servicios Municipales: una propuesta de modelización

Con el fin de profundizar en el conocimiento de la dinámica del cambio en los modelos de organización y formas de gestión de los Servicios Deportivos Municipales que venimos estudiando, centraremos seguidamente nuestra atención en el tipo de gestión que se llevaba a cabo en tales servicios en los momentos de realización del trabajo de campo de nuestra investigación, finales de 1998 y comienzos de 1999.

Hay que destacar desde un principio el carácter del debate que ha venido produciéndose desde las primeras etapas de creación de equipamientos e instalaciones públicas por parte de las Administraciones locales democráticas. En aquellos momentos, se inició la gestión directa de tales infraestructuras culturales y recreativas, cuando todavía no había comenzado a hacerse sentir la carga de los importantes niveles de endeudamiento contraídos con el fin de llevar adelante los nuevos proyectos.

Pero una vez inaugurados los nuevos servicios aparece la necesidad de gestionarlos, cosa nada fácil de llevar a cabo en el caso de los servicios deportivos por dos razones fundamentales: por un lado, porque la carga financiera contraída puede comportar un déficit de explotación y es entonces cuando surgen los interrogantes sobre los costes soportados a la vista del nivel de utilización de los equipamientos, y por otro lado, porque no existen límites a las demandas ciudadanas en términos de calidad y cantidad de actividades físico-deportivas recreativas y de competición.

Es así como ha ido surgiendo, en la mayoría de las Corporaciones locales estudiadas, la urgente necesidad de acometer una política de explotación y de mantenimiento que garantice de algún modo la eficiente gestión de los servicios

deportivos municipales. Los autores que han estudiado recientemente la Gestión Pública en España, coinciden en destacar el temor que despierta en muchas corporaciones municipales el que la explotación directa de los servicios públicos en general, aumente y singularice los problemas que pudieran derivarse de la deficiente gestión de unos recursos que gravan cada vez más las arcas municipales, aparte de los problemas políticos, traducibles en pérdida de votos en las siguientes elecciones, que casi inevitablemente surgen de las presiones que diversos grupos puedan realizar sobre el uso y disfrute de tales servicios. Es así como se adopta la gestión indirecta como una opción que ayude a paliar los problemas surgidos de la gestión directa de los servicios y equipamientos (Albi et al., 1997).

Tabla 6. Cambios en las Denominaciones Administrativas de los SDM, desde sus orígenes hasta 1999, agrupados según el nuevo carácter de Concejalía u Organismo Especial

Denominación Anterior	Carácter Actual	N	%
Concejalía →	Organismo Especial	61	56
	Mismo Carácter	11	10
Organismo Especial →	Concejalía	30	28
	Mismo Carácter	6	6
	Total	108	100

El tratamiento típico de este cambio de modelo de gestión consiste en la concesión por parte de la Corporación local de la explotación de los servicios e instalaciones, elaborando para ello un pliego de condiciones en el que se determinan las condiciones de la concesión, y el grado de supervisión y control que puede ejercer la Corporación local sobre la gestión realizada.

En el caso que nos ocupa de los Servicios Deportivos Municipales en Municipios de más de 25.000 habitantes, no se ha encontrado ningún caso de gestión indirecta pura, atendiendo a la Ley Reguladora de Bases de Régimen Local (LRBRL), Ley 7/1985 de 2 de abril de 1985. En consecuencia, y desde una perspectiva estrictamente administrativa, la totalidad de los SDM son gestionados directamente bien por la propia entidad, bien por un organismo autónomo, por un organismo especial descentralizado o por una Sociedad Mercantil con capital local, tal como se observa en la Tabla 8.

Tabla 7. Distribución de los SDM según la fecha en la que cambiaron de denominación

Año	N	%
1970-74	1	1
1975-79	9	9
1980-84	36	35
1985-89	22	21
1990-94	18	18
1995-98	16	16
Total	102	100

Tal como se observa en la anterior distribución, el tipo de gestión más frecuente es el que lleva a cabo directamente la propia entidad, cosa que ocurre en el 46% de los SDM. La creación de un Organismo Autónomo que gestione directamente los SDM se ha producido en el 37% de los Municipios, y en otro 15%, la gestión directa la realiza un Organismo Especial descentralizado. Por último, sólo en cuatro casos, la gestión la lleva a cabo directamente una Sociedad Mercantil con capital local.

No se puede hablar de que en las Comunidades Autónomas con un mayor número de SDM predomine un tipo u otro de modelo de gestión, ya que tal como hemos podido comprobar con los resultados obtenidos, en todas ellas existen Municipios que gestionan sus Servicios Deportivos utilizando uno u otro de los diferentes modelos reseñados.

En efecto, la variedad de tipos de gestión es la nota que caracteriza la distribución de modelos de gestión, aunque se observan ciertas pautas que son dignas de resaltar. Así, se observa que en Andalucía son más frecuentes los Organismos Especiales descentralizados, y en cambio en Cataluña, que es la Comunidad que le sigue en número absoluto de SDM, predomina la gestión directa por la propia entidad, cosa que ocurre también en la Comunidad Valenciana, Canarias, Castilla-León y Región Murciana. En el resto de las Comunidades, la distribución de tipos de gestión sigue un modelo más parecido al de Andalucía o, sencillamente, más equilibrado. Todo lo cual parece indicar que es la situación particular que tiene cada Municipio y no el hecho de pertenecer a una Comunidad Autónoma u otra, lo que determina el tipo de gestión de SDM que se sigue.

Con todo, la realidad de la gestión indirecta está ampliamente introducida en los modelos de gestión que siguen los Servicios Deportivos encuestados, y en el transcurso de nuestra investigación hemos podido encontrar ejemplos de los siguientes tipos de gestión:

Directa por el propio Ayuntamiento.

Directa a través de un Área, Servicio o Dirección General de Deportes.

Mayoritariamente directa complementada con conciertos con entidades deportivas o escolares, para el uso de instalaciones deportivas del propio Ayuntamiento.

Mayoritariamente directa complementada con conciertos con entidades deportivas o escolares, para el uso de instalaciones deportivas de dichas entidades por parte de los usuarios de los SDM.

Mayoritariamente directa complementada con convenios con federaciones, clubes deportivos, colegios, institutos o empresas mercantiles creadas para dicho fin.

Directa mediante Organismo Autónomo, tipo Patronato, Fundación, Instituto o Servicio Municipal de Deportes.

Parcialmente gestión indirecta por concesión de suelo municipal a una sociedad mercantil que se encarga de dotarlo de instalaciones deportivas.

Parcialmente gestión indirecta por concesión de instalaciones deportivas municipales a una sociedad mercantil.

Parcialmente gestión indirecta por arrendamiento de las instalaciones deportivas municipales a una federación, club o sociedad mercantil.

Parcialmente gestión indirecta por arrendamiento de servicios deportivos (escuelas deportivas) a clubes.

Parcialmente gestión indirecta mediante la Cogestión con una Sociedad Mercantil o una Cooperativa.

Ante una diversidad tal de situaciones, decidimos introducir como principal criterio diferenciador el porcentaje de gestión directa real que, en opinión de los gerentes entrevistados, se hacía desde el propio Servicio Municipal. Es así como
se ha elaborado la tipología que se presenta en la Tabla 9, y que diferencia entre cinco tipos de gestión que hemos denominado Total, Parcial, Conveniada, Indirecta Avanzada e Indirecta Total. A falta de una modificación sustantiva de la Ley Reguladora de Bases de Régimen Local, estos son, según se desprende de nuestra investigación, los tipos de gestión de los Servicios Deportivos que se están llevando a cabo, desde las Corporaciones Locales, a finales de la década de los 90.
El tipo de gestión más frecuente, pues la utilizan en 87 Municipios, esto es, el 38% del total, es la que hemos denominado Conveniada, pero en donde desde el propio Ayuntamiento se gestiona entre el 50 y el 74% de las actividades ofertadas, estando el resto gestionadas mediante los referidos convenios con clubes, federaciones, escuelas, y otras entidades públicas privadas. En el tipo de gestión Indirecta Avanzada, el Ayuntamiento sólo gestiona directamente menos del 50% de las actividades ofertadas, lo que quiere decir que más de la mitad de tales actividades son ofertadas desde otras entidades que han establecido algún tipo de convenio con la Corporación Local.

La gestión Directa Total es el modelo que todavía se sigue en 43 Municipios, el 19% del total, y se caracteriza, como su propio nombre indica, porque la totalidad de las actividades ofertadas son gestionadas directamente desde el propio Ayuntamiento, a través del correspondiente Servicio Deportivo que puede adoptar, indistintamente, según el Municipio de que se trate, la forma de Concejalía o de Organismo Autónomo.

El cuarto modelo de gestión atendiendo al número de municipios que lo han adoptado, es el de gestión Indirecta Parcial, que se caracteriza por el hecho de que tan sólo se ha hecho cesión conveniada de menos del 25% de actividades ofertadas, lo que significa que se continúa gestionando directamente más del 75% de dichas actividades. Finalmente, el quinto y menos frecuente tipo de gestión es el que hemos denominado Indirecta Total, o casi total habría que matizar, en el que sólo se gestiona directamente menos del 25% de las actividades ofertadas, lo que significa que más de las tres cuartas partes de las mismas han sido conveniadas o concertadas con otras entidades no municipales. Solamente hemos encontrado 6 municipios en los que se da esta situación, lo que representa el 3% de los casos estudiados. Es de interés resaltar que la tipología de modelos de gestión que acabamos de estudiar, aparece indistintamente en Servicios Deportivos que tienen el carácter de Concejalía o de Organismo Especial.

Tampoco existe una pauta determinada de presencia de un tipo u otro de gestión atendiendo a la Comunidad Autónoma o al tamaño del Municipio, pues en todas las Comunidades Autónomas que tienen más de 10 SDM aparecen tipos de gestión directa total, indirecta parcial, conveniada e indirecta avanzada. Sólo el tipo de gestión indirecta total, al ser minoritaria con 6 casos, se distribuye en otras tantas 5 Comunidades Autónomas, aparentemente de forma aleatoria, ya que está presente en Comunidades grandes, Cataluña, Madrid y Canarias, y en Comunidades de menor tamaño, Aragón, Asturias y Cantabria.

De todos modos, se pueden hacer notar algunas pautas que sin ser dominantes, indican tendencias de diferenciación. Así, por ejemplo, Andalucía y Valencia son las Comunidades que cuentan con mayor número de casos de gestión Directa Total, mientras que la Indirecta Avanzada y la Conveniada tienen mayor presencia en Cataluña, Valencia, Madrid, Canarias y Murcia.

En todo caso, hay que insistir en la elevada dispersión de los tipos de gestión a lo ancho y largo de toda España, ya que tal como se comprueba también con su distribución atendiendo al tamaño de los municipios, sólo puede hablar de ligeras tendencias de diferenciación, pero que no conforman pautas dominantes. Así, los servicios deportivos de los dos mayores municipios españoles, Madrid y Barcelona, coinciden en tener una gestión Indirecta Avanzada, pero en el siguiente nivel de municipios, los seis que cuentan entre 500.000, y un millón de habitantes, aparecen dos con gestión Directa Total, y ningún caso de Indirecta parcial. Si pasamos al extremo opuesto, el de municipios comprendidos entre 25.000 y 50.000 habitantes, la dispersión es también la nota dominante: 24 casos de gestión Directa Total, 14 de Indirecta Parcial, 52 de Conveniada, 18 de Indirecta Avanzada y un solo caso de gestión Indirecta Total. Nada, pues, que pueda indicar un modelo de gestión dominante.

Tabla 8. Tipo de Gestión de los SDM según la clasificación de la Ley Reguladora de Bases de Régimen Local (LRBRL)*

Tipo de Gestión	N	%
Directa por la propia entidad	104	46
Directa por un Organismo Autónomo	85	37
Directa por un Organismo Especial descentralizado	34	15
Directa por Sociedad Mercantil con capital local	4	2
Total	227	100

(*) Ley 7/1985 de 2 abril de 1985

7. La Oferta Deportiva Municipal: un bazar de actividades

Si sorprendente es la variedad de denominaciones y de cambios introducidas en ellas, así como la que hemos registrado en los modelos de gestión de los Servicios Deportivos Municipales, no menos sorprendente resulta ser la constatación de las actividades que se ofertan desde tales Servicios.

Oferta de actividades del Servicio Municipal de Deportes de la ciudad de Granada

Actividades físico deportivas: acondicionamiento físico (musculación); actividades mixtas; aerobic; aerobic infantil; aerobic combinado; aerolocal; aqua-gimnasia; actividades acuáticas para escolares; atletismo; aykido; bádminton; defensa personal; ed. fis. combinada; ed. fis. de base; ed. fis. para adultos; escalada deportiva; esgrima; frontón; gimnasia deportiva; gimnasia rítmica; golf; hípica; judo; karate; multideportiva (baloncesto, fútbol sala, gimnasia, voleibol..); orientación en la naturaleza; patinaje; piragüismo; natación; sauna, hidromasaje; squash; senderismo; step; taekwondo; taichi; tenis; tiro con arco; vela sobre ruedas; yoga.

Actividades en la naturaleza: senderismo; golf; hípica; patinaje; escalada deportiva; orientación en la naturaleza; vela sobre ruedas; tiro con arco; piragüismo en río Genil.

Actividades médico-deportivas: gimnasia terapéutica; ejercicio físico para mayores; ejercicio físico para la hipertensión arterial; ejercicio acuático terapéutico; gimnasia en el agua; ejercicio acuático terapéutico especial; ejercicios acuáticos terapéuticos para minusválidos; baloncesto para minusválidos; atlerismo para minusválidos; tenis para minusválidos; equitación para minusválidos.

Juegos deportivos municipales: atletismo, bádminton, baloncesto.. mountain bike, orientación squash.

Actividades de verano: natación: bebés, niños, jóvenes, adultos... terapéutica, minusválidos, ejercicio acuático para mayores; tenis (edades); squash; campus de día (diversos deportes y actividades); piragüismo; actividades náuticas: piragüismo, wind surf, vela ligera; actividades médico-deportivas.

Actividades en la nieve: cursos de fin de semana; esquí nocturno; escolares en Sierra Nevada; un día de esquí; día blanco.

Tabla 9. Tipología de los SDM según el grado de gestión directa de sus actividades

Tipología SDM	% Gestión Directa	N	%
Directa total	100	43	19
Indirecta parcial	75-99	31	14
Conveniada	50-74	86	38
Indirecta avanzada	25-49	59	26
Indirecta total	< 25	8	4
	Total	227	100

Esta dispersa oferta de actividades lúdicas, recreativas, terapéuticas, competitivas y físico-deportivas no es algo que caracterice de forma singular al SDM de Granada, ya que es pauta común de prácticamente todos los municipios de los que hemos podido obtener información factual, con independencia de su tamaño o de su carácter de ser o no capital de provincia.

Con el fin de ordenar mínimamente la gran riqueza de datos que hemos podido reunir, hemos realizado Juan Mestre y yo una ordenación de los contenidos de las actividades ofertadas. Para ello se han seguido dos criterios de ordenación: en primer lugar hemos tratado de encontrar los criterios planificadores seguidos en la oferta de actividades, y en segundo lugar las hemos ordenado siguiendo los principios estructuradores que nos han parecido más pertinentes, tales como las estructuras de la oferta por temporada, grupos de edad, espacio físico de la práctica, duración y finalidad de la actividad ofertada.

Como criterio teórico orientador del análisis de contenido que hemos llevado a cabo, hemos estudiado el tipo de tratamiento que los SDM le dan al hecho deportivo. Para ello, hemos partido de la noción de que una estructura planificadora debe basarse en grandes bloques de actuación, los planes deportivos, que deben ser coincidentes con las líneas directrices políticas. Siguiendo un orden lógico, de los planes deportivos deben surgir las actuaciones sectoriales o bien las actuaciones concretas que conforman los programas, en los cuales se integran las campañas, cursos y otras actividades de contenido técnico (Mestre, 1995).

Pues bien, por lo que se refiere a los criterios planificadores observados, hay que destacar su falta de unidad ya que se estructuran en un mismo nivel las ofertas de planes, programas y proyectos, como por ejemplo:

Escuelas Deportivas Municipales (consideración de programa)

Campaña de verano (consideración de plan por temporadas)

Cursos deportivos

Vacaciones deportivas

Golf

Natación

Además del desigual tratamiento dado a la estructura planificadora de la oferta, hemos observado también que los planes o programas ofertados por sectores reciben tratamientos manifiestamente desequilibrados, como por ejemplo:

Escuelas Deportivas Municipales (jóvenes)

Centros de tecnificación (jóvenes)

Cursos deportivos (jóvenes)

Programa de mantenimiento (adultos)

Por lo que se refiere a la estructura misma de la oferta, hemos diferenciado las siguientes tipologías:

Por temporada. La más común es la oferta de invierno o de curso escolar por un lado y la programación de verano, tanto en sus actividades para jóvenes como para adultos.

Por grupos de edad y género. En cuanto a la edad, se suelen diferenciar las actividades para niños, adultos y tercera edad, aunque en algunos casos se diferencia entre niños y jóvenes, y hemos registrado casos en los que se considera como adultos a los mayores de 16 años. Y por lo que respecta al género, sobresalen las actividades específicamente dedicadas a las mujeres (mantenimiento para mujeres, natación femenina, actividad física y mujer...).

Según el espacio físico de la práctica. Tres son los grupos más generalizados según se realicen los programas en los propios pabellones polideportivos municipales, se lleven a cabo en la naturaleza (escalada, senderismo, mar, aventura...) o se trate de programas en el entorno urbano (maratones, días de la bicicleta, patín, tenis en la calle, etc.). También aparecen en algunos casos diferenciados los programas que se desarrollan en los centros escolares.

Según la duración. Así, se ofertan actividades que duran todo el año, que siguen el ritmo del curso escolar, de otoño-invierno, de verano, de épocas concretas (trofeos de Navidad, de Fiestas patronales, etc.), de días concretos (semana blanca, semana del deporte adaptado, semana azul, etc., o de un sólo día (día de la bicicleta, milla urbana, día recreativo, etc.).

Por su finalidad. Desde este principio clasificador se registra la mayor dispersión de actividades, ya que hemos podido diferenciar las que siguen: de enseñanza e iniciación; de perfeccionamiento; de competición; de mantenimiento; de animación y recreación (por edades); deporte-salud; actividades pre-parto; campañas acuáticas; campañas naúticas; deporte adaptado; campañas físico-deportivas contra la droga; preparación de oposiciones; memoriales (de autoridades y deportistas de la

ciudad).

También se pueden integrar en esta categoría todas aquellas actividades relacionadas con la promoción de la práctica deportiva: apoyo al asociacionismo deportivo (subvenciones, becas, cesión gratuita instalaciones); apoyo a grandes acontecimientos deportivos; galas del deporte; servicio médico deportivo municipal; apoyo organizativo y logístico; premios de promoción y formación (premios a clubes y deportistas, premios de fotografía, etc.); publicaciones; conferencias, congresos, seminarios.

En cuanto a las modalidades deportivas ofertadas, no sólo cubren casi por completo la lista de los deportes federados tradicionales, como también es posible encontrar la última moda de oferta deportiva y recreativa comercial desde el vuelo ultraligero al trial-sin, desde la tonificación al yoga, desde el baile de salón al aguagym o desde la geronto-gimnasia al buceo en apnea.

Como se puede comprobar, se trata de una oferta de actividades de tal diversidad en la que al igual que puede ocurrir en un bazar de una ciudad árabe milenaria, es posible encontrar lo más insospechado, lo que ciertamente dificulta, cuando no imposibilita, precisar la naturaleza, objeto y contenidos de los Servicios Deportivos Municipales. Con lo que nos encontramos con una situación que aunque no ha sido explicitamente deseada por ningún poder político ni por institución pública alguna, ha provocado un panorama de elevada confusión sobre lo que realmente es el deporte para todos o deporte popular, y el papel de las Corporaciones Locales en su logro. Dado el elevado grado de autonomía que en materia de servicios deportivos y recreativos tienen los Municipios, las Diputaciones provinciales y los Gobiernos Autónomos, no parece que a corto plazo vaya a cambiar mucho la situación estudiada.

8.Una reflexión final: la primacía de la política deportiva municipal

A la vista de los resultados obtenidos hasta ahora en nuestra investigación sociológica sobre los tipos de gestión de los Servicios Deportivos Municipales de más de 25.000 habitantes, se ha conseguido ofrecer una sólida evidencia empírica a lo que dos expertos españoles concluían, a mediados de los años 90, después de analizar el papel de las Corporaciones Locales en el diseño y ejecución de las políticas deportivas municipales: "No existe una forma administrativa de gestión más adecuada para todos los casos. Dependiendo del medio social, del tamaño de la población y del nivel de desarrollo del asociacionismo y del deporte, deberá de elegirse una fórmula que mezcle, en proporciones diferentes y para temas diversos, cada forma concreta" (Andrés y Delgado, 1995:141).

En efecto, el intenso cambio que hemos podido constatar en los modelos de gestión, carácter del servicio e incluso en su propia denominación, hay que situarlo, para mejor entenderlo en el contexto español, en el marco de la crisis del intervencionismo público que ha ido avanzando a lo largo de la última década de este siglo, y en el desarrollo de una filosofía privatizadora después del triunfo electoral del PP en 1996. Filosofía que pone más el acento en la gestión privada y no tanto en el cambio de propiedad de la titularidad pública. De este modo, el Sector Público en España, al igual que en la mayor parte de los países miembros de la Unión Europea, más que impulsor y gestor de los numerosos y complejos Servicios Sociales y de otro tipo puestos en marcha con el desarrollo del Estado del Bienestar, trata más recientemente de adoptar un nuevo papel como responsable de tres funciones básicas: Promotor de iniciativas allí donde no existan, Agente Equilibrador de desigualdades y Dinamizador de actividades ya existentes (Albi, et al., 1997).

En el caso concreto de los servicios deportivos, se ha emprendido en los últimos años desde muchas Corporaciones Locales, la búsqueda de fórmulas de colaboración con los agentes del sistema deportivo, especialmente con los clubes y otras asociaciones deportivas. Lo que significa un retorno a la importancia y protagonismo del asociacionismo deportivo (Santos y Montalvo, 1995), y la búsqueda de la primacía de la sociedad civil (Pérez Díaz, 1993).

Se trata, todo hay que decirlo, de un tipo de cambio que como se ha señalado anteriormente, también se observa en el resto de la Unión Europea y en otros países desarrollados. Como destaca el canadiense Trevor Slack al pasar revista a las nuevas formas organizacionales que está adoptando la oferta de servicios deportivos a los ciudadanos europeos y norteamericanos, se observan cambios de gran interés que están redefiniendo los límites de los ámbitos tradicionales de lo público, lo privado y del asociacionismo voluntario (Slack, 1997:247). En particular, las organizaciones del sector público se están viendo forzadas a adoptar mecanismos de mercado en la provisión de oportunidades deportivas, de igual forma que las organizaciones voluntarias, que hasta hace poco en muchos países anglosajones constituían el núcleo de la oferta deportiva de carácter aficionado (Heinemann, 1999), también están dejando atrás sus procedimientos operativos informales, para adoptar a su vez un estilo de gestión más "empresarial". Pero al mismo tiempo, destaca Slack, las organizaciones del sector deportivo privado, que habían competido desde siempre con las empresas rivales para ganar presencia en el mercado, descubren ahora que la cooperación y no la competición es la clave del éxito organizacional. Todo este proceso de cambio, concluye Slack, está dando lugar a nuevas estructuras organizacionales que exigen a su vez nuevos estilos de gestión y dirección (Slack, op.cit.).

En países como Canadá y Gran Bretaña, el cambio en el papel del sector público en la oferta deportiva se inició en los años 80 al reducirse en términos generales el volumen del gasto público, como consecuencia de la crisis del Estado del Bienestar. Se comenzó entonces a buscar alternativas

de financiación para atender a la alta competición de los deportes de mayor impacto en el mercado. También se comenzó por hacer pagar, parcialmente o en su totalidad, a los usuarios de los servicios de las ofertas deportivas públicas, y a contratar servicios privados para poder continuar manteniendo la oferta pública sin tener que cargar más los presupuestos estatales. En el caso de los servicios de piscinas cubiertas de carácter público en Gran Bretaña, se observa un paulatino incremento en la proporción del precio de mercado que tienen que pagar los usuarios (Walsh, 1995), hasta alcanzar una media del 70% del precio de coste real.

Este mecanismo de incremento del precio de los servicios deportivos públicos, ha venido acompañado por el desarrollo de contratos y convenios con agentes privados, mediante concurso público, para gestionar servicios e instalaciones deportivas y recreativas de gran demanda social, tales como piscinas, centros de recreación y ocio, campos de golf, etc., cuya gestión pública estaba gravando en exceso las arcas municipales En este tipo de concursos públicos, las autoridades locales que hacen la oferta –en el caso del Reino Unido a través del programa Compulsory Competitive Tendering, CCT- se reservan el derecho a controlar la naturaleza del contrato y la calidad del servicio suministrado, aunque en la práctica la extensión de estos programas ha conducido a la comercialización de los intereses de gestión existentes en este campo de la oferta deportiva (Slack,

op.cit.).

Hay que hacer notar que el cambio al que estamos aludiendo no es tanto ideológico, como se podría suponer en el caso español con el ascenso al poder de un partido conservador como es el PP, sino que surge de la propia crisis fiscal del Estado del Bienestar por un lado, y por la propia naturaleza del carácter crecientemente organizacional de toda sociedad avanzada, por otro. Por lo que se refiere a este último aspecto, hay que hacer notar que las organizaciones, cuanto más éxito tienen, mayores consecuencias desestabilizadoras del orden social producen. Es el proceso de creación destructiva tan bien estudiado por el economista y sociólogo Schumpeter. La organización moderna, con su carácter innovador, trastoca, desorganiza, desestabiliza constantemente el entorno social en el que opera. Es lo que Peter Drucker denomina la "anormalidad organizacional", esto es, el carácter revolucionario de las organizaciones que transforman profundamente el orden social en el que están establecidas (Drucker, 1995).

Los Servicios Deportivos Municipales en la España democrática han "revolucionado" profundamente los hábitos deportivos de los españoles, y han contribuido a transformar, mejorándola significativamente, la oferta pública de servicios recreativos y de salud de las comunidades locales. Por ese mismo proceso transformador, los Servicios Deportivos Municipales se han visto abocados casi desde un principio, por su propio éxito, a buscar constantemente modelos de gestión más eficaces, teniendo siempre como límite el tamaño del presupuesto municipal y la proporción que se puede dedicar al ocio y deporte. Es así como al igual que en otros países desarrollados, e independientemente del color político de sus gobiernos centrales y locales, se ha tendido a que el usuario de las ofertas deportivas públicas pague, siquiera parcialmente, los servicios utilizados, y a subcontratar la gestión, también parcial o con menor frecuencia totalmente, de las instalaciones deportivas públicas.

Naturalmente estos cambios pueden tener consecuencias no deseadas. Así, por ejemplo, hemos podido recoger casos en nuestra investigación de Servicios Deportivos Municipales que después de haber subcontratado la gestión de la práctica totalidad de sus instalaciones, y ante la pérdida del control de la gestión, han hecho marcha atrás, y han vuelto a centralizar la gestión en el propio Ayuntamiento. Pero se trata de casos minoritarios, ya que la tendencia dominante es la de avanzar en la descentralización de las instalaciones deportivas municipales y a dotarlas de la mayor autonomía posible de gestión.

También se corre el riesgo de que las ofertas deportivas municipales compitan con las ofertas comerciales y privadas, y de que se gestionen los SDM con criterios propios de las empresas privadas, orientadas en la moderna gestión empresarial a la fidelización del cliente y a la maximización del beneficio. Pero el cliente de un SDM es un ciudadano que busca la satisfacción de unos derechos constitucionales, los de la educación física, el deporte y la adecuada utilización del ocio, derechos que, no hay que olvidarlo, deben ser subvencionados, total o parcialmente, mediante el pago de impuestos y la adecuada redistribución de la riqueza.

Todo ello conduce a reivindicar de nuevo la primacía de la política, en este caso de la política deportiva municipal, para evitar que los aspectos más técnicos y administrativos de la gestión de las entidades deportivas municipales (Teruelo,1996), siguiendo los modelos de gestión corporativos privados que se suelen desarrollar en los cursos convencionales de Masters de Dirección de Empresas (MBA), acaben apoderándose del ámbito deportivo y recreativo municipal y oculten las prioridades de actuación local propias de los Servicios Deportivos Municipales, cuyas bases se establecieron en los años de la transición democrática (Delgado, 1994). De este modo y aunque parezca paradójico, la apertura de tales servicios al mercado no puede ni debe significar un relajamiento de los criterios políticos que han de mantenerse con el fin de conservar su carácter de oferta pública de servicios deportivos, ya que tiene que ser con criterios estrictamente políticos y no tecnocráticos como deben adecuarse las ofertas de servicios a los ciudadanos con los de eficiencia organizacional y uso razonable de los limitados recursos públicos.

Bibliografía

Albi, E. et al. (1997): Gestión Pública. Fundamentos, técnicas y casos, Barcelona, Ariel.

Andreff, W. (1997): "A European Model of sport financing?, págs. 349-365 en J.Mester (ed.), Images of Sport in the World, Cologne, German Sport University.

Andrés, F. y C. Delgado (1995): Política Deportiva Municipal, Madrid, Consejo Superior de Deportes.

Broyles, F. y R. Hay (1978): Administration of Athletic Programs, Englewood, N.J., Prentice-Hall.

Delgado, C. (1994): "Propuesta de prioridades de actuación local en materia de deportes en la actual coyuntura: gestión deportiva municipal", págs. 71-114 en VV.AA., Marco competencial y financiación del deporte en las corporaciones locales, Madrid, FEMP.

Drucker, P. (1995): La sociedad poscapitalista, Barcelona, Apóstrofe.

Edginton, Ch. y J. Williams (1978): Productive Management of Leisure Organizations, Nueva York, Wiley.

Heinemann, K. (1999): Sociología de las Organizaciones Voluntarias. El Ejemplo del club deportivo, Valencia, Tirant lo Blanch.

Martínez del Castillo, J. et al. (1991): Las instalaciones deportivas en España, Madrid, Consejo Superior de Deportes.

Martínez del Castillo, J. (1998): II Censo Nacional de Instalaciones Deportivas, Madrid, MEC/CSD.

Martínez-Tur, V. et al. (1996): "Tipología e instalaciones deportivas en función de su carácter público o privado: diferencias en la gestión y uso de las mismas", APUNTS: Educación Física y Deportes, 43, págs. 91-102.

Mestre Sancho, J.A. (1995): Planificación deportiva. Teoría y práctica, Barcelona, INDE Publicaciones.

Moreno, C. (1992): "Una nueva realidad social en España: el deporte para todos. Contribución desde el Municipio a su fomento y desarrollo", Sistema 110-111, págs. 85-104.

Peiró, J.Mª y J. Ramos (dir.)(1995): Gestión de Instalaciones Deportivas. Una perspectiva psicosocial, Valencia, NAU llibres.

Pérez Díaz, V. (1993): La primacía de la sociedad civil, Madrid, Alianza Editorial.

Pérez, M. (1997): Tendencias actuales y modelos de futuro en la gestión de instalaciones deportivas públicas", Revista Española de Educación Física y Deportiva, vol.4/2, págs. 19-30.

Puig, N. (1994): "Tendencias del espacio deportivo contemporáneo", APUNTS: Educación Física y Deportes, 37, págs. 42-48.

Santos, F. y A. Montalvo (1995): El Asociacionismo Deportivo, Madrid, Consejo Superior de Deportes.

Slack, T. (1995): "Changing boundaries and new forms of organization for the delivery of sport", págs. 247-255 en J. Mester (ed.), Images of Sport in the World, Cologne, German Sport University.

Teruelo, B.(1996): "Dos herramientas para la mejora de la gestión de las entidades deportivas municipales", APUNTS: Educación Física y Deportes, 46, págs. 103-112.

VV.AA. (1997): Las políticas deportivas locales: evolución y futuro, Madrid, FEMP

VV.AA. (1999): De Deporte y Corporaciones Locales, Madrid, FEMP.

Walsh, K. (1995): Public service and market mechanisms, Houndmills, Macmillan.

El papel de la gestión deportiva en el futuro del sector industrial del deporte.

José Ramiro, Instituto de Biomecánica de Valencia.

1. INTRODUCCIÓN.

El sector industrial de artículos deportivos atraviesa en España una delicada situación. A pesar del crecimiento en el número de instalaciones deportivas que se prevé se construyan en nuestro país, el incremento en el gasto medio por habitante experimentado en los últimos años, las enormes expectativas que se han generado tras la incorporación de los nuevos pavimentos de tercera generación y la ampliación del mercado deportivo que ha ensanchado sus horizontes hacia el Turismo y el Ocio, las posibilidades de supervivencia de las empresas del sector amenazadas por la globalización del mercado y la política de concentración de las grandes compañías de distribución depende en buena medida de la regulación técnica del mercado y de la política de compras de la administración pública. Una adecuada gestión de las instalaciones y de los equipamientos deportivos que la integran, basada en criterios de calidad y una adecuada política de compras orientada a la adecuación del equipamiento a las necesidades del uso y de los usuarios y no tanto al precio, pueden constituir pilares básicos sobre los que estimular la innovación en el Sector y garantizar la libre competencia en igualdad de condiciones.

2. Cómo es el Sector de los artículos deportivos.

De los datos disponibles en 1998, el sector representa un 0,55% del PIB (facturación empresas 2.877'.35 millones de euros), sin contar el efecto multiplicador de facturación de empresas como gimnasios, patrocinio, quinielas, turismo deportivo o la construcción (240 millones de euros en instalaciones deportivas), llegando a alcanzar la cifra de 7.815 millones de euros.

Esta facturación de las empresas repartida entre las 772 empresas supone un volumen medio de 3,73 millones de euros. Hay que resaltar que esta media se reduce a 2,88 millones de euros si se tiene en cuenta a las dos grandes del sector: Adidas España y American Nike que facturaron casi 481 millones de euros. (Escenarios de desarrollo del sector de artículos deportivos)- 1999-2004

En cuanto a la dimensión y edad de las empresas cabe resaltar un sector compuesto en su mayoría por pequeñas y medianas empresas con una gran juventud, la media de edad se sitúa en 16,54 años (el 46,9% de las empresas se han fundado en los últimos diez años).

Por actividades empresariales el 38,21% eran fabricantes nacionales (su actividad se limita a la producción de marcas nacionales), frente al 41,58% de empresas importadoras de marcas internacionales, mientras que el 20,21% restante son fabricantes nacionales que dedican parte de su actividad a la importación. Si bien hay que destacar que en la evolución desde 1993 el número de fabricantes nacionales con marcas propias se ha reducido en un 12,09%, detectándose el proceso contrario en las empresas importadoras con un aumento del 11,43%.

En el seno de la Unión Europea destaca la figura del operador intracomunitario que cuenta actualmente con un 12,8% de compañías. Las filiales/sucursales se han mantenido prácticamente igual a pesar de desmantelamientos debidos fusiones y adquisiciones.

En el periodo 1999- 2004 se prevé un crecimiento sostenido en las importaciones, y como consecuencia una mayor afluencia de industria extranjera, cercano al + 0,84 de tendencia media y seguido muy de cerca de la fabricación nacional con subcontratación de la producción en el extranjero (+ 0,82 de tendencia media). La creación de filiales por otra parte presenta una tendencia media creciente de + 0,62. Se observa una clara tendencia a la baja de la modalidad de fabricante nacional, tanto con marcas propias (- 0,44), como con licencia de fabricación (- 0,20). Las marcas nacionales seguirán perdiendo cuota de mercado, lo que podría obligar a bastantes productores nacionales a cambiar de actividad o a cerrar, especialmente en aquellas empresas que no tengan desarrollada la actividad exportadora.

Aunque a nivel europeo existe una clara tendencia a las alianzas entre las empresas - fusiones, absorciones, joint ventures - para hacer frente a una competencia internacionalizada (de las 20 empresas que lideran el
mercado deportivo en Europa más de la mitad son holdings o consorcios, creados a partir de fusiones tanto de empresas como de marcas), en España no hay una cultura de alianzas - las fusiones han sido prácticamente nulas y las que se han producido se han hecho comprando la empresa para sanearla financieramente pero sin que cambiar su estructura, en cuanto a las joint - ventures han sido con empresas extranjeras. Sí que se detecta una predisposición hacia la concentración del sector, no en los productores nacionales quienes se muestran reticentes a perder el control de la compañía. A pesar de esta clara predisposición, los expertos vaticinan que en los próximos años no se aprecia una decidida voluntad de los empresarios españoles para forjar

alianzas.

A pesar de esta situación se identifica una creciente estabilidad sectorial, ya que al parecer se está reduciendo la mortalidad de las empresas y está aumentando la natalidad de las mismas, lo que aporta signos de que el sector se está consolidando. La tasa de cobertura mejoró ligeramente en 1998 alcanzando un 43%, aunque queda todavía muy lejos de la cobertura media de productos/sectores en España (82%). Se apunta de cara al 2004 a un crecimiento moderado de la actividad, (tasas superiores a un 5%), siendo el textil (principalmente el sportwear y el casual) el principal motor sectorial. Este crecimiento moderado no debe ocultar los graves problemas que deberán afrontar las empresas y cuyas principales amenazas son la feroz competencia global y la ausencia de un mercado regulado. Esta última determina que las exigencias de la demanda en calidad y valor añadido de los productos sea muy baja, lo que dificulta la estimulación de las inversiones en innovación y desarrollo tecnológico, favoreciendo la comercialización de productos a bajo precio fabricados en países con mano de obra barata que resultan en el corto plazo mucho más rentables. Sin embargo, no debemos olvidar que la internacionalización de la competencia es un hecho y que la supervivencia del sector en el medio y largo plazo pasa por el desarrollo de estrategias empresariales que contemplen el diseño y la fabricación de productos innovadores y altamente especializados acompañados de unas adecuadas estrategias de marketing con especial énfasis en la elección de los canales de distribución.

3. El papel del IBV en la regulación del Mercado de las instalaciones deportivas.

España padece una carencia histórica en el ámbito de la normativa aplicable a los equipamientos deportivos y zonas de juego. Al margen de las dimensiones que deben cumplir estos equipamientos por exigencia del reglamento de juego, en nuestro país no se hace habitualmente uso de las normas existentes sobre calidad o seguridad. En este sentido, debe recordarse que es responsabilidad de aquellos que compran, exigir la calidad y seguridad adecuadas a cada equipamiento. La ausencia de normativa a la que referirse en los actuales pliegos de compra de la Administración pública ha ocasionado discrepancias de criterios y, en muchas ocasiones, errores a la hora de seleccionar el producto más adecuado.
Las normas aplicadas a productos definen los requisitos que se deben cumplir para alcanzar los mínimos de calidad exigibles en función de los conocimientos técnicos existentes o "estado del arte". Aunque en sus orígenes las normas técnicas se han utilizado para defender los criterios utilizados por un país frente a otros, a modo de barrera tecnológica, en el proceso de la integración europea la normativa se desarrolla como una necesidad para establecer un marco de referencia técnico aceptado por todos los agentes del mercado.
Los requisitos que deben cumplirse pueden clasificarse fundamentalmente en dos grandes categorías en el caso de productos que tienen algún tipo de interacción con el usuario o consumidor:

Requisitos técnicos relacionados con la durabilidad del producto

Requisitos relacionados con la usabilidad: adaptación al usuario y seguridad del producto.

Los primeros, relacionados con la calidad de los materiales empleados y la vida útil del producto, suelen estar aceptablemente contemplados en la normativa. Los segundos, que incluirán aspectos de diseño ergonómico, confort y protección del usuario; muchas veces no se contemplan o se contemplan de forma defectuosa. Los conocimientos y criterios para que un producto se adapte al usuario a veces no están claros o todavía no se conocen.
En los productos utilizados por muchos usuarios distintos, que pudiéramos denominar "multiusuario", resulta especialmente problemático el llegar a diseños óptimos. Esta circunstancia puede obligarnos a decidir a que tipo de usuario queremos "premiar". En estos casos los criterios se manifiestan más confusos y por tanto es más complicado establecer reglas de decisión. En cualquier caso, desde la perspectiva de la Biomecánica, para establecer una normativa se requiere al menos definir los siguientes aspectos:

Al usuario y su entorno. Es decir, las características de los diferentes tipos de usuarios y de las actividades que realizan.

Las propiedades del producto que pueden tener influencia en el usuario: Es decir determinar dimensiones, propiedades mecánicas, etc.

El efecto del producto sobre el usuario: lesiones, confort, fatiga, rapidez y facilidad de movimientos, etc.

El proceso para establecer los requerimientos normativos consistirá, por tanto, en determinar el efecto que los productos tienen sobre los usuarios y relacionar dichos efectos con las propiedades de los productos. De esta forma se pueden establecer rangos para considerar un producto como adecuado o no. En el caso de productos multiusuario muchas veces se comete el error de creer que no es posible un producto adaptado para todos los usuarios y, por tanto, hay que conformarse con adaptarlo a un porcentaje elevado de usuarios. Aunque puede que esta sea la respuesta correcta, es posible que el problema esté mal enfocado ya que, tal vez, estemos midiendo propiedades del producto que no están relacionadas con los efectos producidos en el usuario. O puede ser que no se hayan medido todas las propiedades relevantes.
La aplicación de la biomecánica permite por ejemplo, considerar aspectos como la energía o las fuerzas que el usuario aplica sobre el producto. En el caso de los niños no solo hay que tener en cuenta que son más pequeños, sino también que pueden aplicar menos energía. Un pavimento amortiguador para adultos puede ser demasiado rígido en el caso de los niños. Sin embargo, el estudio de estas propiedades no suele incluirse en la normativa actual.
No obstante, en el sector de los pavimentos deportivos el IBV colabora en la actualidad con varias federaciones internacionales (FIFA, UEFA, FIBA, etc.) para mejorar la normativa y adaptarla a las necesidades de los deportistas. Un ejemplo de los conceptos anteriormente mencionados lo encontramos en el caso de la normativa de pavimentos deportivos aplicada a las pistas de atletismo. El IBV ha realizado un estudio en varias pistas de atletismo de la Comunidad Valenciana para establecer si la normativa utilizada por la IAAF para medir la absorción de impactos es adecuada, obteniéndose resultados ciertamente relevantes que ponen en tela de juicio algunos ensayos establecidos en la normativa IAAF.
La futura normativa europea de pavimentos deportivos incluirá una norma experimental para el cálculo de la energía basada en los protocolos de ensayo desarrollados en el IBV y que se aplicaron en el estudio de las pistas de atletismo.
En el caso del fútbol el IBV es laboratorio acreditado por la FIFA

Comités Internacionales en los que participa el IBV

Comité / Subcomité	Denominación
AEN/CTN 11	Mobiliario
AEN/CTN 41/GT11	Construcción. Accesibilidad
AEN/CTN 41/SC1/GT3	Pavimentos deportivos
AEN/CTN 59	Industrias del cuero, calzado y derivados
AEN/CTN 81/SC5/GT7	Ergonomía y Equipos de protección Individual
AEN/CTN 91	Implantes quirúrgicos
AEN/CTN 147	Deportes, campos de juego y otros equipos de recreo
AEN/CTN 153	Ayudas técnicas para personas con discapacidad
AEN/CTN 153	Ayudas técnicas para personas con discapacidad
AEN/CTN 170	Necesidades y adecuaciones para personas con discapacidad

Comités Españoles en los que participa el IBV

Comité / Subcomité	Denominación
ASTM F-4	Medical & Surgical materials & devices
CEN/TC 122/WG9	Ergonomics of Personal Protective Equipment
CEN/TC 136	Sports, playground and other recreational equipment
CEN/TC 217	Sport surfaces
CEN/TC 293	Technical aids for disabled persons
ISO/TC 150	Implants for surgery
ISO/TC 173/JWG 3 IEC SC 62D/MT 25	Particular requirements for the safety and essential performance of medical beds
ISO/TC 168	Prosthetics and orthotics
ISO/TC 173	Technical systems and aids for disabled or handicapped persons

para suelos de hierba artificial, y está colaborando en la elaboración de la futura normativa UEFA. Por ejemplo la UFEA ha aceptado incluir en su normativa algunas de las ideas aportadas por el IBV. Ideas como incluir medidas de energía y simular mejor la bota del futbolista en los diferentes ensayos.

Con este enfoque, aportando criterios que permitan que la normativa se adapte cada vez mejor a las necesidades de los usuarios, es como se desarrollan las actividades del IBV en los siguientes Comités de Normalización, tanto nacionales como internacionales.

Pero esta labor de generación de criterios normativos y de elaboración de normas técnicas no serviría de nada si además el IBV no se hubiera planteado el objetivo de poner a punto un laboratorio de ensayos para verificar la calidad y seguridad de los productos destinados a las instalaciones deportivas. El IBV desarrolla una labor continua de ampliación de este laboratorio que viene coincidiendo con el ritmo de aprobación de la normativa, de la importancia de los diferentes productos y del interés de los asociados.
La normativa de acuerdo a la cual puede en la actualidad ensayarse en el laboratorio de ensayos del IBV es la siguiente:

EN12196. Caballos y potros.
EN1270. Canastas de baloncesto.
EN1509 Equipamiento de badminton.
EN748. Porterías de fútbol.
EN749. Porterías de balonmano.
EN750. Porterías de hockey.
EN914 Barras paralelas.
EN915 Barras asimétricas.
EN916. Cajones de saltos (plintos).
prEN12197 Barras fijas.
prEN12346 Espalderas, cuadros suecos y de trepa
prEN12432 Barras de equilibrio.
prEN1271 Equipamiento de balonvolea.
prEN1510 Equipamiento de tenis.
UNE 41958 IN Pavimentos deportivos
Normativa FIFA sobre pavimentos de hierba artificial para campos de fútbol
Normativa UEFA. Actualmente en desarrollo

La existencia de normativa, aunque no sea de obligatorio cumplimiento, facilita enormemente el trabajo a los responsables de compra o gestores de instalaciones deportivas. Ya que no es posible ser un experto en todos los aspectos técnicos de los diferentes productos existentes en el mercado, la mejor forma de asegurar que un producto reúne las propiedades adecuadas es exigir el cumplimiento de la normativa. De esta forma la empresa que vende el producto se responsabiliza de que el equipamiento cumple con los mínimos necesarios de calidad y seguridad.

4. Cuáles son las consecuencias de la “no calidad”.

Las consecuencias que se derivan del bajo nivel de exigencia de calidad de la demanda son graves para la totalidad de los agentes

involucrados en este mercado.

Para el usuario
Para el gestor de las instalaciones deportivas
Para el sector industrial

Desde el punto de vista del usuario la falta de exigencia normativa tiene en ocasiones fatales consecuencias. Esta es una de las causas por las que se generan lesiones y accidentes, en algún caso mortales, que de cuando en cuando aparecen en la prensa y que han llegado a ser tema de debate en el Senado. Pero los accidentes publicados en la prensa son sólo los más graves. Detrás quedan las numerosas lesiones de menor gravedad que no por ello dejan de ser preocupantes. ¿Podrían evitarse o disminuir el número de accidentes? La respuesta es sí, si el equipamiento es seleccionado, comprado y gestionado adecuadamente.

Por su parte, las consecuencias que se derivan para el gestor de las instalaciones deportivas, además de las económicas, dado que está fuera de toda duda el sobrecoste que encierra a medio plazo la no calidad, están relacionadas con la responsabilidad civil y patrimonial en la que incurren.

Es importante destacar aquí la problemática jurídica de la responsabilidad civil y patrimonial de los gestores de las instalaciones deportivas cuando se producen siniestros que son consecuencia directa de que los equipamientos deportivos adquiridos no respetan las normas y recomendaciones de seguridad. Una preocupación cuyas vías de solución vienen suscitando mucho interés entre los responsables en la dirección o gestión de las instalaciones deportivas, tanto públicas como privadas.

Sin entrar en la responsabilidad de las empresas fabricantes y suministradoras de equipamiento deportivo, toda empresa o entidad (sean gimnasios privados, polideportivos municipales, clubes deportivos o federaciones deportivas) que adquieren equipamientos deportivos inseguros, cuando éstos son los causantes de daños a terceros, responden frente a los mismos de dichos daños. Si se trata de personas físicas o jurídicas de Derecho Privado resulta de aplicación el artículo 1.902 del Código Civil, según el cual, "el que por acción u omisión causa daño a otro, interviniendo culpa o negligencia, está obligado a reparar el daño causado". Ahora bien, la entidad deportiva que paga el daño causado por la negligencia de sus trabajadores, funcionarios, cargos públicos o profesionales en la selección de los equipamientos deportivos "puede repetir de éstos lo que hubiese satisfecho" (artículo 1.904 del Código Civil).
En este escenario jurídico, la costumbre de adquirir equipamientos deportivos sin contrastar si se adecuan o no a las normas y recomendaciones vigentes en materia de seguridad, es manifiestamente incompatible con una moderna concepción de la gestión de las instalaciones deportivas. Entre las distintas formas de hacer frente a tal riesgo de responsabilidad, además de verificar si los equipamientos deportivos reúnen los mínimos requisitos de seguridad, algunos juristas recomiendan la suscripción de la correspondiente póliza personal de seguro de responsabilidad civil,
A lo anterior, hay que añadir que en la actualidad existen muchas instalaciones construidas con el equipamiento obsoleto. Cuando un niño intenta subirse a un larguero de una portería y se desgarra un dedo con los ganchos de la red o cuando se producen muertes por aplastamiento, no es válido decir que el niño ha realizado un uso inadecuado del equipo. La pregunta que deben hacerse los responsables de la instalación es: si existe un riesgo conocido de que un niño intente trepar por la portería y si existe una norma que recomienda un tipo de ganchos para evitar ese riesgo, ¿porqué no se instaló una portería siguiendo los criterios mínimos acordados en la normativa europea?. Los responsables de dichas instalaciones deben reflexionar sobre el riesgo que acarrea mantener dicho equipamiento, la necesidad de renovarlo y sobre las responsabilidades que en caso de accidentes podrían derivarse.

Por último las consecuencias de la falta de regulación técnica del este mercado sobre la industria nacional tienen una nefasta influencia. La ausencia de criterios técnicos y el actual procedimiento de compra en el que se prima los precios bajos, provoca que las empresas que fabrican productos seguros y con calidad no puedan competir con las que comercializan productos más baratos.
Además, la falta de coordinación entre la Administración Central y las Autonómicas durante la transferencia de competencias que se ha venido produciendo en los últimos años, ha traído consigo una disparidad de criterios a la hora de realizar la selección y adquisición del equipamiento deportivo. Hasta el extremo de que las empresas en ocasiones se han visto obligadas a fabricar productos diferentes según la Comunidad Autónoma de que se trate. Todo ello resta estímulos a la innovación en las empresas y provoca que aspectos como la calidad y la seguridad del equipamiento deportivo queden relegados a los últimos lugares de las prioridades de las empresas industriales.

5. La influencia del proceso de compra (la gestión de las compras) de la administración.

El auge que el deporte ha experimentado en los últimos años ha llevado consigo la necesidad de construir nuevas instalaciones deportivas que respondiesen a la demanda social generada. La rapidez con la que se han tenido que diseñar y construir estas instalaciones unida a la falta de profesionales especializados, tanto en el diseño y construcción como en la gestión de este tipo de construcciones, ha tenido importantes consecuencias en el parque de instalaciones deportivas actualmente existente en España y en particular en la Comunidad Valenciana. La consecuencia más preocupante ha sido, en muchos casos, la escasa funcionalidad de estas instalaciones.
Otro aspecto preocupante de estas instalaciones ha sido la escasa calidad y funcionalidad del equipamiento deportivo con el que se ha dotado a éstas. Las bajas garantías de seguridad que, atendiendo a las normas técnicas del Comité Europeo de Normalización, caracteriza a gran parte del equipamiento instalado, demandan un inminente plan de actuación orientado a mejorar la calidad del equipamiento que se instala. Estas deficiencias en el equipamiento deportivo instalado han quedado reflejadas en los resultados del proyecto "Estudio de la situación del equipamiento deportivo instalado en la Comunidad de Murcia: aspectos de seguridad y funcionalidad", proyecto piloto subvencionado por el CSD en 1998.
Además, para los gestores de instalaciones deportivas no resulta sencillo acceder a la información necesaria que les garantice la calidad de los equipamientos que adquieren para las instalaciones deportivas, lo que repercute en problemas de seguridad para el usuario y elevados costes de mantenimiento que podrían solventarse si estos productos se adaptasen a determinados criterios de calidad y seguridad.

En base a este panorama, el IBV a través de un proyecto subvencionado por el Consejo Superior de Deportes, quiso conocer y evaluar los distintos aspectos que influían en el éxito de un procedimiento de construcción de una instalación deportiva y de dotación de equipamiento deportivo, para el adecuado desarrollo de las actividades deportivas previstas en el plan de explotación. El objetivo principal del proyecto llevado a cabo consistía en generar un procedimiento que orientase a todos aquellos agentes involucrados en el proceso de diseño, construcción y explotación de una instalación deportiva, en especial a la hora de dotar a ésta del equipamiento deportivo necesario, asegurando la rentabilidad social y económica del equipamiento adquirido, su funcionalidad, la seguridad de estos en particular y de las instalaciones deportivas en general.
El análisis realizado sobre el procedimiento actual de construcción de una instalación deportiva y de la dotación del equipamiento necesario, permitió identificar los principales problemas derivados de su seguimiento y que se relacionaban fundamentalmente con:

Una escasa funcionalidad final de las instalaciones motivada en gran medida por la escasa o nula intervención de los responsables de la explotación de estas instalaciones en su diseño y construcción.

Un encarecimiento final del material deportivo instalado que llega a aumentar su precio final hasta un 22 % sobre su precio de venta directa.

Una reducida calidad y seguridad del material y el equipamiento deportivo instalado motivada principalmente por la ausencia de controles de calidad, así como

Una evidente disparidad en la definición de criterios de compra entre instalaciones deportivas y a nivel de las distintas Comunidades Autónomas.

Dada la dispersión encontrada entre las instalaciones analizadas, donde coexisten diferentes perfiles de gestores profesionales con diferentes sistemas de gestión. Se estimó aconsejable desarrollar una nueva propuesta de procedimiento que permitiese resolver los problemas detectados. El procedimiento desarrollado recogía las principales actuaciones que se consideraba debían realizarse desde que se toma la decisión política de construir una instalación deportiva pública hasta que ésta está construida y dotada del equipamiento deportivo necesario para iniciar su explotación deportiva. Recogía además los diferentes agentes que se consideraba fundamentales participasen en cada fase del procedimiento así como las diversas normativas que deberían exigirse en algunas fases del procedimiento.
Las principales modificaciones que se proponían en el nuevo procedimiento, entre otras, fueron:

Por una parte se proponía que un técnico en gestión deportiva participase como asesor en la definición del Proyecto Básico y de Ejecución y fuese el responsable de elaborar los pliegos de especificaciones técnicas del equipamiento deportivo. Este técnico formaría además parte de la Dirección de Obra, órgano encargado de coordinar a

los implicados en el proyecto y de controlar su correcto desarrollo.

Se estimaba, además, conveniente elaborar los pliegos de prescripciones técnicas por separado, esto es, realizar por una parte el concurso de obra y por otra el del material y equipamiento deportivo necesario para realizar la actividad planificada en la instalación.

Este procedimiento, una vez consensuado, podría servir de referencia a todas aquellas personas involucradas en el proceso de definición, construcción, dotación de equipamiento y gestión de una instalación deportiva. Sin embargo, este debe entenderse como un instrumento de reflexión a la hora de llevar a cabo estas iniciativas, permitiendo, a los agentes implicados, valorar sus opciones en función de las circunstancias particulares que rodea cada proyecto, pero sin perder de referencia los criterios básicos de calidad y seguridad. La buena definición por parte del promotor de las características de la instalación, de lo que quiere, será fundamental para obtener unos buenos resultados. La implantación y desarrollo consensuado de un procedimiento de estas características permitiría mejorar las posibilidades de gestión de la nueva instalación en términos de un mejor aprovechamiento tanto de la propia instalación como del equipamiento instalado.

6. Conclusiones.

Mejorar la información sobre las exigencias normativas y aspectos de calidad y seguridad de las instalaciones deportivas de que disponen los gestores de las instalaciones ya sean públicas o privadas, redundará directamente en la mejora de las condiciones en las que los usuarios practican deporte. En este sentido, iniciativas como las llevadas a cabo en los últimos años por la Dirección General de Deportes, con la que el IBV ha colaborado en varios proyectos orientados al desarrollo establecimiento de normativa sobre instalaciones y equipamiento deportivo y que han culminado en la publicación de la “Normativa Básica de Instalaciones Deportivas de la Comunidad Valenciana”, recientemente modificada para incluir normas básicas sobre equipamiento deportivo, o las contempladas en la medidas complementarias del Libro Blanco de la I+D en el Deporte. en el sentido de elaborar Pliegos de Prescripciones Técnicas o Catálogos valorados de productos, son medidas que el CSD debería promover y difundir entre las Administraciones públicas al objeto de servir de referencia en la toma de decisiones del gestor deportivo. Exigir calidad y cumplimiento de normas es una competencia que, en muchos casos, está en manos del gestor de las instalaciones deportivas, en especial de los técnicos de los Ayuntamientos. Elevar el nivel actual de exigencia de los equipamientos e instalaciones deportivas, e un pequeño paso, nada complejo, dado el grado de madurez de las normas europeas, y sin embargo su influencia sobre las posibilidades futuras de afianzamiento del sector industrial de los equipamientos deportivos es enorme.

La expansión del deporte en la ciudad de Valencia a través de la Fundación Deportiva Municipal.

Luis Cervera Torres, Licenciado en Educación Física. Director Gerente F.D.M. Valencia
Juan A. Mestre Sancho, Licenciado en Educación Física. Doctor en Psicología
Jefe Servicio Deportivo FDM Valencia
Carlos Payá Tenorio, Arquitecto. Jefe Servicio Infraestructuras FDM Valencia

I.- Dirección y estructura de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia

1.- Introducción

Valencia es una ciudad en expansión. En algunos sectores como puede ser la construcción, hoteles, hostelería, cines, centros comerciales etc., el crecimiento en los últimos años ha sido espectacular, lo que ha cambiado el paisaje urbanístico de la ciudad incluyendo la reforma completa e, inclusive, la aparición de nuevos barrios.

Al sistema deportivo local le está ocurriendo algo semejante. El número de instalaciones deportivas se ha multiplicado en los últimos años. Por un lado, el incremento del número de centros privados, donde destaca la llegada de las multinacionales con fuertes inversiones y con un concepto de servicio deportivo superior al habitual. También destacar todas las instalaciones deportivas que incorporan los nuevos bloques de viviendas (piscina, padel, gimnasio etc.) en recintos cerrados dando un valor añadido a dichos inmuebles. Sin olvidar la evolución de nuevas instalaciones universitarias, así como la influencia de las instalaciones de las poblaciones cercanas.

Por último y como aspecto central de esta conferencia están las nuevas instalaciones deportivas municipales; en este aspecto estamos atravesando un momento único ya que en menos de un año verán la luz diez nuevos complejos deportivos. Para el año 2002 la inversión en obra deportiva del Ayuntamiento de Valencia asciende a 48 millones de euros (8.000 millones de Ptas.), lo que constituye un tercio de todo el presupuesto municipal de inversiones. Nunca anteriormente había tenido lugar, y difícilmente volverá a ocurrir, tal magnitud de inversión deportiva y tan repartida.

¿Cómo se asume toda esta expansión desde la Fundación Deportiva Municipal?

2.-Evolución en la estructura y en la Dirección de la Fundación Deportiva Municipal

2.1.- Situación actual

La Fundación Deportiva Municipal, de forma genérica, asume las competencias de la organización y gestión del Servicio Deportivo que el Ayuntamiento de Valencia ofrece a sus ciudadanos. Es por tanto un órgano de gestión con una estructura clásica de Organismo Autónomo Local Administrativo, bajo la dirección política de sus Órganos de Gobiernos que son la Junta Rectora y el Presidente (Concejal de Deportes). Posee un organigrama técnico con una Gerencia y tres Servicios: Deportivo, Administración y de Infraestructuras. La plantilla esta compuesta por más de 200 personas distribuidas entre las oficinas centrales (30) y los diferentes polideportivos (resto).

- Oferta deportiva de la FDM

La FDM desarrolla su oferta deportiva municipal a través de cuatro grandes programas deportivos:
-Escuelas Deportivas Municipales y Juegos Deportivos.
-Eventos deportivos.
-Programas de Difusión y Comunicación.
-Gestión de Instalaciones Deportivas y Actividades organizadas en ellas.

Cada uno de éstos se desarrolla en los diferentes proyectos concretos.

- Datos económicos de la gestión:

En la actualidad la FDM posee un patrimonio cedido en gestión valorado en 60 millones de euros aproximadamente (10.000 millones de Ptas.), compuesto por:
- Oficinas Centrales.
- 17 complejos deportivos. (12 gestionados directamente y 5 indirectamente a través de convenios y concesiones administrativas)
- 33 Instalaciones Deportivas Elementales.
- 10 campos de fútbol.

El presupuesto anual asciende, en términos aproximados, a 9 millones de euros (1.500 millones de pesetas).

En cuanto a los ingresos el 20% lo constituyen ingresos propios por precios públicos, productos de concesiones administrativas, patrocinio de actividades y otras pequeñas subvenciones. El restante 80% provienen de la aportación municipal.

Respecto a los gastos destaca sobremanera el capítulo de personal con 5,5 millones de euros. El resto se distribuye entre gasto corriente, organización de actividades,

mantenimiento y pequeñas inversiones de todo el patrimonio deportivo que gestionamos. Las grandes inversiones en instalaciones deportivas nuevas se llevan a cabo directamente del presupuesto del Ayuntamiento.

- Datos Sociales y Deportivos:

En la actualidad se llevan a cabo en nuestras instalaciones un millón y medio de usos deportivos al año, en datos generales.

Respecto al porcentaje de ciudadanos a los que llegamos con nuestras actividades calculamos que al cabo del año, en al menos alguna ocasión, 250.000 ciudadanos participan de alguna forma en alguna actividad promovida por nosotros; es decir uno de cada tres.

Los clubes deportivos que usan nuestras instalaciones son más de 50 de diferentes niveles, categorías y deportes. Con muchos de ellos hay firmados convenios de colaboración en que se facilita el uso de la instalación a cambio de determinadas acciones de promoción; una forma de favorecer el asociacionismo deportivo local.

- Conclusiones de la rentabilidad económica social y deportiva:

Desde el punto de la gestión podemos concluir que, globalmente, el deporte municipal en Valencia es en la actualidad, y lo ha sido siempre, una actividad fuertemente subvencionada. Toda la oferta deportiva municipal presenta unos porcentajes bajos de autofinanciación condicionada por una política de precios públicos "iguales para todos" y con numerosas facilidades hacia clubes y asociaciones de todo tipo. Todo esto origina una escasa rentabilidad económica pero con una elevada rentabilidad social y deportiva, en cambio, hasta tal punto, que sin este apoyo no es exagerado decir que desaparecería gran parte del deporte base de nuestra ciudad.

2.2.- Gestión de las nuevas instalaciones deportivas

La absorción por parte de la FDM de estos 10 nuevos complejos deportivos municipales previstos inaugurar para antes de un año, ha obligado a plantear si el modelo de gestión de la FDM como organismo autónomo administrativo era el adecuado o si, por el contrario, convenía evolucionar hacía fórmulas de gestión que permitieran una mayor flexibilidad y agilidad en la gestión y en la toma de decisiones.

Además parecía claro que había que descartar la gestión directa de todas ellas por parte de la FDM, ya que ello implicaría incrementar enormemente el presupuesto de personal y de gasto corriente de un año para otro, con todas las dificultades económico-administrativas que eso conlleva.

Se han llevado a cabo numerosos estudios económicos y jurídicos en los que se ha implicado de forma muy activa a la Secretaría e Intervención municipal y donde se han barajado todas las posibles opciones que nos permite la legislación, como sería la transformación de la FDM en organismo autónomo comercial o en una sociedad mercantil municipal o, incluso, la creación de una sociedad mercantil específica para alguna de las nuevas instalaciones o para varias de ellas.

También se ha llevado a cabo un estudio de viabilidad de cada una de ellas determinando su posible rentabilidad tanto económica, social, como deportiva (muy diferentes unas de otras) información de vital importancia para la toma de decisiones.

Finalmente se optó por la solución siguiente:

·Mantener la FDM como organismo autónomo local administrativo pero modificando ciertos aspectos de los estatutos y de las bases de ejecución del presupuesto, de cara a conseguir una mayor agilidad administrativa y de toma de decisiones de sus órganos de gobierno.

·De las nuevas instalaciones deportivas, gestionar indirectamente las que son económicamente rentables a través de concesiones administrativas o convenios con clubes o Federaciones deportivas y gestionar directamente las que tengan una especial rentabilidad social y deportiva.

·Será la FDM la que proponga esta formula de gestión indirecta aunque tiene que ser el Pleno del Ayuntamiento el que lo apruebe y además el que encargue a la FDM el control posterior a través de su nueva Sección de gestión indirecta.

·Cualquiera que sea la formula de gestión indirecta, concesión administrativa o convenio, se garantiza el carácter municipal de la instalación y de todos sus servicios a través de la obligatoriedad de cumplir con el reglamento de instalaciones deportivas municipales y con la ordenanza de precios públicos. Además la FDM aprobará y controlará las programaciones de actividades, horarios, se unifican criterios en cuanto a publicidad, imagen, tarjetas identificativas del personal de la instalación etc.

Es muy importante, y da lugar a muchas confusiones, distinguir entre el concepto de "gestión indirecta" y el de "privatización" y para ello previamente es necesario aclarar la distinción entre la "provisión" de un servicio público y lo que es la "prestación" del mismo:

-La provisión de un servicio hace referencia a la titularidad del mismo. En el caso que nos ocupa el titular del servicio deportivo sigue siendo el Ayuntamiento de Valencia a través de su FDM.

-La prestación del servicio se refiere a las diferentes formas posibles de llevar a cabo esa provisión. Entre las que se encuentran las formas de gestión directa e indirecta que la legislación establece.

La prestación del servicio a través de gestión indirecta no supone renunciar a la titularidad del mismo y por tanto es distinto a la privatización, en donde la Administración que se trate vende el servicio desvinculando de su gestión posterior pasando la actividad a ser de regulación libre por el mercado.

2.3.- Líneas futuras

La apertura de todas estas nuevas infraestructuras va a originar en muy poco tiempo un gran incremento de la oferta deportiva ciudadana, se necesita que aumente la demanda para garantizar un mínimo de ocupación de todos estos espacios y con ello una rentabilidad económica, estamos convencidos de ello pero también de que en algunos casos no va a ser fácil. Es aquí el momento de estudiar el componente sociológico de la práctica deportiva de nuestros ciudadanos.

II.- Aspectos sociológicos que condicionan la oferta y la demanda

La planificación es una de las competencias municipales en tanto que Administraciones públicas, recogidas en la Ley 7/1985 de 2 de abril de 1.985, Reguladora de las Bases del Régimen Local, en su artículo 4.1 (En su calidad de Administraciones públicas de carácter territorial, y dentro de la esfera de sus competencias, corresponden, en todo caso, a los Municipios, Las Provincias y las Islas: a) Las potestades reglamentarias y de autoorganización. b) Las potestades tributaria y financiera. c) La potestad de programación y planificación. ...)

de esta necesidad de planificar las actuaciones de gestión deportiva local, competencia municipal como se ha visto, se adopta un proceso que debe ser, básicamente, similar a:

Necesidades deportivas
Diagnóstico de la situación ambiental, interna y externa
Evaluación de los recursos disponibles
Decisión de actuaciones a emprender
Ejecución
Análisis de resultados

Conocer las necesidades ciudadanas y conformar un diagnóstico del deporte en Valencia, ha sido uno de los objetivos primeros de esta nueva etapa de la Fundación Deportiva Municipal. Para ello se le encargó al Centro de Investigaciones Sociológicas, a través del Consejo Superior de Deportes, la incorporación de una encuesta específica de la ciudad, en el contesto de la encuesta nacional llevada a cabo cada cinco años.

. ¿Cómo emplea el ciudadano de Valencia su tiempo libre? ha sido uno de los primeros datos a obtener. En la Tabla 1 se recogen, comparándolos con los de la Comunidad Valenciana y de España.

Tabla 1. Empleo del tiempo libre de la población española y valenciana

	%		
Tipo de actividad	*Valencia*	*Comunidad Valenciana*	*España (*)*
Estar con la familia	79	83	76
Ver la televisión	71	73	69
Estar con los amigos/as	58	59	56
Leer libros, revistas	57	53	44
Escuchar música	51	50	44
Salir al campo, ir de excursión	44	40	30
Ir al cine	42	39	33
Oír la radio	41	42	37
Ver deporte	37	40	29
Hacer deporte	36	35	31
Ir a bailar	22	22	18
Hacer trabajos manuales	20	18	14
No hacer nada en especial	19	14	15
Salir con mi novio/a o algún /a chico/a	15	16	16
Ir al teatro	12	9	7
Asistir a concierto, ópera	12	9	9
Asistir a actos culturales (conferencias, exposiciones)	11	9	9
Ocuparse del jardín	11	10	8
Ir a alguna asociación o club	8	8	7
Tocar un instrumento musical	4	3	4
Andar	3	3	2
Asistir a reuniones políticas	1	1	1
Otras	4	4	4

(*) Lo datos correspondientes a España en todas las Tablas se han obtenido de García Ferrando, M. (2001): *Los españoles y el deporte: prácticas y comportamientos en la última década del Siglo XX. Encuesta sobre los hábitos deportivos de los españoles*, 2000. M.E.C.D.

La primera actividad en la que los ciudadanos de Valencia emplean su tiempo libre, recogida en la Tabla 1, es el estar con la familia, respuesta manifestada por el 79 por cien de la población; algo inferior, no obstante, a la obtenida en toda la Comunidad Valenciana que se sitúa en el 83 por ciento, pero por encima de la media nacional (76 %). Muy relacionada con esta actividad se encuentra la que ocupa el segundo lugar, ver televisión, en la que se manifiesta, también, un ligero menor porcentaje en Valencia que en la Comunidad, 71 frente al 73 por ciento aunque, igualmente, por encima de la media nacional como en la mayor parte del resto de las tipologías de actividad.

Ver deporte es una forma de ocupar el tiempo libre que se sitúa inmediatamente por encima de practicar deporte - hacer deporte- aunque son menos significativas las

a ciudad (37 y 36 por ciento toda la Comunidad (40 y 35 por

(*) Lo datos correspondientes a España en todas las Tablas se han obtenido de García Ferrando, M. (2001): Los españoles y el deporte: prácticas y comportamientos en la última década del Siglo XX. Encuesta sobre los hábitos deportivos de los españoles, 2000. M.E.C.D.

de 15 años. Sin embargo en el contexto de la población española es ligeramente superior la población de práctica deporte (31 por ciento) que la que ve deporte (29 por ciento). De todo cuanto se ha dicho hasta ahora, se desprende como dato significativo, la preponderancia de las actividades sedentarias frente a las actividades que comportan actividad física, entre las diez citadas.

. La segunda cuestión que interesaba conocer era ¿Cuál es la porcentaje de población que ocupa su tiempo libre en actividades relacionadas con practica del ejercicio físico y deporte en Valencia?. Y estos datos conocidos por género y por edad.

En la Tabla 2 se incluyen los datos correspondientes a la población de Valencia que hace deporte, ve deporte y que sale al campo, como actividades llevadas a cabo en su tiempo libre. Como dato más destacado se encuentra el hecho, predecible por otra parte, de que la población masculina practica más deporte que la femenina. Un 42 por ciento de los varones consultados responden hacer deporte frente al 29 por ciento de las mujeres. Estas diferencias son aún más significativas en cuanto a la opción ver deporte, situándose en unos porcentajes, respectivos, del 51 y del 22 por ciento. Un mayor porcentaje de varones prefiere ver deporte a practicarlo, mientras que un mayor porcentaje de mujeres prefiere la opción contraria, practicarlo a verlo.

Tabla 2. Porcentajes de población que hace y ve deporte como actividades de tiempo libre, según género y edad

	Actividad de tiempo libre		
Características Sociodemográficas	*Hace deporte*	*Ve deporte*	*Sale al campo*
Género			
Varones	42	51	46
Mujeres	29	22	42
Edad (años)			
15-24	53	40	37
25-34	49	33	46
35-44	41	30	55
45-54	31	33	46
55-64	11	4	39
65+	16	41	41

Unas diferencias que, sin embargo se reducen en forma considerable al acometer el tema de las salidas al campo; aunque sigue predominando el género varón sobre el género mujer la diferencia es de tan solo 4 puntos, 46 por ciento frente al 42 por ciento. Las salidas al campo no tienen el carácter sexista que aparece en la actividad hacer deporte y, sobre todo, ver deporte.

En cuanto a la edad, como cabría suponer, la población que más deporte practica es la comprendida entre los 15 y los 24 años, con el 53 por ciento de respuestas. Y la que menos deporte consume resulta ser la población mayor de 65 años, con un 16 por ciento que afirma practicar deporte. Entre ambas, toda una gradación de mayor a menor práctica deportiva, tal como era de esperar. Por lo que respecta al deporte como espectador, los datos registrados adquieren unos porcentajes considerablemente inferiores a los de práctica en los primeros intervalos establecidos, en concreto hasta los 44 años. En la población mayor de 65 años, tras la jubilación, se produce, no obstante un fuerte incremento, 41 por ciento, que resulta ser el mayor del grupo.

Sin embargo, la actividad relacionada con las salidas al campo no mantiene ninguno de estos criterios, produciéndose una máxima participación entre la población comprendida entre los 35 y los 44 años, 55 por ciento, y descendiendo progresivamente hacia ambos extremos. Quiere esto decir que desde los 15 años se produce un paulatino interés hacia las salidas al campo hasta alcanzar la edad en torno a los 40 años, produciéndose un descenso, igualmente, hasta los 65.

Pero, ¿tiene interés por el deporte la población de Valencia?, resulta ser la siguiente cuestión a considerar y conocer.

Como se observa en la Tabla 3, un 67 por ciento de los valencianos manifiesta tener mucho o bastante interés por el deporte; porcentaje ligeramente superior al del conjunto de la Comunidad Valenciana (65 por ciento) y superior también al de la población española que alcanza (60 por ciento). Por otra parte, más del 30 por ciento afirma tener poco o nada interés por el deporte. Este rechazo hacia el deporte, desde la perspectiva de un diagnóstico de planificación propicia una siguiente cuestión acerca de los motivos o las causas que lo desencadenan.

Tabla 3. Interés de los valencianos por el deporte. Comparación con los españoles

Interés	%		
	Valencia	*C. Valenciana*	*España*
Mucho	18	17	18
Bastante	49	48	42
Poco	27	27	25
Nada	7	8	15

.

¿Por qué no practica deporte la población que no lo hace?. Únicamente el 11 por ciento de la población de Valencia, Tabla 4, manifiesta motivos de salud como causa de la no práctica deportiva. Sin embargo no es éste el principal motivo argumentado para justificar la falta del

hábito deportivo. Es la falta de tiempo el principal factor que impide a la población la práctica deportiva, alcanzado cotas del 45 por ciento.

Tabla 4. Motivos por los que no hace deporte la población que nunca lo ha practicado

Motivos por los que no hace deporte	%		
	Valencia	C.Valenciana	España
No tiene tiempo	45	41	45
No le gusta	27	31	39
Por la edad	25	34	32
Por pereza y desgana	20	18	21
Sale muy cansado del trabajo o del estudio	17	15	15
No le enseñaron en la escuela	15	14	8
Por la salud	11	16	15
No hay instalaciones cerca	11	9	5
No le ve utilidad o beneficios	2	3	8
No hay instalaciones deportivas adecuadas	-	3	2
Otras razones	7	2	2

Casi el 50 % de los de los encuestados se acoge a la falta de tiempo como motivo que le impide ejercitarse deportivamente; motivo al que puede agregársele otro, muy relacionado con este factor tiempo, como es el salir muy cansado del trabajo o del estudio, 17 por ciento de las respuestas. En otro polo muy distinto se sitúa, con un 27 por ciento de acuerdo, la población que afirma no gustarle el deporte, por lo que no lo practica, que supone el que una de cada cuatro personas afirma que no le gusta el deporte y la práctica física. La edad sigue siendo el tercero de los motivos por el que en Valencia no se hace deporte, 25 por ciento.

. Y a quienes sí hacen deporte ¿qué motivos les inducen hacia su práctica?. Como era de esperar hacer ejercicio físico es el primero de los motivos por los que hacen deporte la población practicante, con el 56 por ciento de respuestas (Tabla 5). Mantener la salud o mejorarla, con un 35 por ciento de respuestas, se sitúa en segundo lugar en la relación de motivos inductores hacia la práctica. Ambos se sitúan en estrecha relación con el significado del deporte que más considera la sociedad a la vez que con los aspectos del deporte valorados como más positivos.

Otros tres motivos, divertirse y pasar el tiempo, encontrarse con amigos, y evadirse o escaparse de lo habitual (34 por ciento, 17 y 10 por ciento respectivamente), se sitúan seguidamente, los cuales tienen mucho en común, por lo que pueden estudiarse en su conjunto; si bien poseen, igualmente, otras connotaciones relacionadas con la salud en su aspecto mental. Mantener la línea, en su doble acepción aunque inespecífica, estética y de salud, se sitúa en un sexto lugar en esta clasificación de motivos, con un porcentaje de aceptación del 13 por ciento.

. Un 34 por ciento de la población manifiesta que antes practicaba deporte pero ahora no, porcentaje idéntico al de la población de la Comunidad Valenciana y algo superior al de España, 27 por ciento. ¿Cómo se sitúa en nuestra ciudad el índice de abandono de la ejercitación física y deportiva?. El motivo más citado, con un 39 por ciento de respuestas, mantiene una estrecha vinculación con los desempeños laborales, salir tarde o muy cansado del trabajo. La salud es la segunda de las causas que se esgrimen como motivo del abandono, dándose la circunstancia de resultar ligeramente superior en Valencia, 32 por ciento, que en la Comunidad Valenciana, 26 por ciento.

Sin embargo, de acuerdo a la Organización Mundial dela Salud gran parte de los males que acogen hoy en día a nuestra sociedad, pueden prevenirse, disminuirse y hasta curarse con una conveniente práctica física; lo que indica falta de información, general y específica por factores de riesgo y patologías, que propiciaría un descenso en este abandono y una mayor práctica deportiva entre esta población afectada. En esta misma línea se sitúa, como motivo de abandono, la edad, que con el 21 por ciento de respuestas, constituye el tercer gran motivo más citado de abandono de la actividad deportiva personal.

El cuarto motivo causante del abandono de la práctica deportiva, superior en la Comunidad que en Valencia, resulta ser la pereza y la desgana, con porcentajes respectivos del 20 y del 25 por ciento. Una lista de otros motivos surgen a continuación, todos ellos de consideración menor, algunos muy puntuales, aunque sin duda importante como conjunto.

. Conocer la incidencia del Ayuntamiento de Valencia a través de su Fundación Deportiva, en el desarrollo deportivo de la ciudad es otro de los temas a tratar. ¿Cómo utiliza la población los servicios y actividades deportivas que ofrece el Ayuntamiento?. En la Tabla 7 se ofrecen datos obtenidos sobre esta cuestión.

El 52 por ciento de la población de Valencia ha utilizado los servicios y actividades deportivas que ofrece el Ayuntamiento de Valencia y su Fundación Deportiva; el 28 por ciento los utiliza en la actualidad y el 24 por ciento los ha

Tabla 5. Motivos por los que hace deporte la población practicante

Motivos práctica deportiva	%		
	Valencia	*C. Valenciana*	*España*
Por hacer ejercicio físico	56	58	58
Por mantener y/o mejorar la salud	35	28	27
Por diversión y pasar el tiempo	34	38	44
Porque le gusta el deporte	31	31	34
Por encontrarse con amigos	17	26	24
Por mantener la línea	13	10	13
Por evasión (escapar de lo habitual)	10	9	8
Porque le gusta competir	3	5	4
Otras razones	1	1	2

Tabla 6. Motivos por los que abandonó la práctica deportiva			
Motivos abandono	%		
	Valencia	C. Valenciana	España
Salía cansado o muy tarde del trabajo	39	36	37
Por la salud	32	26	18
Por la edad	21	18	16
Por pereza y desgana	20	25	28
Los estudios le exigían demasiado	13	15	12
Por lesiones	9	9	8
Por falta de tiempo	7	8	10
Dejó de gustarle hacer deporte	6	5	3
Falta de apoyo y estímulo	9	8	8
No tenía instalaciones deportivas cerca	5	5	8
No tenía instalaciones deportivas adecuadas	4	5	6
Los amigos no hacían deporte	4	4	4
No verle utilidad al deporte ni beneficios	2	4	1
Por falta de dinero	2	3	4
No le gustaba al novio/a	1	1	1
Otras razones	11	12	12

momento de su vida un contacto con el deporte municipal a través de los servicios que ofrece; y en la actualidad una de cada cuatro personas hace deporte a través de estos servicios municipales.

Tabla 7. Utilización individual y familiar de los servicios y actividades deportivas que ofrece el Ayuntamiento de Valencia y su F.D.M., 2000	
Los servicios municipales	%
Sí los utiliza en la actualidad	28
Los ha utilizado anteriormente, pero ahora no	24
Nunca los ha utilizado	47
Tabla 7.a. Servicios y actividades que utiliza	
Escuelas deportivas municipales	38
Natación en piscina cubierta	37
Natación en piscinas al aire libre	17
Actividades complementarias (campamentos de verano, cursos de esquí, recreación)	9
Apoyo equipos deportivos de competición	5
Programa de gimnasia para adultos	4
Otros	10

Los servicios más utilizados por la población son las Escuelas Deportivas que organiza la Fundación Deportiva a través de su equipo técnico, 38 por ciento. Pero sin duda las actividades más solicitadas y utilizadas son las referidas a la natación, con datos del 54 por ciento de respuestas, distribuidas entre el invierno en piscinas cubiertas, 37 por ciento, y el verano al aire libre, 17 por ciento. Más de la mitad de la población que hace o ha hecho deporte ha utilizado, pues, estos servicios de natación, cuya disminución en verano es posible que pueda deberse al traslado de residencia a las segundas viviendas y a los baños en la playa.

. Y, por último surge la temática de las instalaciones deportivas, ¿cuáles son las que utilizan normalmente los practicantes deportivos?. Se observa, Tabla 8, que un 45 por ciento de la población utiliza las instalaciones públicas, frente a 39 por ciento que utiliza instalaciones privadas tipo club (22 por ciento), gimnasio (16 por ciento) o centro de trabajo (1 por ciento).

Un 6 por ciento de la población de Valencia –10 por ciento en la Comunidad- hace ejercicio en la propia casa; y el 10 por ciento –9 en la Comunidad– es al centro de enseñanza a donde se dirigen para hacer deporte.

Valencia, está incrementando de forma muy considerable su patrimonio de instalaciones deportivas, aunque no se encuentra, todavía, en los niveles óptimos recomendados por los expertos europeos, ni al límite de las aspiraciones de su equipo de gobierno municipal. Esta circunstancia permite el que las inversiones se realicen con una mayor objetividad atendiendo a necesidades reales y reclamadas socialmente, como se desprende por la lectura de su Plan Director de Instalaciones Deportivas (2000). Se está en proceso de desarrollo y a un ritmo de ejecución desconocido en la ciudad hasta ahora. Ello conlleva el que el nivel de aspiraciones, y exigencias, vecinales siga vivo. Y como se sabe –por anteriores encuestas– la utilización de instalaciones deportivas sigue determinadas pautas sociales que se encuentran estructuradas por las principales variables sociodemográficas, como se puede comprobar en la Tabla 9.

Tabla 8. Instalaciones deportivas que utiliza habitualmente la población que hace deporte en Valencia, 2000			
Tipo de instalaciones utilizadas	%		
	Valencia	*C. Valenciana*	*España*
Instalaciones públicas (de carácter municipal u otro tipo)	45	50	54
En lugares públicos (parque, calle, campo, mar, lago, etc.)	38	37	38
Instalaciones de un club privado	22	23	17
En un gimnasio privado	16	12	8
Instalaciones de un centro de enseñanza	10	9	10
En la propia casa	6	10	7
Instalaciones del centro de trabajo	1	1	2

III.- NUEVOS ESPACIOS E INSTALACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES. (AYTO. VALENCIA)

Como resultado de la ejecución de las previsiones establecidas en el Plan Director de

Tabla 9. Utilización de las instalaciones públicas en Valencia, 2000			
Género:	*Instalaciones públicas*	*Lugares abiertos*	*Club privado*
Varón	61	42	18
Mujer	25	32	27
Edad:			
15-24	60	35	27
65 +	37	38	13

Instalaciones Deportivas de la ciudad de Valencia, durante el período 2002-2003 se

incorporarán a las ya existentes , las que a continuación se relacionan, agrupadas según el ámbito de demanda que pretenden satisfacer:

GRANDES COMPLEJOS DEPORTIVOS:

1.- Complejo deportivo-cultural "La Petxina"
2.- Centro Deportivo "Abastos"
3.- Remodelación del Parque Deportivo de Nazaret

COMPLEJOS DEPORTIVOS DE DISTRITO

4.- Polideportivo de Benimamet
5.- Polideportivo de Marxalenes
6.- Polideportivo de "La Rambleta"

INSTALACIONES ESPECÍFICAS

7.-Pabellón polideportivo "Malvarrosa"
8.-Piscinas del Parque Oeste
9.- Piscina climatizada "Ayora"

Los datos más relevantes relativos a estas instalaciones (presupuestos, plan de usos, fechas previstas de finalización de obras) se relacionan a continuación:

OBRA: READAPTACIÓN DEL EDIFICIO DEL ANTIGUO MATADERO MUNICIPAL PARA USO DEPORTIVO. (COMPLEJO DEPORTIVO CULTURAL LA PETXINA)

Cuadro descriptivo:
Presupuesto:
11.996.195,59 €
Empresa adjudicataria:
UTE Ocide - Villegas
Fecha inicio obras:
27 de julio de 2.001

Plan de usos:
· 1 Piscina Corta cubierta
· 1 Piscina de Enseñanza cubierta
· 1 Pabellón Polideportivo (P.B.2) (medidas Bc.)
· 1 Sala de Musculación
· 2 Salas (Ajedrez, Esgrima)
· 1 Sala múltiple (Gimnasia de Mantenimiento, Gimnasia Artística, etc.)
· 1 Sala de medicina deportiva
· 1 Biblioteca deportiva
· 1 Residencia de deportistas de élite
· 1 Aula deportiva
· 1 Centro de Administración Deportiva
· 1 Sala de Exposiciones
· 1 Rocódromo
· 1 Espacio de Juegos Tradicionales
· Vestuarios
· Despachos
· Cuartos máquinas
· Cuartos limpieza
· Almacenes

OBRA: READAPTACIÓN DEL ALA SUR DEL EDIFICIO Y ESPACIOS LIBRES DEL ANTIGUO MERCADO DE ABASTOS PARA USO DEPORTIVO

Cuadro descriptivo:
Presupuesto:
11.330.999,15 €
Empresa adjudicataria:
Mercado de Abastos UTE (ACS-Rover)
Fecha inicio obras:
27 de julio de 2.001

Plan de usos:
- 2 Piscinas de Entrenamiento
- 1 Piscina de Enseñanza
- 1 Piscina de rehabilitación
- 2 Salas de Musculación,
- 4 Sala de usos deportivos múltiples (Mantenimiento, Tenis Mesa etc.)
- 1 Biblioteca deportiva
- Vestuarios
- Despachos
- Cuartos máquinas
- Cuartos limpieza
- Almacenes

OBRA: REMODELACIÓN DEL PARQUE DE NAZARET.

Cuadro descriptivo:
Presupuesto:
5.129.590,41 €
Empresa adjudicataria:
Necso Entrecanales– Cubiertas, S.A.
Fecha inicio obras:
27 de septiembre de 2.001

Plan de usos:
- 4 Frontones cubiertos (ya construidos)
- 5 Pistas de Tenis (ya construidos)
- 1 Pista Polideportiva descubierta (ya construida)
- 1 Sala de Gimnasia de Mantenimiento (ya construida)
- 1 Pista de Patinaje Skate (ya construida)-
- 1 Piscina corta descubierta
- 1 Piscina de Enseñanza descubierta

- 1 Piscina Corta cubierta
- 2 Campos de Fútbol (convertibles en 4 de Fútbol-7) (Rugby)
- 1 Pista de patinaje de velocidad
- 1 Pista polideportiva cubierta
- 1 Pabellón (P.B. I)
- 1 Sala Halterofilia
- 1 Sala de Musculación
- 1 Sala de Mantenimiento

- 2 Pistas de Padel
- 1 Rocódromo
- 3 Pistas de Petanca
- 1 Ludoteca
- 1 Sala de lectura/Biblioteca
- Vestuarios
- Despachos
- Cuartos máquinas
- Cuartos limpieza
- Almacenes

OBRA: POLIDEPORTIVO DE BENIMAMET

Cuadro descriptivo:
Presupuesto:
3.002.055,46 €
Empresa adjudicataria:
CYES
Fecha inicio obras:
11 de octubre de 2.001

Plan de usos:
- 1 Campo de Fútbol-11
- 1 Campo de Fútbol-7
- 1 Piscina Corta descubierta/cubierta
- 1 Piscina de Enseñanza descubierta/cubierta
- 1 Pista Polideportiva Cubierta
- Vestuarios
- Despachos
- Cuartos máquinas
- Cuartos limpieza
- Almacenes
- 2 Frontones (siguiente fase)
- 1 Zona de enseñanza de las técnicas del montañismo, espeleología y similares (Rocódromo, tirolinas...) (en la siguiente fase)
- 1 Pista/zona de Ciclo-Cross (en la siguiente fase)

OBRA: POLIDEPORTIVO DE MARXALENES

Cuadro descriptivo:
Presupuesto:
3.001.905,21 €
Empresa adjudicataria:
CYES
Fecha inicio obras:
11 de octubre de 2.001

Plan de usos:
1 Campo de Fútbol
2 Pistas Polideportivas
1 Campo de Fútbol-7
2 Pistas de Baloncesto
Vestuarios
Despachos
Cuartos máquinas
Cuartos limpieza
Almacenes
Botiquín
Piscina corta cubierta (25 m.)
Piscina de enseñanza
Zona de playa circundante
Cafetería bar
Vestuarios y vestidores de piscina
Grada de cursillistas

OBRA: PISCINAS PARQUE DEL OESTE

Cuadro descriptivo:
Presupuesto:
2.103.542,37 €
Empresa adjudicataria:
Secopsa
Fecha inicio obras:
30 de junio de 2.001

Plan de usos:
Piscina de competición de 50 m. con 8 calles.
Piscina de calentamiento de 25 m. con 6 calle
Vestuarios de piscina.
Salas deportivas de mantenimiento.
Vestuarios de las salas deportivas
Zona de playa de piscina, jardín y pic-nic.

OBRA: POLIDEPORTIVO DE LA RAMBLETA

Cuadro descriptivo:
Presupuesto:
3.002.055,46 €
Empresa adjudicataria:
UTE Vias y Const. - Viveros J. Dalmau
Fecha inicio obras:
28 de diciembre de 2.001

Plan de usos:
Piscina cubierta 25 m.
Vestuarios de piscina.
Salas deportivas y de mantenimiento.
Pista polideportiva cubierta.
2 campos de fútbol 7 (de hierba artificial).
Zonas deportivas exteriores.
Vestuarios de salas y pistas deportivas

OBRA: PABELLÓN MALVARROSA

Cuadro descriptivo:
Presupuesto:
1.712.806,05 €
Empresa adjudicataria:
SECOPSA
Fecha inicio obras:
30 de septiembre de 2.002

Plan de usos:
Pista polideportiva 32 x 44 (fútbol sala + 2 de baloncesto (transversales).
8 vestuarios pista y salas.
2 vestuarios de arbitros.
Aseos públicos.
2 salas mantenimiento.
Gradas para 400 personas.
Vestuario personal.
Botiquín, dirección, control, almacenes, sala de máquinas, cuarto limpieza

Las dos actuaciones más importantes de las referidas, “La Petxina“ y “Abastos”, no sólo lo son por la magnitud de la

intervención y las actividades previstas, sino por su carácter "emblemático", en cuanto que representan la recuperación de dos grandes edificaciones, relevantes en el patrimonio arquitectónico municipal, como son el Antiguo Matadero Municipal y el Antiguo Mercado de Abastos, y dotan de equipamientos deportivos aptos para la formación de deportistas cualificados, no sólo al barrio en donde se emplazan, sino al conjunto de la ciudad.

En concreto, el complejo deportivo "La Petxina" contará entre sus dotaciones con una Residencia para deportistas que permitirá la concentración de estos durante periodos continuos de entrenamiento y formación en las instalaciones de dicho complejo, lo que junto a la proximidad del Estadio de atletismo del Tramo III del viejo cauce del Túria y la buena comunicación con el velódromo "Luis Puig", caracterizará al Complejo de La Petxina como centro neurálgico del deporte en la ciudad de Valencia.

En el Antiguo Mercado de Abastos se recupera el ala sur del edificio (el ala norte ya fue habilitada como Instituto de Enseñanza Secundaria hace algunos años) construyéndose en la misma un conjunto de piscinas climatizadas (polivalente, aprendizaje, rehabilitación, etc.) y salas para la práctica deportiva (musculación, mantenimiento, etc.) que dará servicio, no sólo a su entorno urbano inmediato, sino a una extensa área urbana de gran densidad de población.

Debe destacarse, que estas intervenciones sobre el patrimonio histórico arquitectónico no sólo suponen la recuperación del mismo, sino que permiten el acercamiento de la oferta deportiva a los habitantes de zonas urbanas muy consolidadas y densamente pobladas, donde sería prácticamente imposible, tanto por la dimensión requerida como por el precio del suelo en dichas áreas, la obtención de la superficie de suelo necesaria para dar respuesta a la demanda de sus habitantes.

La tercera gran intervención a escala municipal es la Remodelación del Parque Deportivo de Nazaret, que con los complejos de La Petxina y de Abastos ha sido objeto del Convenio firmado por la Generalitat Valenciana y el Ayuntamiento de Valencia para la financiación de tan importantes inversiones, y alberga el Centro de Tecnificación de Pelota, así como una pradera de césped natural para la práctica de fútbol y rugby, piscinas climatizadas, Pabellón deportivo, etc.

El segundo grupo de Instalaciones deportivas en ejecución lo conforman los Complejos Deportivos de Barrio o Distrito. Todos ellos contienen una Piscina climatizada con un vaso polivalente y otro de aprendizaje; junto a otros espacios deportivos exteriores variables (campo de fútbol, pista polideportiva cubierta, tenis, etc.) En general, responden a reivindicaciones vecinales cuyo embrión es la existencia de clubes de fútbol arraigados en el barrio con un notable número de usuarios que han gestionado la práctica del fútbol federado en el barrio, sobre instalaciones deficientes y/o en precario.

El tercer y último grupo se refiere a instalaciones específicas como las Piscinas del Parque Oeste recientemente inauguradas con el Campeonato de España de Natación, que pese a su condición de Piscinas Descubiertas van a ser utilizadas durante todo el año para formación y entrenamiento de actividades acuáticas como submarinismo, kayak, etc., así como para dar cabida en sus salas a la Federación Valenciana de Ajedrez, todo ello con el objetivo de evitar la estacionalidad de las instalaciones y mejorar la rentabilidad social de las inversiones.

También incluimos en este grupo a otras instalaciones como el recientemente iniciado Pabellón Polideportivo de la Malvarrosa, cuyo emplazamiento junto a la Playa supondrá dotar a esta de un espacio deportivo complementario de las actividades que en aquella se realizan, y la Piscina climatizada de Ayora, con dos vasos, uno polivalente y otro de aprendizaje que cubrirá la demanda en el distrito de Algirós e Isla Perdida.

De este modo se cubren en buena parte las necesidades de instalaciones deportivas en la ciudad de Valencia, en especial las relativas a Piscinas, si bien sigue siendo insuficiente la dotación de campos de fútbol con relación a la demanda existente y de difícil solución por la gran superficie requerida para la práctica de este deporte. Del mismo modo es necesario cubrir la demanda de Pabellones Polideportivos con capacidad para 3.000 ó 5.000 espectadores que permitan albergar la actividad de equipos punteros de fútbol Sala (Vijusa); basket (Ros Casares); balonmano (Valencia) que actualmente carecen de instalaciones deportivas adecuadas.

Bibliografía

Fundación Deportiva Municipal (2000): Plan Director de Instalaciones Deportivas de la Ciudad de Valencia, F.D.M. Ayuntamiento de Valencia, Valencia

García Ferrando, M. (2001): Los españoles y el deporte: Prácticas y comportamientos en la última dédada del Siglo XX. Encuesta sobre los hábitos deportivos de los españoles, 2000, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, C.S.D. Madrid

García Ferrando, M. y Mestre Sancho, J.A. (2002): Los hábitos deportivos de la población de Valencia (2002), Ayuntamiento de Valencia y Fundación Deportiva Municipal, Valencia.

La fundación Estadio Sociedad Deportiva.

Mikel Urdangarín Liebaert, Fundación Estadio Vitoria-Gasteiz.

La Fundación Estadio Sociedad Deportiva, más conocida por "el Estadio" es una entidad privada de la obra social Caja Vital Kutxa -entidad financiera líder en Alava- que nos dedicamos a trabajar en favor del desarrollo de una cultura del deporte en Vitoria-Gasteiz y en Álava dedicando nuestra actividad principal a:

-la promoción y realización de actividades deportivas, socio-culturales y recreativas,
-la promoción y enseñanza de modalidades deportivas diversas y
-la gestión y mantenimiento de nuestras instalaciones.

Su inauguración oficial fue en 1960 –aunque un año antes ya acogió los campeonatos de España de natación- siendo entonces la primera instalación deportivo recreativa de Vitoria-Gasteiz, hoy una ciudad del deporte. Por aquel entonces, hace unos 45 años, los impulsores del proyecto, el Club Natación Judizmendi, la Caja de Ahorros Provincial de Álava y Obispado.

Durante sus primeros 20 años de vida la gestión de la sociedad siguió diversas fórmulas de gestión con diferentes denominaciones para la entidad aunque ninguna resultó satisfactoria. Con la construcción de los edificios que albergarían las instalaciones cubiertas en 1975 la Caja Provincial asumió la gestión de la entidad y las instalaciones constituyendo en 1983 la figura de fundación cultural-deportiva que no ha abandonado hasta la fecha. Como socio cofundador el C.N. Judizmendi, con su propia personalidad jurídica, ha mantenido su representación en los órganos de gestión.

En 1990 con la fusión de las cajas provincial y municipal, el Estadio se convirtió en una fundación cultural-deportiva de Caja Vital Kutxa.

A lo largo de estos más de 40 años, unas piscinas de verano para el esparcimiento de los vitorianos –entonces unos 80.000 que carecían de instalaciones- se han ido convirtiendo en una complejo multideportivo para todo el año, como es ahora, en una ciudad de más de 200.000 habitantes y dotada con un sistema de recursos municipales para el deporte extraordinario. Las cosas han cambiado mucho.
En la actualidad el Estadio cuenta con unos 40.000 m^2 de superficie para sus más de 19.000 abonados con la siguiente distribución por edades:

de 3 a 17 años el 21%,
de 18 a 34 años el 31%,
de 35-54 años el 31% y
de más de 55 años el 17%.

Por géneros, las féminas suponen el 52% de los abonados. Los niveles de fidelidad son altos -97% de retención anual- y un crecimiento neto anual del 1%.

El Estadio cuenta con instalaciones cubiertas en sus cuatro edificios, como son: 3 piscinas climatizadas, 4 gimnasios polivalentes, 2 salas de fitness y musculación, saunas y baños de vapor (masculino y femenino), pista de tenis, 3 frontones, 2 squash, boulder (escalada), guardería infantil, sala de tenis de mesa, sala de conferencias, instalaciones sociales y hosteleras y las correspondientes instalaciones auxiliares.

Al aire libre contamos con: 3 pistas de tenis, frontón, 2 pistas de pádel, cancha de golf, mesas de tenis de mesa, campo de fútbol 7, 3 piscinas, juegos infantiles, terraza-solarium y jardines.

En cuanto a los servicios, prestamos los habituales en este tipo de instalaciones como son: hostelería, acondicionamiento físico, toalla y albornoz, masaje, cursos de actividad física, campañas, torneos sociales y competiciones federadas, conferencias y charlas, actividades recreativas, actividades culturales, clubes deportivos, revista, website, correspondencia con clubes, armarios, hamacas y guardería.

Nuestra oferta de cursos de actividad física, que se concentra de forma prioritaria entre el 1/Oct al 30/Jun, incluye: aeróbic, andar, aquagym, baile de salón, body combat, body pump, boulder, buceo, condición física, especial espalda, halterofilia, kiroltxiki (educación física base), gimnasia de mantenimiento, golf, natación, nutrición, orientación, pádel, pelota vasca, relajación y respiración, senderismo, spinning, tai chi, tenis, tenis de mesa, txikiritmo (iniciación en danza) y yoga con niveles de participación de más de 1.500 cursillistas al mes,
cubriéndose la oferta por encima del 73% y generando unos ingresos anuales para la Fundación de 375.000 €.

El calendario de apertura de nuestras instalaciones abarca casi todo el año. En total 365 días teniendo en cuenta el cierre los días festivos de Navidad, el 25/Dic, y Año Nuevo, el 1/Ene. El horario es el mismo durante todo el año, de lunes a viernes de 7'30 a 22 h. -14'5 horas de apertura- y sábados, domingos y festivos de 8 a 22 h. -14 horas de apertura. En estos momentos no vemos razones para cambiarlo.

Al cabo del año, registramos más de 500.000 entradas con medias diarias de 1.500 personas en esta época del año –de octubre a

mayo- y de 2.500 personas en verano –de junio a septiembre. Las puntas se producen los días soleados de julio con algo más de 4.000 entradas.

Componemos la plantilla 29 personas, de las que 3 tres están a jornada parcial del 80%, y 9 discontinuas para los refuerzos de verano en socorrismo y limpieza.

Todos nuestros contratos son indefinidos y nuestras condiciones laborales están recogidas en nuestro propio convenio colectivo de empresa. En la actualidad trabajamos una jornada anual de 1.721 horas y nuestra retribución anual bruta media es de 28.750 €. Todas las personas que trabajamos en el Estadio estamos contratadas directamente por la Fundación a excepción de los trabajadores de los servicios de hostelería, fitness y guardería o los clubes deportivos que lo están por cada una de las entidades responsables.

Los órganos de gestión de la Fundación son su Patronato –compuesto por el consejo de administración de la entidad financiera y una representación del club de natación-, una Comisión Ejecutiva delegada del Patronato, la Dirección y las Áreas de Administración, Mantenimiento y Servicios –organizada en dos turnos- y Actividades.

En cuanto al dinero, nuestros abonos anuales son sólo individuales de tres posibles tipos: infantil -de 3 a 15 años-, adulto -mayor de 16 años-y excedencia temporal. La condición de abonado supone una cuota de entrada, a fondo perdido, de 346 € para un adulto y de 173 € para un infantil o mayor y una cuota anual de 142 € para adultos y 71 € para infantiles.

Contemplamos, una serie de descuentos en la cuota anual que son del 100% para menores 3 años, del 50% para mayores de 64 años o estudiantes que residentes fuera de Alava, del 20% para los clientes de Caja Vital Kutxa y del 10% para los poseedores del título de familia numerosa.

La condición de abonado permite el acceso y uso de las instalaciones y servicios de uso libre y la posibilidad de contratar otros servicios de pago según nuestra lista de precios –cursos, reservas de instalaciones y demás servicios.

El presupuesto anual de la Fundación es de 3 millones de € con unos ingresos procedentes en un 85% de las cuotas de abonados, un 13% de los servicios y un 1% de arrendamientos –hostelería. En cuanto a los gastos, los capítulos más significativos son personal que suponen el 41%, actividades con un 15%, mantenimiento de las instalaciones con un 13%, amortizaciones un 10% y suministros y energía un 8%. Los ingresos propios de nuestra actividad nos permiten cubrir los gastos de explotación –incluidas las amortizaciones. No recibimos, por tanto, subvenciones de la entidad financiera propietaria y, menos, de las administraciones públicas.

En la actualidad podemos considerar que el Estadio es una entidad con buena imagen y posicionada como una instalación deportiva y social; con una masa social satisfecha por el servicio que recibe; que carece de competencia directa; sin problemas económicos o financieros; con un equipo humano de enorme valor que mantiene una alta motivación y actitud hacia la entidad y el trabajo que realiza; aunque con unas instalaciones y servicios que necesitan seguir adaptándose debido a su vejez y aun con marcada estacionalidad estival.

Por tanto, aun nos quedan muchas cosas por hacer para cumplir con nuestra misión de contribuir al desarrollo de una cultura del deporte en la comunidad, para la que hemos adoptado la estrategia de diferenciación por la calidad a precios razonables con el objetivo general de seguir adaptando y manteniendo nuestras instalaciones y servicios a las necesidades e intereses del entorno, a mejorar de forma continua.

Vitoria-Gasteiz,

Gestión del deporte universitario.

Dra. Alicia López Yeste, Área de deportes. Universidad Politécnica de Valencia.
E-mail: ayeste@upvnet.upv.es

Palabras clave: Gestión, Deporte, Universidad

Resumen:

El objetivo de la comunicación, es presentar a grandes trazos la gestión deportiva universitaria y sus implicaciones. De hecho la principal problemática que nos encontramos al gestionar el ámbito deportivo universitario es la identificación social de aquello que gestionamos, por ello empezaremos la comunicación mostrando los principales problemas de identificación que nos encontramos al gestionar el deporte que se práctica en nuestras universidades: el propio concepto de deporte, la identificación del deporte universitario con la estructura federada, la visión americana del deporte universitario, pero sobre todo la pluralidad en los modelos de gestión deportiva universitaria adoptados por las universidades, lo que origina que no haya un hilo identificador común.

Sin embargo son numerosos los elementos que identifican claramente lo que denominamos deporte universitario: su estructura organizativa completamente diferenciada y paralela a la estructura del deporte federado, sus programas deportivos independientes del deporte federado y con ámbitos de actuación a nivel internacional, nacional, autonómico e interno, la propia gestión que genera una infraestructura deportiva propia de más de 600 espacios deportivos universitarios, con cerca de 2000 personas trabajando en su gestión, y un presupuesto anual que supone el 1% del presupuesto general de las universidades, pero sobre todo las características del segmento de población al que va dirigida la gestión deportiva universitaria, el universitario, que tiene elementos que le diferencian de la población general.

Lo cierto es que la estructura básica del modelo organizativo universitario es la competición, aunque ésta es tan solo una pequeña parte del deporte que se gestiona y se realiza en las universidades. La mayoría de los Servicios de Deporte Universitario se crean y configuran para coordinar la actividad competitiva de sus alumnos y complementar dicha actividad con la representación nacional. Sin embargo una rápida revisión sobre las tendencias de gestión deportiva de nuestro entorno más inmediato, nos muestra que cada vez más se amplia la oferta de actividades de promoción de hábitos saludables y actividades de ocio y recreación, que tratan de llegar a toda la comunidad universitaria.

En esta tendencia trabaja la Universidad Politécnica de Valencia , donde la practica deportiva ha tenido una gran evolución en los últimos años fundamentando su gestión en: una amplia oferta deportiva, plural, diversa y gratuita. En un deporte integrado en el entorno universitario, en el currículo de nuestros alumnos, en el apoyo a la investigación, en las adaptación de la gestión a las nuevas tecnologías. Y en un importante esfuerzo en inversión para la dotación de instalaciones deportivas. Pero sobre todo en una atención constante en nuestra comunidad universitaria, nuestros usuarios deportivos.

1. Deporte Universitario. Problemas de identificación.

Primer problema: *el concepto de deporte*

Lo cierto es que no es fácil hablar de un aspecto concreto del ámbito deportivo, deporte escolar, deporte municipal, deporte federado, deporte

universitario, todo ello son partes de un todo y el todo dentro de su propio ámbito, tal y como lo es el propio hecho deportivo, el ocio, la competición, la salud, la prevención, …, y es que el deporte es un concepto amplio, polisémico, multidimensional y adaptativo. Para llegar a definir el concepto deporte, Lagardera [1] nos apunta cuatro aspectos a tener en cuenta:

1. El deporte pertenece al campo de lo obvio, de la vida común y por tanto no necesita explicación
2. El deporte es un concepto de gran versatilidad semántica, sirve tanto para definir la actividad de los deportistas de elite como la de los niños que juegan en la calle
3. El deporte se relaciona estrechamente con conceptos como el de salud y educación que lo reinterpretan y redefinen
4. El deporte aborda la dimensión conceptual de competición, y aunque esta dimensión permite ciertas acotaciones trasciende del propio deporte convirtiéndolo en espectáculo

A través de los recorridos semántico, etimológico, ó conceptual, [2] identificamos tres elementos caracterizadores: el deporte es recreación, el deporte es ejercicio físico y el deporte es competición. Y estos tres elementos configuran los ámbitos de nuestra gestión con un elemento caracterizador común: el deporte para nosotros ante todo es educación.

Segundo problema: *identificación con la estructura federada*

Tampoco resulta fácil identificar el deporte universitario con una estructura distinta al entramado asociativo del deporte federado, modelo sobre el que se fundamenta la organización deportiva nacional.
De hecho las asociaciones deportivas surgen en la sociedad industrial del siglo XIX en total autarquía para organizar eficazmente confrontaciones deportivas, [3], a título de ejemplo surge en 1904, la federación de fútbol, fruto de la asociación denominada Unión Española de Clubes en 1902, organizando este mismo año el primer Campeonato de España.
El deporte universitario no es ajeno a esta iniciativa de asociacionismo deportivo de principios de siglo, y podemos comprobar como en 1926, surgen también los primeros clubes deportivos universitarios.
Esta primera autarquía se interrumpe durante el período de la posguerra y hasta la democracia a través de un intervencionismo político total, vinculando la actividad deportiva al Movimiento Nacional, en el deporte universitario la estructura organizacional es el Sindicato Español Universitario que depende directamente del Movimiento Nacional.
Con la Ley de Reforma Política de 1977 se desvincula políticamente la actividad deportiva y pasa a situarse el asociacionismo deportivo bajo la tutela administrativa. En el ámbito universitario se constituye la Federación Española de Deporte Universitario, que se mantendrá hasta 1986 momento en que aparece la Ley de Reforma Universitaria y después de unos años de vacío legal se constituirá en 1988 el Comité Español de Deporte Universitario (C.E.D.U.) estructura actual de coordinación del deporte universitario. Como vemos una estructura independiente de la estructura federada.

Tercer problema: *identificación con la estructura americana*
El deporte universitario se encuentra además con un problema de identificación social, [4, 5], ya que la asociación del modelo deportivo universitario de países como EEUU, donde el deporte universitario se convierte en la antesala del deporte profesional, origina una visión deficiente del modelo universitario español, que no goza de protagonismo social ni relevante en el modelo federativo nacional.

Quarto problema: *la pluralidad en los modelos de gestión deportiva universitaria*
Por último, otro problema que nos encontramos para identificar con claridad el deporte universitario es la propia autarquía universitaria, no hay más que observar la oferta deportiva de algunas de nuestras universidades para darnos cuenta de que el deporte en todas ellas no tiene un hilo conductor común, cada universidad dentro de su propia diversidad organiza el deporte hacia aquellos objetivos o intereses que pretende conseguir, (apoyo al deporte de elite, al deporte federado, a la promoción social,…) no reflejando un modelo único de gestión deportiva universitaria [6,7]. Ello origina una confusión generalizada no solo al tratar de identificar el deporte universitario, sino también al tratar de gestionarlo, promocionarlo e incluso denominarlo.

2. Variables que identifican el deporte universitario

Sin embargo, a pesar de todos estos problemas de identificación, actualmente me atrevería a decir que el debate de si existe o no deporte universitario ha quedado obsoleto, no solo en el ámbito social, sino también en el ámbito institucional, donde numerosas variables identifican plenamente el deporte universitario:

La primera de ellas es la propia estructura del deporte universitario, que como hemos visto es una estructura paralela y diferenciada del deporte federado. Desde que en los años 40 la intervención estatal la estructurará dentro del movimiento nacional, el deporte universitario ha seguido un recorrido autónomo a la estructura deportiva federativa.

La segunda de ellas es que tiene un programa propio, programa además diferenciado en cada una de las estructuras que configuran el deporte universitario, existiendo Campeonatos del Mundo Universitarios y Universiadas dentro del programa internacional universitario, Campeonatos de España y Campeonatos Autonómicos dentro del programa nacional y Campeonatos Internos y Torneos, además de una gran cantidad de oferta deportiva diferenciada dentro del programa interno de cada universidad.

La tercera de ellas es la propia infraestructura del deporte universitario, la mayoría de ella generada a través de recursos propios, con una inversión en los últimos 10 años de más de 40.000 millones de pesetas [5], instalaciones con un nivel de equipamiento deportivo que incluso es demandado por el deporte profesional. Estamos hablando de la gestión de más de 600 espacios deportivos por las universidades

La cuarta es la dotación y generación de recursos propios, todas las universidades tiene un presupuesto propio y diferenciado, que si a nivel estatal no supone un balón de oxigeno para la practica deportiva universitaria, lo que supone una media del 1% del presupuesto de las universidades.

Pero sobre todo la variable que más identifica el deporte universitario es que su gestión está orientada a un segmento de población completamente identificado y diferenciado. 1.500.000 universitarios que suponen el 4% de la población española, más toda la comunidad universitaria, con una media de edad comprendida entre los 19 y 25 años. Con un nivel de práctica deportiva que según los estudios [4,8] se sitúa en torno al 60% y con unas motivaciones

y estilos de vida diferenciadas del resto de la población española [6], con lo que debe tener fórmulas de gestión propias en entornos completamente definidos y diferenciados.

3. Estructura Orgánica del Deporte Universitario.

El marco legislativo actual del deporte universitario comienza con la disposición adicional 7ª de la Ley de Reforma Universitaria 11/1983, disponiendo que el Consejo de Universidades dicte las disposiciones oportunas para coordinar la actividad deportiva universitaria, con el fin de asegurar su proyección internacional.

Ello origina que cada universidad habilite los medios necesarios para organizar el deporte y la actividad física dentro de su entorno, asumiendo la responsabilidad de disponer medios humanos y materiales para el desarrollo del deporte en la universidad.

Es en 1985 con la publicación del RD 2069/1985, donde se articulan las competencias entre los diferentes organismos que intervienen en el deporte universitario y donde se establece que el Consejo de Universidades es el órgano que debe marcar las directrices generales a seguir en deporte universitario, siendo las Comunidades Autónomas y el Consejo Superior de Deporte (CSD) los órganos de coordinación. Finalmente en 1988 con la creación del Comité Español de Deporte Universitario (CEDU) como órgano asesor del CSD, se consolida la estructura actual del deporte

universitario español.

La evolución de está estructura se recoge en la anterior tabla [6

Los diferentes programas en los que se estructura la actividad deportiva universitaria a través de los organismos que regulan la representación oficial del deporte universitario son:

A nivel internacional la Federation International Sport University (F.I.S.U.): con la organización de Universiadas de Verano y de Invierno que se celebran cada dos años en años impares y la organización de Campeonatos del Mundo Universitarios que se

La evolución de está estructura se recoge en la siguiente tabla [6]:

	Marco legal	Modelo deportivo	Actividades
Primer periodo (1947 - 1970)	Sindicato Español Universitario (S.E.U.) dependiente de la Secretaría General del Movimiento	Juegos universitarios nacionales a través de las selecciones de cada distrito universitario.	Existe la asignatura de educación física en los curriculum universitarios. No existe actividad interna
Segundo periodo (1970 - 1985)	Federación Española de Deporte Universitario (F.E.D.U.) dependiente de la Delegación Nacional de Educación Física y Deportes.	Campeonatos de España Universitarios a través de diferentes fases de selección realizadas por la FVDU. Integración de los clubes en la estructura federada.	Organización de competiciones internas y creación de los Clubes Deportivos Universitarios. 1977, fin de la asignatura de educación física en la Universidad.
Tercer periodo (1988 -)	Comité Español de Deporte Universitario (C.E.D.U.) organo asesor del Consejo Superior de Deportes	Campeonatos de España Universitarios y Programa de Alto Nivel (en la actualidad). Selecciones realizadas con completa autonomía universitaria. Fortalecimiento de la estructura interna del deporte en cada Universidad	Organización interna de competiciones deportivas universitarias y amplia oferta de actividades deportivas no competitivas

celebran también cada dos años en años pares.

A nivel nacional el Comité Español de Deporte Universitario (C.E.D.U.), organismo consultivo dependiente del Consejo Superior de Deportes (Ministerio de Educación y Cultura): con la organización del programa de Campeonatos de España Universitarios

A nivel autonómico el Consejo de Deporte Universitario Valenciano (órgano creado en 1986, pero que nunca se ha constituido). Lo que si ha existido, es una coordinación entre las diferentes universidades de la Comunidad Valenciana para dotar de mayor representatividad la competición universitaria existiendo Campeonato Autónomico Universitario y Campeonatos Interautónomicos con las Comunidades de Murcia y Castilla la Mancha.

A nivel local la estructura propia de cada universidad a través de fórmulas de gestión directa por Servicios de Deporte Universitario (S.D.U.), Áreas de Deporte (A.D.) o Servicios de Extensión Universitaria, fundamentados en los estatutos de cada una de las universidades.

Es interesante destacar, que si apreciamos en esta descripción una relación lineal del recorrido del deportista universitario, nos estamos equivocando. Cada una de estas estructuras funcionan de manera autónoma e independiente con unos finos lazos de coordinación.

Así pues un deportista campeón de su liga interna universitaria, si pertenece a un deporte donde se exige ranking federativo no tendrá opción a participar en un Campeonato de España Universitario a no ser que practique su deporte en el ámbito federado, y aún quedando Campeón de España Universitario no tendrá opción a participar en el Campeonato del Mundo Universitario a no ser que el CSD, organismo que asegura la proyección internacional del deporte universitario, lo convoque a través de las respectivas Federaciones Nacionales. Incongruencia en una estructura que como hemos visto es paralela a la estructura federada.

Situaciones como está han originado que actualmente se plantee un debate entre las atribuciones y competencias del CSD respecto al deporte universitario, reivindicando desde la universidad su capacidad de autogestión, definida por Ley pero poco efectiva en su aplicación real, ya que al constituirse el CEDU se originó como órgano asesor y no ejecutivo.

Con la aprobación de la nueva LOU 6/2001 de 21 de diciembre se reafirma de nuevo la importancia del actual Consejo de Coordinación Universitaria en marcar las directrices del deporte universitario, situándonos actualmente en un contexto de cambio si finalmente toma el protagonismo el Consejo de Coordinación Universitaria.

4. Modelos de Gestión en las Diferentes Universidades

Tal y como hemos podido apreciar a lo largo de la exposición, el recorrido del deporte universitario español se hace a través de la competición, podríamos afirmar que la estructura básica del modelo deportivo universitario es la competición, pero lo cierto es que está es tan solo una pequeña parte del deporte que se gestiona en las diferentes universidades.

Lo cierto es que la mayoría de los servicios deportivos, por no decir todos, se crean y configuran para coordinar la actividad competitiva de su comunidad universitaria y complementar dicha actividad con la representación nacional.

Si apuntábamos como un problema de identificación social del deporte universitario, la diversidad en la gestión deportiva de las diferentes universidades, es también la oportunidad de apreciar cambios significativos y experiencias enriquecedoras en las diferentes políticas de gestión universitaria.

Los objetivos de casi la totalidad de las universidades, según rezan los estatutos de estas son prácticamente los mismos [9]:

1. Contribuir a la formación integral de los miembros de la comunidad universitaria mediante las actividades físicas y el deporte
2. Mejorar la calidad de vida mediante la prestación de servicios deportivos y obtener una mejor imagen u consideración tanto por parte de la propia comunidad universitaria como por parte de la sociedad donde se ubica

3. Contribuir desde el ámbito universitario al estudio de todo lo relacionado con las actividades físicas y el deporte.

Nos encontramos pues con un marco común, entre una gran diversidad de modos de gestión deportiva:
Existen universidades que trabajan a través de la gestión directa por parte de personal funcionario de la propia universidad (como el caso de la Universidad Politécnica de Valencia), y otras sin embargo con fórmulas de gestión indirecta a través de empresas de servicios, que gestionan toda la dinámica deportiva interna y externa (como el caso de la Universidad Miguel Hernández).

Lo más habitual son formulas de gestión mixta a través de la gestión indirecta de algunos de los programas ofertados (programa de actividades principalmente) o concesiones de explotación de algunas instalaciones deportivas universitarias (pabellones, piscinas).
Pero las diferencias no solo se aprecian en los modos de gestión, que a fin de cuentas son formulas de gestión lo más adaptadas o eficaces posibles a las posibilidades de cada universidad. Las diferencias se hacen más patentes en las diferentes directrices políticas que adquiere el deporte en cada universidad. Podemos hablar de diferentes tendencias en la promoción del deporte en la universidad.
Tendencias hacia la promoción y difusión de actividades deportivas solo para la comunidad universitaria, o abierto para su entorno más inmediato Tendencias hacia el asociacionismo deportivo universitario, o de apoyo al deporte federado aunque sus practicantes no sean universitarios. Tendencias donde se mezclan ideas, conceptos, objetivos, y metas, por lo que es frecuente observar caminos totalmente diferentes respecto al deporte entre unas universidades y otras.

La problemática de adoptar el modelo deportivo federativo, es que las universidades tienen unas características intrínsecas distintas al de un club federado. Algunas de estas características son:
1.- Los universitarios son jóvenes con una franja de edad comprendida mayoritariamente entre los 18 y 25 años, en esta edad el período de formación deportiva ya se ha consolidado en la mayoría de las ocasiones.

2.- El universitario tiene un pasado deportivo en otro club, que tiene que abandonar para incorporarse al de universidad, ofreciéndole en la mayoría de casos una proyección de las mismas características que en su club de origen, originado un fuerte conflicto en esa toma de decisiones.

3.- Por otra parte el universitario tiene una gran responsabilidad al entrar en la universidad, ya que es su último período formativo, incluso algunos de ellos deben simultanear los estudios con el trabajo, con lo que el concepto tiempo adquiere una dimensión especial.

4.- Además ser alumno universitario tiene un periodo limitado, y por tanto no se aprecia al club como un punto de desarrollo y continuidad, a no ser que los equipos universitarios se formen con pre-universitarios y antiguos alumnos, o incluso con fichajes externos a la propia universidad si se quiere
ser competitivo.

Difícilmente en está situación las universidades pueden competir en igualdad de condiciones con otros clubes, pero además no todos los universitarios quieren hacer deporte competitivo en el ámbito federado, por lo que los objetivos deportivos y la asignación de recursos económicos a los clubes federados desde las universidades, debe replantearse ante este tipo de problemáticas.
Quizás el apoyar y consolidar el papel competitivo del deporte universitario como tal, por parte de las distintas administraciones sería una solución a estos conflictos.

5. El Deporte en la Universidad Politécnica de Valencia

Ante la diversidad de tendencias deportivas, conviene revisar el contexto individual de cada universidad para poder comprender las líneas de actuación respecto al deporte universitario.

En este sentido la Universidad Politécnica de Valencia es una institución joven, de apenas 35 años, donde la mayoría de las titulaciones que se imparten son carreras técnicas. Esta universidad tiene un carácter marcadamente masculino, prácticamente el 70% de los alumnos matriculados son hombres. En la misma línea se encuentra el profesorado donde tan solo el 20% de los docentes son mujeres.

El análisis más significativo de nuestra gestión deportiva es la evolución. En los últimos años la práctica deportiva de los alumnos universitarios se ha multiplicado por tres en valores globales. En cuanto a porcentajes respecto al número de alumnos, si en el curso 97/98 el 43% de los alumnos universitarios hacia alguna actividad deportiva ofertada por su universidad, en el 2001/2002, ese índice aumenta hasta un 60%.

La preocupación por adaptar nuestra oferta deportiva a la demanda de nuestros alumnos nos llevo a plantearnos si realmente ofrecíamos lo que los universitarios querían por ello realizamos un trabajo de campo donde apreciamos, como decíamos al inicio de la exposición, que los universitarios son un segmento de población diferenciado [6]:

Tomando como referencia los estudios desarrollados por el sociólogo García Ferrando a lo largo de casi dos décadas [8,10,11] y realizando un breve análisis comparativo, con la población general, podemos

observar como los universitarios en la actualidad, llegan a la Universidad con un pasado deportivo más amplio y sólido, que en décadas anteriores. Actualmente el 75% de los alumnos han realizado alguna actividad deportiva como actividad extraescolar, antes de llegar a la Universidad.

Es cierto, que al llegar a la etapa universitaria se produce un porcentaje considerable de abandono de la practica deportiva, pero de practica situada en el ámbito del deporte federado, (el 37.2 % de los universitarios abandona la practica federada), sin embargo aparecen una gran diversidad de formas deportivas.

Si en la población general existe un tercio que no realiza actividad deportiva [9], en nuestra población universitaria tan solo el 17% de los alumnos, no realiza deporte regularmente (el 83% de los alumnos hace deporte al menos una vez a la semana), tan solo el 1.9% no hace nunca actividad física.

Entre los deportes mas practicados por los alumnos de la

Universidad Politécnica, se sitúan en primer lugar cuatro actividades individuales: natación, footing, ciclismo y musculación. Estas, actividades que no deportes, confirman que el universitario ha adquirido un habito deportivo, que trata de mantener, y practica actividades que se pueden realizar en solitario, aunque se suelan y prefieran hacer con amigos.

Este resultado, unido a los principales motivos que mueven al universitario a realizar deporte, es bastante significativo, ya que aunque el principal motivo para hacer deporte o actividad física, es pasar un buen rato con los amigos, (de ahí quizás que el resto de deportes más practicados sean precisamente deportes de equipo: fútbol sala, baloncesto, fútbol y voleibol), cobran especialmente fuerza, los motivos que utilizan el deporte como herramienta para la reducción del estrés y la relajación.

Quizás ello, sea la causa de que las actividades que más desearían practicar los alumnos son aquellas que tienen que ver con elementos que simbolizan relajación y armonía, es decir, aquellas que se realizan en el agua o en un medio natural (natación, buceo, esquí, montaña), y a su vez, en ese intento de liberarse del estrés, se identifique la falta de tiempo como el principal motivo para no realizar deporte.

Sin embargo, del total de la oferta deportiva universitaria, donde existen actividades lúdicas, formativas, y competitivas, los propios alumnos consideran que el papel más importante de dicha oferta lo forman el grueso de actividades competitivas: Campeonatos Interuniversitarios, torneos patrón de su propia escuela, ligas internas, Trofeo Universidad, Campeonatos de España y Campeonatos Autonómicos, (a pesar de que el 53.3% de los alumnos no conoce la existencia de esta competición). Es precisamente ese deporte competitivo que en algunos estudios se anunciaba como decadente y tendente a desaparecer, el que los alumnos consideran como más relevante.

Nuestros universitarios hacen deporte porque se sienten bien practicándolo, buscan mejorar su aspecto físico y creen que es una forma más de aprovechar el tiempo. Pero además, al 45% de los alumnos les encanta competir, la competición como un aspecto más de la práctica deportiva que realizan, y de este grupo más de la mitad de sus miembros son mujeres.

Esta evolución en la practica de nuestros universitarios, sin duda se ha visto acompañada de una evolución muy significativa en nuestros modos de gestión, la diversificación de la oferta deportiva ha sido un elemento clave de la organización tratando de atender los diversos segmentos de población de nuestra comunidad universitaria.

Una oferta fundamentada como en casi todas las universidades sobre dos grandes bases la practica deportiva en aras de la promoción de la salud, el ocio, la recreación y liberación de tensiones con la línea de actividades dirigidas mucho más segmentada que en nuestros primeros años de gestión. Y la practica deportiva competitiva, con una amplia oferta interna y buscando la mayor representación social de la oferta externa generando las selecciones universitarias.

Esta oferta básica y consolidada se ha ido ampliando hacia aspectos mucho mas involucrados en el entorno académico del deportista, con la línea de formación académica a través del deporte, programa esportestudi, becas, premios, proyectos fin de carrera y proyectos de investigación.

Evolución que ha sido acompañada de una apuesta política importante por los órganos de gobierno de la universidad, en los últimos años una inversión de más de 3000 millones de pesetas en infraestructura deportiva están situando a la Universidad Politécnica de Valencia en un referente respecto a su entorno más inmediato

Podemos hablar por tanto de un modelo de gestión directa, con tres grandes líneas de actuación [12]: Una amplia oferta deportiva, plural, diversa y gratuita. Un deporte integrado en el entorno universitario, en el currículo de nuestros alumnos, en el apoyo a la investigación, en la adaptación de la gestión a las nuevas tecnologías. Y un importante esfuerzo en inversión para la dotación de instalaciones deportivas y recursos humanos. Pero sobre todo en una atención constante en nuestra comunidad universitaria, nuestros usuarios deportivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

[1] Lagardera, F. (1990): *Una interpretación de la cultura deportiva en torno a los orígenes del deporte contemporáneo en Cataluña.* Universidad de Barcelona. Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña.

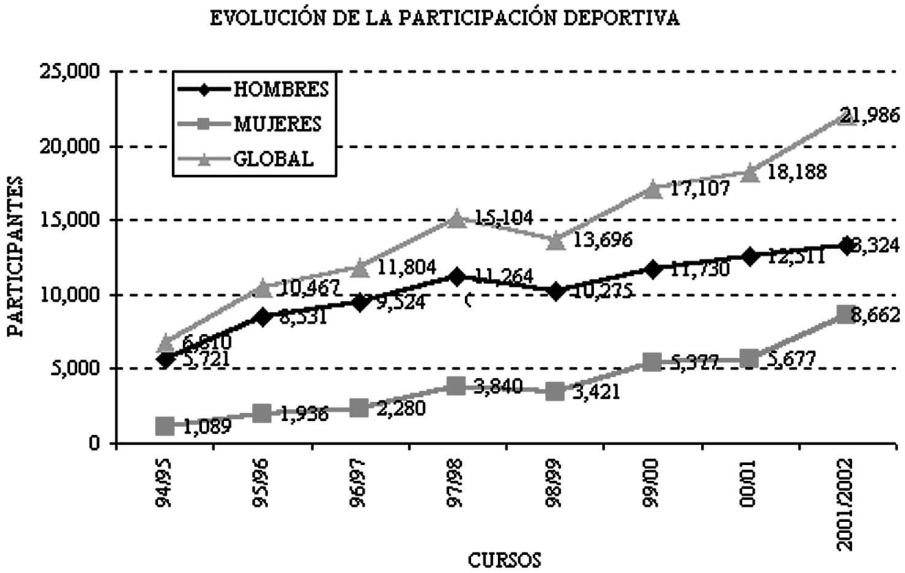
[2] Coca, S. (1993): *El hombre deportivo. Una Teoría sobre el Deporte*. Madrid. Alianza Editorial. Consejo Superior de Deportes.

[3] Consejo Superior de Deportes, (2000): *El deporte español ante el siglo XXI.* Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Madrid

[4] Paris, F. (1996): *Análisis de la encuesta realizada por el Consejo Superior de Deportes, sobre el deporte, su organización, práctica y equipamiento en la Universidad*. Rev. I.C.D. 11. 7-154

[5] Consejo Superior de Deportes, (1996): *El deporte en las Universidades españolas. Análisis de la encuesta realizada por el Consejo Superior de Deportes sobre el deporte y su organización, práctica y equipamientos en las Universidades. Documento no publicado.* Madrid

[6] López Yeste, A. (1999): *El deporte en la Universidad Politécnica de Valencia. Un estudio desde la psicología social del consumidor.* Tesis Doctoral. Universidad de Valencia. Valencia.



[7] Gómez, O. (1999): *Deporte universitario.* Actas del I Congreso de la actividad física y el deporte en la universidad. Universidad de Valencia. Valencia

[8] García Ferrando, M. (1997): *Los españoles y el deporte, 1980-1995. Un estudio sociológico sobre comportamientos, actitudes y valores.* Madrid. Consejo Superior de Deportes. Valencia. Tirant lo Blach.

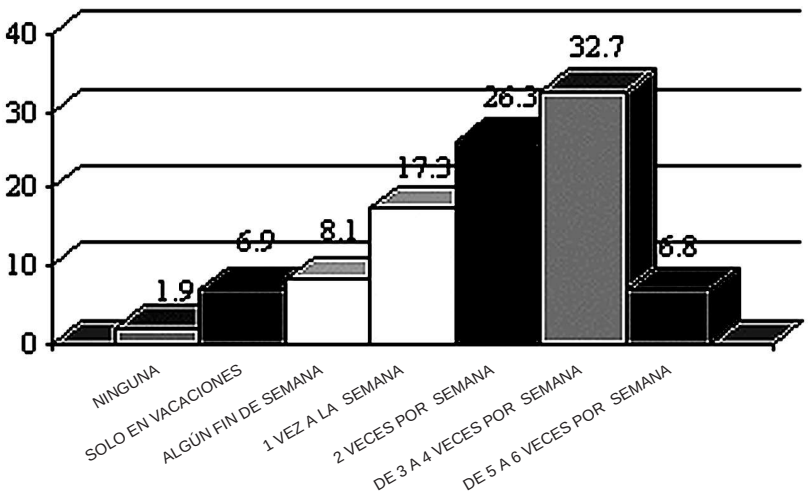
[9] Lizalde, E. (1993): *Objetivos y programas de los servicios de actividad física.* Actas de las III Jornadas de Actividad Física y Universidad. Servei d´Activitat Física. Universidad Autónoma de Barcelona.

[10] García Ferrando, M. (1990): *Aspectos sociales del deporte. Una reflexión sociológica.* Madrid. Alianza editorial.

[11] García Ferrando, M. (1993): *Tendencias de las prácticas físico-deportivas del alumnado universitario.* Actas de las III Jornadas de actividad física y Universidad. Servei d´Activitat Física. Universidad Autónoma de Barcelona.

[12] Benito A., López A., Balibrea E., (2001): *El deporte en la Universidad Politécnica de Valencia.* Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.

CUANTAS VECES REALIZAS ACTIVIDAD FÍSICA O DEPORTIVA DURANTE EL CURSO



Propuesta de un modelo de oferta de servicio deportivo mancomunado.

Eutimio Cué Allende, Auntamiento de Derio (Vizcaya)
Gerardo Eskarza Guridi , Ayuntamiento de Oñati (Guipúzcoa)

1.-ANTEDECENTES.-
-Introducción.-
-Características socioeconómicas.-
-Objeto de la creación de ambas Mancomunidades. Servicios.
-Estructuración y gestión de los servicios deportivos municipales.-

2.-ESTRATEGIAS PARA LA CONSECUCIÓN DE UN MODELO DE OFERTA MANCOMUNADA.

-Enfoque de base para el desarrollo de una metodología.Análisis estratégico.
-Definición del marco normativo/jurídico a aplicar.
-Definición del modelo a aplicar.

3.-CONCLUSIONES

1.- ANTECEDENTES.-

1.1.- INTRODUCCIÓN.-

Con fecha de 30 de Abril de 1989 y 1976 respectivamente, se acuerdan la constitución de las Mancomunidades de servicios del Txorierri y Alto Deba.

La Mancomunidad del Txorierri esta compuesta por los Municipios de Derio, Larrabetzu, Lezama, Loiu, Sondika y Zamudio. La del Alto Deba esta compuesta por los Municipios de Oñati, Arrasate, Bergara, Aretxabaleta, Eskoriatza, Antzuola, Elgeta y Leintz-Gatzaga.

Según el articulo 44 de la Ley Reguladora de Bases del Régimen Local, Ley 7/85, de 2 de Abril, punto 1º, dice:" Se reconoce a los Municipios el derecho a asociarse con otros en Mancomunidades para la ejecución en común de obras y servicios determinados de su competencia".

En los estatutos de formación de ambas Mancomunidades se recoge explícitamente, entre sus fines: " La Mancomunidad tiene por objeto la gestión y prestación de servicios. En este sentido los Ayuntamientos Mancomunados se comprometen a la prestación de forma mancomunada de los siguientes servicios : -) Servicios deportivos, culturales y educativos en general." Debemos reseñar, que si bien estos servicios se contemplaban como susceptibles de ser mancomunizados, como consecuencia de múltiples factores de índole político, administrativo, estructural, etc.; nunca han sido gestionados por la mancomunidad.

Ante esta situación de partida y analizando la evolución de las políticas deportivas en los diferentes Ayuntamientos que componen las Mancomunidades, desde su formación, se hace necesario un replanteamiento de las tendencias observadas hasta ese momento.

Las políticas deportivas llevadas a cabo por los diferentes Municipios que conforman ambas Mancomunidades han sido gestionadas con un carácter localista, inconexas, tanto en las formas de gestión, como en los criterios de oferta y uso de los servicios.

Aunando estos datos, y analizándolos en profundidad, nos revela que se hace necesario el buscar mecanismos que racionalicen las políticas deportivas municipales, que complementen y generen los recursos necesarios en el desarrollo de la practica deportiva de los municipios y, por otro lado, en un oferta de servicio deportivo y de ocio para todos los habitantes de la Mancomunidad.

Mediante esta propuesta, pretendemos dar a conocer una serie de experiencias de oferta de servicio deportivo con carácter supralocal, las cuales están llevándose a cabo en dos Mancomunidades, Mancomunidad del Alto Deba y Txorierri del País Vasco. Esperamos que las mismas puedan servir de guía y motor en todos aquellas comarcas y mancomunidades, y/o conjunto de Municipios, en las cuales se pueda suscitar la misma inquietud.

1.2.- CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS.-

a.- Mancomunidad del Txorierri.-(Derio, Sondika, Lezama, Larrabetzu, Zamudio y Loiu)

Esta se halla asentada en la margen derecha de la comarca denominada Bajo Nervión. Esta comarca representa el 75% de la población de Bizkaia, ocupa una superficie de 370,9 km. Cuadrados y comprende Municipios tan significativos como Bilbao, Baracaldo, Sestao, Basauri, etc.

La Mancomunidad del Txorierri se halla atravesada por tres importantes ejes viarios de relación comarcal, eje Avanzada-Asua-Mungia, y de igual manera por el trazado de ferrocarril correspondiente a la linea Lezama-Bilbao.

Los Municipios del Txorierri se hayan asentados a lo largo del valle formando prácticamente una cadena sucesiva a lo largo del eje Asua-Erletxes.
El Txorierri, por comparación con el resto de Municipios que componen la Comarca del Bajo Nervión, es una zona con un nivel de población medio/bajo. Aproximadamente 18.500 habitantes, entre los seis Municipios.
Los Municipios del Valle, a partir de los años 60 empezaron a recibir

Porcentajes importantes de emigración, y debido a la crisis económica de los años 70/80, la Comarca del Txorierri, al igual que la Comunidad Autónoma en su conjunto, ha dejado de ser receptora de emigración,

a la vez que el numero de nacimientos ha decrecido progresivamente.

El perfil de la pirámide de población de la Comarca del Txorierri ofrece una forma ovalada, lo cual apunta a una población en proceso de envejecimiento.

La tasa de actividad calculada sobre la población mayor de 16 años, ha aumentado de una forma importante en estos últimos años.
Analizando el comportamiento de la población empleada en los distintos sectores económicos, se observa lo siguiente:

-Sector primario: Sobre un 3%.
-Sector industrial: El Sector mas importante. 50% aproximadamente.
-Construcción: Se mantiene. 5%.
-Sector servicios: Es el segundo sector en importancia 42%. La ocupación en este sector también ha aumentado en la C.A. del País Vasco.

El grupo en el que se encuentra mayor cantidad de ocupados es en el que comprende a las personas que tienen entre 25 y 49 años. La mayoría de los trabajadores son asalariados.

La mayoría de las personas poseen solamente estudios de preescolar y primarios(55%), seguidos por los que han cursado estudios secundarios y profesionales (30%).

Con respecto a la oferta educativa, conviene destacar la alta incidencia de la formación profesional, dada su especial vinculación con el empleo en la industria de la zona.

b.- Mancomunidad del Alto Deba.-

Situada en el S.O. de Gipuzkoa, con sus 346 km. cuadrados. Gran diferencia entre los núcleos urbanos que ocupan el fondo del valle con clara vocación industrial y de servicios y las pequeñas aldeas rurales o anteiglesias situadas en pequeños valles sobre el río Deba.
En estos momentos se realizan grandes proyectos de carreteras que harán del Alto Deba el epicentro de la Comunidad Autónoma Vasca: eje Malzaga Urbina, el corredor Durango Beasain y la Y vasca de ferrocarril.

Agrupa unos 63.000 habitantes con una densidad de población de 186 hb/km2.

La población menor de 20 años supone el 24% de la población y la mayor de 60 el 18%.

La tasa de paro es baja con un 4,9% (1999).
Analizando el comportamiento de la población empleada en los distintos sectores económicos, se observa lo siguiente:

-Sector industrial: El Sector mas importante. 56% aproximadamente.
-Construcción: 6%.
-Sector servicios: Es el segundo sector en importancia 38%.
Se puede empezar a hablar de una tendencia a la cualificación de la ocupación en general. (39% estudios primarios, 10% est. secundarios, 28% profesionales y 23% universitarios).

El índice de cooperativismo supera el 30%.El sector secundario cuenta con empresas lideres mundiales en su actividad dedicándose a productos tales como los electrodomésticos, siderurgia, textil, auxiliar de construcción y cerrajería.

Otro de los fenómenos sociales a destacar es la gran cantidad de Sociedades gastronómicas, culturales, y sobre todo, deportivas.

1.3.- OBJETO DE LA CREACIÓN DE AMBAS MANCOMUNIDADES. SERVICIOS.-

- Mancomunidad del Txorierri.-
Municipios de Derio, Sondika, Zamudio, Larrabetzu, Lezama y Loiu.Se crea en el año 1989, para la gestión y prestación de los servicios de bienestar social(ayuda domiciliaria y social), formación y empleo(behargintza), euskera(euskaltegi, enseñanza y normalización), basuras(recogida y reciclaje) y drogodependencias.En años sucesivos se incorporan los servicios de recogida de enseres, limpieza viaria, mantenimiento de alumbrado público.

-Mancomunidad del Alto Deba.
Se crea en el año 1976 para la prestación de servicios de calidad a los ciudadanos del Alto Deba. Los servicios que se gestionan son los siguientes: ordenación de territorio, medio ambiente, matadero, transporte de minusválidos, agencia de desarrollo comercial, coordinación de actividades deportivas y bomberos.

En cada uno de estos servicios se han desarrollado cantidad de programas repartidos por áreas.

1.4.- ESTRUCTURACIÓN Y TIPOS DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES.-

-Mancomunidad del Txorierri.-

Todos los Municipios cuentan con una Concejalía de deportes, dentro de un área superior (cultura), o por separado. Las instalaciones existentes se pueden considerar suficientes para cubrir la demanda de servicio deportivo dentro de la Mancomunidad. Fundamentalmente, tres polideportivos cubiertos y varias instalaciones descubiertas (campos de fútbol, tenis, piscinas, etc.)
Los tipos de gestión de las instalaciones mas importantes, de titularidad pública, en los servicios deportivos municipales de la Mancomunidad, son:

-Directa: Derio (Organismo autónomo), Larrabetzu, Lezama y Loiu (Concejalía del área)

-Indirecta: Zamudio y Sondika. (Empresa privada)
Los municipios de Derio, Zamudio y Sondika son los que tienen unas instalaciones mas complejas, de lo que se deduce el tipo de gestión aplicado.

El nivel de asociacionismo deportivo es importante. Montaña, fútbol, baloncesto, etc.
Hay un importante numero de instalaciones deportivas privadas.(colegios y clubes). En comparación con otras comarcas y/o mancomunidades se observa una concentración muy alta de instalaciones deportivas.
Hay un desequilibrio en las dotaciones presupuestarios, área de deportes, en relación a otras. Así mismo, se detectan unos porcentajes bajos, gasto corriente, en relación a los presupuestos municipales.
El grado de conservación de los espacios deportivos, públicos y

privados, se puede considerar como óptimo.
En el ámbito de la oferta de actividades y programas deportivos desequilibrio evidente entre municipios.

-Mancomunidad del Alto Deba.-

Todos los Municipios cuentan con una Concejalía de deportes, dentro de un área superior (cultura), o por separado.

Las instalaciones existentes se pueden considerar suficientes para cubrir la demanda de servicio deportivo dentro de la Mancomunidad. Fundamentalmente, 6 polideportivos cubiertos y varias instalaciones descubiertas (campos de fútbol, tenis, piscinas, etc.) Los tipos de gestión de las instalaciones mas importantes, de titularidad pública, en los servicios deportivos municipales de la Mancomunidad, son:

-Directa: Bergara, Oñati, Aretxabaleta, Eskoriatza y Elgeta).
-Indirecta: Arrasate. (Patronato)

El nivel de asociacionismo deportivo es muy importante. Montaña, fútbol, baloncesto, balonmano, pelota, natación, ciclismo, karate,... El numero de instalaciones deportivas privadas va en aumento, pero no puede compararse con las que hay de titularidad pública.

El grado de conservación de los espacios deportivos, públicos y privados, se puede considerar como bueno, aunque hay varias instalaciones con muchos años de servicio y con necesidad de remodelaciones e incluso nuevas instalaciones.

2.- ESTRATEGIAS PARA LA CONSECUCIÓN DE UN MODELO DE OFERTA MANCOMUNADA.-

2.1.- ENFOQUE DE BASE PARA EL DESARROLLO DE UNA METODOLOGIA. ANALISIS ESTRATEGICO.-

La realidad observada , situación actual de los servicios mancomunados, demanda de nuevos servicios, necesidad creciente de un enfoque supramunicipal de la oferta , etc. ; hace necesario que los municipios que conformamos las Mancomunidades nos replanteemos un nuevo enfoque de base para el desarrollo de una nueva estrategia de oferta de servicio deportivo a la totalidad de los municipios de la Mancomunidad.

El punto de partida, parte de comprender el papel que los servicios deportivos juegan en la actividad de los agentes económicos de los Municipios/Mancomunidad (familias, instituciones, empresas) y de los cambios demográficos, socioeconómicos y tecnológicos en la demanda/oferta de los servicios deportivos hacia la totalidad de la Mancomunidad.

Se nos representan dos visiones, una estática (en el momento actual) y otra dinámica(de tendencias) de los requerimientos de los servicios deportivos en la mancomunidad de la que surgirán un conjunto de oportunidades/alternativas para la potenciación del servicio. Posteriormente se analiza la demanda revelada , así como la procedencia y características (precio, calidad, etc.) de la oferta.

Así, llegamos a una visión de la problemática del conjunto de los servicios deportivos de la Mancomunidad, con sus debilidades y potencialidades.

En definitiva, se plantea desde el punto de vista del enfoque, un desarrollo en tres etapas.

1.- Necesidades actuales y potenciales, traducidas o no en demanda.
2.- Desadecuación de la oferta/demanda revelada.
3.- Dimensión exterior, desde y hacia la Mancomunidad .

En esencia, y vista la situación anteriormente explicada, se trataría de un análisis estático y de tendencias de las fuerzas que intervienen en el sistema local de servicios , complementado con un análisis de la dimensión exterior de la Mancomunidad.

La cuestión clave aquí es, sin embargo, establecer una serie de criterios de priorización analítica en base a los que pueda sintetizarse el desarrollo del plan mediante la selección de los aspectos claves a analizar, y la manera, el “timing” y el énfasis con el que deben abordarse. Perspectiva estratégica.

Las características de las demandas/necesidades observadas constituyen el factor mas importante a la hora de realizar el planteamiento. Los factores socioeconómicos, históricos y culturales que interactuan en la Mancomunidad inciden de una manera importante.

Las posibilidades de desarrollo local y supramunicipal de los servicios deportivos son elementos que estarán condicionados por los factores anteriormente apuntados.
La filosofía, que en definitiva se intenta recoger en este enfoque, es que el plan de actuación debe contener una estrategia diferencial, a la medida de la comarca donde se desee actuar.

Como anteriormente se ha explicado, y previo al conocimiento de la realidad concreta de los servicios estudiados, en ambas Mancomunidades, marca una línea de actuación común en cuanto a las estrategias a desarrollar.

Previo a la estructuración del modelo consideramos prioritario el estudio de las oportunidades y estrangulamientos de la comarca de cara a su desarrollo. Análisis de Tendencias.

La identificación y análisis de las tendencias emergentes, así como la anticipación al futuro de la oferta de servicios públicos deportivos mediante el entendimiento de los cambios actuales. Factores de demanda y de oferta.

El análisis interno debe incluir una valoración de las fortalezas y debilidades de los servicios deportivos en los Municipios que conforman la Mancomunidad. Las posibilidades de desarrollo se analizaran desde una doble perspectiva, desarrollo exógeno y endógeno.

Dentro del desarrollo exógeno se valorarán las variables tendentes a la conveniencia y oportunidad de un enfoque supramunicipal de los servicios deportivos. La perspectiva endógena valorará las potencialidades y debilidades de los distintos servicios deportivos.

2.2.-DEFINICION DEL MARCO NORMATIVO/LEGAL A APLICAR.-

2.2.1.- Autonomía local.-

La Constitución garantiza la autonomía de los municipios.

Por autonomía local se entiende el derecho y la capacidad efectiva de las entidades locales de ordenar y gestionar una parte importante de los asuntos públicos, en el marco de la ley, bajo su propia responsabilidad y en beneficio de sus habitantes.(Art. 3 C.E.A.L.)

Derecho ha intervenir en cuantos asuntos afecten directamente al

circulo de sus intereses atribuyéndoles las competencias que proceda en atención a las características de la actividad pública de que se trate y a la capacidad de gestión de la entidad local, de conformidad con los principios de descentralización y de máxima proximidad de la gestión administrativa a los ciudadanos.(Art. 2 L.B.R.L)

La Comunidad Autónoma reconoce y garantiza la autonomía de los municipios del País Vasco para la gestión de sus intereses privativos y la administración de sus recursos. (Art. 3 L.T.H.)

Alcance:

Las entidades locales tienen dentro de la Ley, libertad plena para ejercer iniciativas en toda materia que no este excluida de su competencia o atribuida a otra autoridad.(Art. 4.2 C.E.A.L.) Para el cumplimiento de sus fines y en el ámbito de sus respectivas competencias, las entidades locales, de acuerdo con la Constitución y las leyes, tendrán plena capacidad jurídica para adquirir, poseer, reivindicar, permutar, gravar o enajenar toda clase de bienes, celebrar contratos, establecer y explotar obras o servicios públicos, obligarse, interponer los recursos establecidos y ejercitar las acciones previstas en las leyes. (Art. 5 L.B.R.L.)

Las Corporaciones Locales tendrán plena potestad para constituir, organizar, modificar y suprimir los servicios de su competencia, tanto en el orden personal como en el económico o en cualesquiera otros aspectos, con arreglo a la Ley de Régimen Local y a sus reglamentos y demás disposiciones de aplicación. (Art. 30 R.S.C.L.)

Con el fin de atender a las necesidades de sus administrados, Las Corporaciones Locales prestarán los servicios adecuados para satisfacerlas.(Art. 31 R.S.C.L.)

Dotación de un marco de competencias:

Las competencias de las Entidades Locales son propias o atribuidas por delegación.

Las competencias propias se ejercen en régimen de autonomía y bajo la propia responsabilidad.
Las competencias atribuidas se ejercen en los términos de la delegación. (Art. 7 L.B.R.L.)

El Municipio, para la gestión de sus intereses en el ámbito de sus competencias, puede promover toda clase de actividades y prestar cuantos servicios públicos contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad vecinal. (Art. 25.1 L.B.R.L.)

El Municipio ejercerá, en todo caso, competencias en los términos de la Legislación del Estado y de las Comunidades Autónomas en las siguientes materias:

- Actividades o instalaciones culturales y deportivas; ocupación del tiempo libre; turismo. (Art. 25.2 L.B.R.L.)

La Administración del Estado, de las Comunidades Autónomas y otras Entidades Locales podrán delegar en los Municipios el ejercicio de competencias en materias que afecten a sus intereses propios siempre que con ello se mejore la eficacia de la gestión pública y se alcance una mayor participación ciudadana….. (Art. 27 L.B.R.L.)

2.2.2.- Derecho de asociación de las entidades locales.-

Las Entidades Locales tienen el derecho, en el ejercicio de sus competencias, de cooperar y, en el ámbito de la ley , asociarse con otras Entidades Locales para la realización de tareas de interés común.(Art. 10 C.E.A.L.)

Se podrán crear agrupaciones de Municipios diferentes de la Provincia.(Art. 141.3 Constitución)

Se reconoce a los Municipios el derecho a asociarse con en Mancomunidades para la ejecución en común de obras y servicios determinados de su competencia.(Art. 44 L.B.R.L.)

Corresponde a los órganos Forales de los Territorios Históricos en su respectivo ámbito territorial el ejercicio de las siguientes competencias:
-La coordinación y asistencia de los servicios deportivos municipales y el impulso de la gestión mancomunada de aquellos servicios.(Art. 5.i L. Deporte)

Los órganos Forales de los Territorios Históricos, en función de las necesidades y peculiaridades de cada territorio, serán competentes para aprobar, en desarrollo de las Directrices de Ordenación del Territorio, los planes territoriales sectoriales de equipamientos deportivos con los siguientes objetivos:
-Potenciar la construcción de equipamientos de cada área e impulsar la gestión mancomunada de los servicios deportivos. (Art. 93.1.c L. Deportes)

2.2.3.- Deber de las Administraciones Públicas de actuar coordinadamente y de cooperación y colaboración.-

En el ejercicio de sus respectivas competencias, la Administración del País Vasco actuarán de acuerdo con los principios de eficacia y coordinación.(Art.2.2 L.T.H.)

La Administración Local y las demás Administraciones Públicas ajustarán sus relaciones reciprocas a los deberes de información mutua, colaboración, coordinación y respeto a los ámbitos competenciales respectivos.
Procederá la coordinación de las competencias de las Entidades Locales entre sí y, especialmente, con las de las restantes Administraciones Públicas, cuando las actividades o servicios locales trasciendan el interés propio de las correspondientes entidades, incidan o condicionen relevantemente las de dichas Administraciones o sean concurrentes o complementarias de los de éstas.
Las funciones de coordinación no afectarán en ningún caso a la autonomía de las Entidades locales.(Art. 10 L.B.R.L.)

Las Administraciones Públicas, en sus relaciones, se rigen por el principio de cooperación y colaboración, y en sus actuaciones por los criterios de eficiencia y servicio a los ciudadanos(Art. 3.2 Ley 30/90)

Son fines propios y específicos de la Provincia garantizar los principios de solidaridad y equilibrio intermunicipales, en el marco de la política económica y social y, en particular:
-Asegurar la prestación integral y adecuada en la totalidad del territorio provincial de los servicios de competencia municipal. Participar en la coordinación de la Administración Local con la de la Comunidad Autónoma y la del Estado.(Art. 31.2 L.B.R.L.)

La organización institucional del deporte en el País Vasco se inspirará en los principios de descentralización, coordinación y eficacia de las Administraciones Públicas en el ejercicio de sus

respectivas competencias.(Art. 3 Ley del Deporte)

Corresponde a los órganos forales de los Territorios Históricos en su respectivo ámbito territorial el ejercicio de las siguientes competencias:

-La coordinación y asistencia de los servicios deportivos municipales y el impulso de la gestión mancomunada de aquellos servicios.(Art. 5.i Ley del Deporte)

2.2.4.- Figuras para la prestación de servicios en común.-

Sin crear entes con personalidad jurídica propia.-
A.- Convenios de colaboración.-
La cooperación económica, técnica y administrativa en servicios locales puede llevarse a cabo a través de convenios.

Contenido de los convenios:

-Identificación y capacidad de las partes.
-Competencia que ejerce cada Administración.
-Actuaciones para su cumplimiento.
-Modos de financiación.
-Establecimiento, en su caso, de un organismo de gestión.
-Plazo de vigencia y posible prorroga.

-Causas y efectos de la extinción.
-Otras causas.

- Creando entes con personalidad jurídica propia.-
B.- de derecho público.-

-Municipios.
-Comarcas.
-Mancomunidades.
-Consorcios.

C.- de derecho privado.-

-Sociedades mercantiles.
-Clubs deportivos.
-Asociaciones.

Teniendo en cuenta las formulas adoptadas de gestión supralocal ya existentes ,mediante la formula de gestión de entes con personalidad jurídica propia (mancomunidades), en la gestión de determinados servicios de las Mancomunidades del Alto Deba y Txorierri: Basuras, asistencia social, drogodependencias, euskera, etc.
Conociendo las características e infraestructuras de los diferentes servicios deportivos en los Municipios que conforman ambas Mancomunidades, formulas de gestión, instalaciones, modalidades de oferta de programas y actividades deportivas, etc.; se opta por la figura de CONVENIOS DE COLABORACIÓN sin la creación de un órgano de gestión.

Así mismo, se rechaza la asunción de la gestión de los servicios deportivos por parte de las dos mancomunidades existentes, en base a los siguientes razonamientos:

- La no existencia de la necesaria estructura organizativa, administrativa y presupuestaria dentro de la Mancomunidad. Racionalización de los recursos.

-La duplicidad de elementos, estructuras, etc.; en la gestión de los servicios deportivos municipales por la Mancomunidad. Existe un optimo dimensionamiento de los servicios deportivos locales en cuanto a personal, instalaciones, formulas de gestión, etc.
Principios de eficiencia y eficacia.

-Las características específicas del modelo de oferta deportiva supralocal propuesto. Modelo con un carácter abierto, ágil y adaptado a las necesidades manifestadas.
- Etc.

Se constituye una COMISIÓN DEPORTIVA TÉCNICA-POLITICA para la dirección y puesta en marcha de la propuesta del modelo. Esta comisión esta conformada por los Concejales delegados del Area y técnicos deportivos responsables de la gestión de los servicios deportivos municipales.
2.3.- DEFINICIÓN DEL MODELO A APLICAR.-

Si nos atenemos a los datos recabados, características socioeconómicas, el análisis interno de las tendencias sociales, económicas, tecnológicas y demográficas de los Municipios que conforman la Mancomunidad, nos indican que presenta una segmentación de su población, segmentos objetivos, sobre los cuales deben incidir la oferta de servicio deportivo y de ocio mancomunada. Los agrupamos en: Juventud desempleada y estudiantes, parados, jubilados y pensionistas, trabajadores, etc.
Bruno Rossi, en " un programa local para el desarrollo del deporte", nos dice que " un sistema deportivo debemos considerarlo como el conjunto de todos los practicantes y de los servicios deportivos de un territorio".
La estructuración de la población en estos segmentos de demanda va a incidir en la utilización de los servicios deportivos y de ocio. No podemos olvidar que " el tiempo de ocio " disponible y la actitud ante el mismo depende de la situación socioeconómica de la población.

Según estudios realizados dentro de la Comunidad Autónoma Vasca entre las ramas de actividad con mayor crecimiento se encuentran la de servicios sociales, recreativos y culturales. Según las conclusiones del estudio " Impacto Económico del Deporte", Consejería de Cultura del G.Vasco (Octubre 2002), entre otras, apunta:
-El Deporte es un buen negocio para las instituciones, de cada euro aportado recaudan dos. (IVA, Impuesto de sociedades e IRPF).
-Tres de cada cien vascos están empleados en el campo del deporte, directa e indirectamente.
-El Deporte representa el 2,8 del PIB, en la C.A. Vasca.

Ante estos datos, el papel que deben tomar los Municipios que conforman la Mancomunidad en la satisfacción de las demandas de servicios deportivos por los distintos sectores de la población, como reequilibrador de los recursos existentes, nos lleva a la "oferta de un servicio deportivo y de ocio con carácter supralocal" que de respuesta a la demanda existente y en definitiva procure una mejora de la calidad de vida de todos los habitantes de la Mancomunidad.

Oportunidad.-

La puesta en marcha de programas deportivos puntuales mancomunados con el respaldo jurídico-administrativo de la mancomunidad:
a)Olimpiada escolar.
b)Cursillos de formación. Monitores deportivos.
c)Deporte Tª edad.
d)Olimpiada deporte minusválidos.
e)Jornadas de política deportiva municipal.
f)Becas para la creación de material didáctico deportivo en euskera.

Propuesta de acción.-

" Consecución de una oferta de servicio deportivo y la creación de una comisión de deportes dentro de la Mancomunidad con los representantes políticos y técnicos deportivos de todos los municipios."

Fortalezas.-

-Exito de los programas mancomunados realizados.
-Predisposición de las corporaciones, partidos políticos, a asumir la propuesta.
-Demanda manifiesta de una "oferta mancomunada de servicio" por los habitantes de los municipios de ambas mancomunidades.
-Apuesta decidida de los responsables de la gestión deportiva en todos los municipios de ambas mancomunidades.
-Racionalización de los elementos que interactuan dentro de los sistemas deportivos municipales. Oferta de servicios y programas deportivos/usuarios.
-Elemento equilibrador de las políticas de inversiones municipales, y al mismo tiempo detonante de estrategias del desarrollo de iniciativas mancomunadas.
-Servicios deportivos suficientemente desarrollados, en la mayor parte de los municipios. Instalaciones polideportivas y órganos de gestión estructurados.
-Sintonía con la política de subvenciones de la Diputación a instalaciones deportivas.

ebilidades.-

-La envergadura del proyecto. Falta de experiencias en proyectos mancomunados de oferta de servicio deportivo. L a propuesta de un modelo acorde con la realidad de servicio de ambas mancomunidades.
-Disparidad en las políticas municipales de oferta de servicio. Precios públicos, etc.
-Sistemas y protocolos no comunes. Aplicaciones informáticas de control y gestión, en algunos casos, no compatibles.
-La falta de programas de ayuda/colaboración de las instituciones administrativas territoriales. Diputaciones y G. Vasco.
-etc.

Observando la realidad de los servicios deportivos municipales se define una estrategia diferencial, a la medida de la Mancomunidad. Esta se centra en:
" La consecución de un modelo de servicio deportivo y de ocio para todos los Ayuntamientos de la Mancomunidad, donde se racionalicen los recursos existentes, principio de la economía de escalas, mediante una estrategia global de crecimiento y expansión.

Antecedentes previos a la puesta en marcha de dicho modelo en la Mancomunidad.-

Desde 1990 los técnicos municipales de deportes (TMD), dependientes de Ayuntamientos concretos, actuábamos conjuntamente en la organización de actividades de ámbito supralocal, sin relación alguna con la Mancomunidad. A medida que estas actuaciones van adquiriendo importancia, en orden a su dimensión y cuantía económica, se ve la necesidad de estructurarlas dentro del marco de la Mancomunidad. Comisión informativa.

Contenido del plan.-
FINES:
1-Organización de actividades supramunicipales, en el ámbito del ocio y deporte, a nivel de la mancomunidad.
2-Estudio, análisis y opinión de la problemática deportiva común.
OBJETIVOS:
1-Dar cobertura institucional y apoyo logístico a través de la Mancomunidad a las actuaciones de los TMD en sus actuaciones supralocales

2-Delimitar los campos de actuación de los TMD en sus actividades mancomunadas.
3-Posibilitar a los Ayuntamientos de escasos recursos técnicos el acceso a esas actuaciones supramunicipales.

ESTRATEGIAS:
1-Establecimiento de un foro permanente que se reúna periódicamente y estudie temas comunes para actuar con anticipación ante actuaciones sobrevenidas.
2-Propugnar las actividades que supongan un elemento positivo diferencial al ser tratadas a nivel comarcal en relación a las actuaciones individuales municipales.

Estructuración del plan.-

1-Constitución de una Comisión informativa, compuesta por representantes políticos de cada uno de los Ayuntamientos adscritos al Servicio.
2-Los TMD realizarán los trabajos de organización de las actividades que serán propuestas a la Comisión Informativa para su Dictamen a presentar a la Junta de Gobierno.
3-La Mancomunidad no contratará personal para este Servicio, ni tampoco adscribirá a persona alguna al mismo, por lo que no cabrá imputación alguna de la Mancomunidad en concepto de personal.
4-Anualmente se presentará el presupuesto económico correspondiente a las actividades a desarrollar que deberán ser aprobados por la Mancomunidad.
5-Los presupuestos del plan se integrarán en los presupuestos generales de la Mancomunidad, por lo que las aportaciones de los Ayuntamientos se harán a ésta última.
6-Se regularán las relaciones entre los Ayuntamientos que poseen TMD y los restantes en orden a fijar sus dedicaciones y sus correspondientes cargos económicos.
Inicialmente se plantea que los Ayuntamientos que no poseen TMD aporten un 10% más que el reparto en proporción al número de habitantes.
7-La desvinculación del plan por parte de un Ayuntamiento determinado será efectiva una vez ejecutadas todas las actividades del ejercicio aprobado, y después de haber satisfecho sus aportaciones correspondientes al mismo en los plazos fijados.

La puesta en marcha de este Plan , teniendo en cuenta las premisas anteriores, fue el punto de partida de un proyecto que ha tenido un desarrollo escalonado en cuanto a la puesta en marcha de dichas actuaciones. Esta progresiva puesta en marcha de nuevas actuaciones se puede resumir en las siguientes fases:

MANCOMUNIDAD DEL TXORIERRI.-

Se encuentra en un primer momento del desarrollo del plan.
Se crea la comisión de seguimiento técnico-política.
-Elaboración y puesta en marcha de programas deportivos y de ocio mancomunados.
. Olimpiada escolar.
. 3ª edad.
-Convenios parciales, entre varios municipios, para el acceso de

sus abonados a las instalaciones deportivas.. Se facilita el acceso a las instalaciones deportivas comunes, así como a todos las actividades organizadas por los servicios deportivos municipales. Unificación de criterios.

MANCOMUNIDAD DEL ALTO DEBA.-
Fases.-
- 1º Momento.1990.
Programa de actividades.-
Se continua con las actividades que previamente, y sin cobertura administrativa, se realizaban. Proyectos a desarrollar:
- Olimpiada escolar.
- Fiesta deportiva para la 3ª edad y minusvalidos.
- Cursillos de formación de monitores.
- Organización de jornadas de política deportiva.
- Adquisición de material para uso mancomunado.
Estrategias.-
a).- Aumento de la aportación presupuestaria, por parte de todos los Ayuntamientos, al programa de oferta deportiva y de ocio mancomunado.
b).- Definir los espacios deportivos a utilizar, así como los recursos materiales y personales, en el desarrollo del programa. Municipio, servicio, etc.
c).- Coordinación con las asociaciones deportivas, sociales, etc.; para la puesta en marcha de los diferentes programas puntuales.
d).- Contratación de monitores, nuevos programas, en los cursillos organizados.
e).- Impulsar la práctica deportiva extraescolar. Escuelas deportivas mancomunadas.
f).- Generar políticas de oferta y servicio comunes. Precios públicos, etc.
ETC.
Evaluación .-
Evaluación de las estrategias empleadas, en este 1er. Momento. Comisión informativa.
El resultado es altamente satisfactorio, y el número de actividades organizadas a nivel comarcal se amplia continuamente.
2º momento. Nuevos proyectos.-(1995)
Convenio de colaboración con los pueblos de la comarca del Bajo Deba.

-Desarrollo del programa "kirola euskaraz": cursillos de formación, becas para crear material didáctico, convenios con clubes, etc...
- Proyecto para la integración de minusválidos.
- Natación adaptada: minusválidos físicos/psíquicos.

Estrategias.-
a).- Elaboración de material didáctico en euskera. Cursillos de formación de monitores en euskera. Convenios con clubes para la utilización del euskera en el material utilizado, etc...
b).- Relación de todas aquellas personas con minusvalías físicas y psíquicas en la Comarca. Base de datos.
c).- Activar y favorecer la participación de los disminuidos en los programas deportivos y de ocio organizados.
ETC.
Evaluación.-
Evaluación de las estrategias en este 2º momento. Altamente positiva. Se amplian las miras del grupo de trabajo y se inicia el estudio de proyectos a medio y largo plazo. Premio del Gobierno Vasco a la labor social por la formación y promoción deportiva.(1997)

3º momento. 1998 en adelante.-
- Circuitos de deportes: frontenis, pala, squash, tenis.
- Puesta en marcha del servicio de medicina deportiva.
- Creación pagina Web.
- Proyecto de la tarjeta deportiva unificada.
-Kirolgi: financiación privada a clubes deportivos.

Estrategias.-
a).- Afianzar y reforzar los programas deportivos, en marcha.
b).- Crear nuevos servicios hacia la mancomunidad. Servicio de medicina deportiva.
c).- Unificación de sistemas y protocolos comunes. Aplicación informática de gestión y control.
d).- Impulso de la practica y el asociacionismo deportivo en la Comarca.
e).-Etc.
Evaluación.-
Evaluación de las estrategias en este 3er. Momento. Los proyectos son de gran embergadura y requieren mayor implicación (tiempo y dinero) por parte de todos.
Mayores dificultades a la hora de consensuar estrategias.
Premio y reconocimiento de la Diputación por la promoción del euskera en el deporte (2000).

3.-CONCLUSIONES.-

-La autonomía de los Ayuntamientos viene avalada por la Constitución.

-El papel de los Organos Forales, en este caso dentro del País Vasco, es muy importante. Funciones a destacar:
. Impulsar la coordinación de los servicios deportivos municipales
. Colaborar en la coordinación de los servicios deportivos municipales.
. Impulsar la construcción de instalaciones deportivas y, en su caso, la gestión mancomunada de las mismas.
. Así mismo, en su caso, impulsar el concepto de comarca, superando los limites del municipio.
-El trabajo mancomunado permite a los municipios de entidad menor o media disponer de una oferta deportiva amplia y diversificada, mitigando los desequilibrios de la oferta de distintos municipios. Con menores recursos económicos, se obtiene un beneficio mayor.
-El servicio de oferta mancomunado permite mejorar en gran medida, cualitativa y cuantitativamente, la oferta a los ciudadanos y los clientes, pudiendo atender de esta manera a colectivos mas desfavorecidos.
-Desde el punto de vista de la gestión, el trabajo mancomunado puede mejorar en gran medida la rentabilidad de las instalaciones, de la oferta y de los trabajadores.
-En la oferta de un servicio deportivo y de ocio mancomunado resulta fundamental:
. Conseguir el acuerdo de políticos y técnicos.
. Planificación del trabajo, planteando objetivos a corto, medio y largo plazo.
. Implicar a todos los agentes que se mueven en torno al deporte. Clubes, asociaciones, clientes, centros educativos, etc.
- El trabajo mancomunado es valorado positivamente por los ciudadanos y clientes.
- Se rompen las dinámicas aislacionistas entre los municipios.

La regulación del asociacionismo deportivo en España.

Eduardo Blanco Pereira, INEF de la Universidad de La Coruña

LA EVOLUCIÓN DEL ASOCIACIONISMO DEPORTIVO	
AÑO	**TIPOS DE ENTIDADES DEPORTIVAS**
1887 **Ley de Asociaciones**	• Al amparo de esta norma surgen las primeras asociaciones y clubes deportivos • En 1894 se constituye la Unión Velocipédica Española • En 1912 se crea el Comité Olímpico Español
1941 **Creación de la Delegación Nacional de Deportes**	• Las Federaciones deportivas españolas son integradas en el seno de la Delegación Nacional de Deportes como organismos técnicos y administrativos para el fomento de las distintas modalidades deportivas
1961 **Ley General de Educación Física**	• Clubes deportivos • Federaciones deportivas españolas • Comité Olímpico Español
1979 **Aprobación de los Estatutos de Cataluña y País Vasco**	• Cataluña y País Vasco asumen a través de sus Estatutos la competencia para crear su propio modelo asociativo de ámbito autonómico; seguido en 1981 por Galicia, Asturias y Andalucía y, posteriormente, entre 1982 y 1983 el resto de las CC. AA. • Durante la primera mitad de la década de los 80 se crearán, por primera vez, las federaciones deportivas autonómicas
1980 **Ley General de la Cultura Física y del Deporte**	• Clubes deportivos • Agrupaciones deportivas • Federaciones deportivas españolas • Comité Olímpico Español
1990 **Ley General del Deporte**	• Clubes deportivos: elementales, básicos y sociedades anónimas deportivas (además de poder ser considerados como clubes las entidades públicas y privadas que tengan la actividad deportiva como objeto accesorio) • Federaciones deportivas españolas • Agrupaciones de clubes deportivos • Entes de promoción deportivas • Ligas profesionales • Comité Olímpico Español
1998 **Reforma parcial de la Ley de 1990**	• Comité Paralímpico Español

Fuente: Prof. Eduardo Blanco (INEF de la Universidad de La Coruña) 15/10/01

FIGURAS ASOCIATIVAS DE ÁMBITO ESTATAL REFLEJADAS EN LOS MODELOS AUTONÓMICOS

CC.AA.	CLUB	FEDERACION	AGRUPACION DE CLUBES	ENTE DE PROMOCIÓN DEPORTIVA	LIGA PROFESIONAL
ANDALUCIA	SI	SI	NO	SI	NO
ARAGON	Elementales y Básicos	SI	SI	SI	NO
ASTURIAS	Elementales y Básicos	SI	SI	NO	NO
BALEARES	SI	SI	NO	NO	NO
CANARIAS	SI	SI	NO	NO	NO
CANTABRIA	Elementales y Básicos	SI	SI	NO	NO
CASTILLA Y LEÓN	SI	SI	SI	NO	NO
CASTILLA LA MANCHA	Elementales y Básicos	SI	NO	NO	NO
CATALUNA	SI	SI	SI Agrupación Deportiva	NO	NO
EXTREMADURA	SI	SI	NO	NO	NO
GALICIA	SI	SI	NO	NO	SI
LA RIOJA	SI	SI	NO	NO	NO
MADRID	Elementales y Básicos	SI	SI	NO	NO
MURCIA	SI	SI	NO	SI **(1)**	NO
NAVARRA	SI	SI	NO	SI **(2)**	SI
PAIS VASCO	SI	SI	NO	NO	NO
VALENCIA	SI	SI	NO	NO	NO

(1) Bajo el nombre de Ente de Promoción y Recreación Deportiva, la ley del deporte de Murcia reconoce una figura que, en tanto no se desarrolle reglamentariamente, no se puede asegurar que nos encontramos conceptualmente ante un Ente de Promoción Deportiva. Excluye expresamente las actividades de finalidad competitiva con lo que, inicialmente, ya existe una diferencia respecto al modelo estatal.

(2) Se consideran entes de promoción deportiva, a los efectos de la presente Ley Foral, las asociaciones privadas sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica y capacidad de obrar, integradas por entidades deportivas de Navarra, cuyo objeto sea la promoción general de actividades deportivas, no reconocidas como modalidad deportiva en el ámbito de la Comunidad Foral, o la organización de competiciones deportivas. Esta concepción limita el ámbito de actuación de lo que se entiende por entes de promoción deportiva.

(1) La definición que la Ley de Madrid contempla, tiene más que ver con una Agrupación de Clubes que con la concepción originaria de las Agrupaciones Deportivas.

(2) La Ley vigente no hace referencia a este tipo de federación que fue reconocida por una anterior Ley 4/1986, de 30 de abril, por la que se regula la constitución y funcionamiento de las Federaciones Deportivas de Castilla y León y que está derogada en todo aquello que se oponga a lo dispuesto en la actual Ley 9/1990, de 22 de junio, de la Educación Física y los Deportes de Castilla y León.

FIGURA ASOCIATIVA	CC.AA.	DENOMINACION
AGRUPACIONES DEPORTIVAS	Canarias	Grupos de Recreación Deportiva
	Baleares	Agrupaciones de Promoción Deportiva
	Valencia	Grupos d´esplai y Agrupación de actividades d´esplai esportiu
	Cataluña	Agrupaciones Deportivas
	Madrid	Agrupaciones Deportivas (1)
AGRUPACIONES DEPORTIVAS ESCOLARES	Extremadura	Agrupaciones Deportivas Escolares
	Galicia	Agrupaciones Deportivas Escolares
	Cataluña	Consejos Deportivos Unión de Consejos Deportivos de Cataluña
	Navarra	Clubes Deportivos Escolares
ENTIDADES DE FOMENTO DEPORTIVO	Galicia	Entidades de Fomento Deportivo
ENTIDADES DE PROMOCIÓN DEPORTIVA LOCAL	La Rioja	Entidades de Promoción Deportiva Local
COORDINADORAS DEPORTIVAS DE BARRIO	Madrid	Coordinadoras Deportivas de Barrio
COMITÉ OLÍMPICO CATALÁN	Cataluña	Comité Olímpico Catalán
FEDERACIONES DE DEPORTES AUTÓCTONOS O TRADICIONALES	Aragón	Federación Aragonesa de Deportes Tradicionales
	Asturias	Federación Asturiana de Deportes Tradicionales
	Canarias	Federaciones Deportivas de Canarias de los Juegos y Deportes Autóctonos y Tradicionales
	Castilla y León	Federación Deportiva de Castilla y León de Deportes Autóctonos (2)
	La Rioja	Federación de Juegos y Deportes Tradicionales de la Comunidad de La Rioja
	Valencia	Federación de Juegos y Deportes Tradicionales de la Comunidad Valenciana
FEDERACION CATALANA DE DEPORTE PARA TODOS	Cataluña	Federación Catalana de Deporte Para Todos
UNION O ASOCIACION DE FEDERACIONES DEPORTIVAS AUTONOMICAS	Andalucía	Confederación Andaluza de Federaciones Deportivas
	Baleares	Unión de Federaciones Deportivas de las Islas Baleares
	Cataluña	Unión de Federaciones Deportivas de Cataluña
	Madrid	Asociación de las Federaciones Deportivas Madrileñas
	País Vasco	Unión de Federaciones Deportivas Vascas

ACCESO AL REGISTRO DE ENTIDADES NO DEPORTIVAS

CC.AA.	REGULACION Y DENOMINACION
ANDALUCIA	SI Art. 15.3
ARAGON	SI Art. 21 **Entidades de Acción Deportiva**
ASTURIAS	SI Arts. 36 y 37 **Clubes de entidades no deportivas**
BALEARES	SI Art. 26
CANARIAS	SI Art. 40
CANTABRIA	SI Art. 33
CASTILLA Y LEÓN	**NO ESTA REGULADO**
CASTILLA LA MANCHA	SI Arts. 6 y 10
CATALUNA	SI Arts. 11 y 12
EXTREMADURA	SI Art. 20 **Entidades de Actividad Físico – Deportiva**
GALICIA	SI Art. 26
LA RIOJA	SI **Agrupaciones Deportivas** Art. 48 **Grupos Deportivos para establecimientos Mercantiles**
MADRID	SI Art. 32 **Secciones de Acción Deportiva**
MURCIA	**NO ESTA REGULADO**
NAVARRA	SI Arts. 39, 40 y 41 **Clubes Deportivos Filiales**
PAIS VASCO	SI Art.12 **Agrupaciones Deportivas (sin personalidad jurídica)**
VALENCIA	SI Art. 48 **Secciones Deportivas de otras entidades**

Estrategias de gestión de una federación deportiva internacional: el ejemplo de la Federación Internacional de Tenis.

Dr. Miguel Crespo, Departamento de Desarrollo, Federación Internacional de tenis.
dualde@xpress.es

Palabras clave: Gestión, tenis, federación internacional

1. INTRODUCCIÓN

El propósito de la ponencia es presentar las estrategias de gestión de una federación deportiva internacional poniendo como ejemplo las que lleva a cabo la Federación Internacional de Tenis (ITF). Para ello se hace un repaso de la estructura del tenis en el mundo, de las áreas de responsabilidad de la ITF, así como de sus características generales, estructura y funcionamiento, y sus recursos materiales, humanos y financieros.

Las estrategias de gestión de la ITF se dividen en estrategias para el tenis profesional, para el desarrollo del tenis y para el tenis y las nuevas tecnologías. Finalmente se trata el importante tema del marketing del tenis a nivel internacional, que en la actualidad es uno de los proyectos más importantes de la ITF.

1.1. Estructura del tenis en el mundo

Aunque cada país es diferente, se puede afirmar que existe una estructura similar del tenis la cual puede aplicarse a todo el mundo.

La base de la estructura del tenis en el mundo la constituyen los colegios y los clubs (públicos o privados) pues en ellos es donde la mayoría de los jugadores empiezan a jugar al tenis. Los clubs y los colegios son el "motor" del tenis y constituyen la "base" del tenis. Es importante que, cuando los jugadores empiecen a jugar y competir en el club o en el colegio, se cree un ambiente positivo que les permita disfrutar y pasarlo bien jugando al tenis.

Los clubs y los colegios están a menudo afiliados a federaciones / asociaciones provinciales, locales o comarcales, las cuales son responsables del desarrollo del tenis en su área de responsabilidad. Estos organismos tenísticos generalmente disponen de sus propios programas de entrenamiento y competición.

Estas federaciones / asociaciones están generalmente afiliadas a la Federación / Asociación nacional, la cual es el organismo que gestiona el tenis en el conjunto del país. La Federación Nacional es la responsable del desarrollo del tenis a nivel nacional. Generalmente organizan torneos nacionales e internacionales y son responsables de la selección de los equipos nacionales y de los programas de entrenamiento de alto nivel en todas las categorías y niveles de juego.

Las Federaciones o Asociaciones Nacionales están generalmente afiliadas a Asociaciones o Confederaciones Regionales, las cuales representan a cada continente, y también están afiliadas a la Federación Internacional de Tenis.

En cuanto al tenis profesional, que es probablemente el más conocido por los aficionados, la organización la llevan a cabo las asociaciones profesionales de jugadores y jugadoras.

La Asociación de Tenistas Profesionales (ATP) organiza un circuito para jugadores profesionales que abarca más de 80 torneos de una semana de duración en casi 40 países. Los torneos ofrecen un mínimo de 25.000 dólares en premios en metálico. Las categorías de los torneos son: Challenger, de 25.000 a 125.000 dólares, World Series, de 125.000 a 1,375.000 dólares, Championship Series, de 625.000 a 1,500.000 dólares, y Torneos Super 9, de 2,250.000 a 3,300.000 dólares. La Copa de Maestros de Tenis, organizada conjuntamente por la ITF y la ATP y que se celebra al final de cada año, reúne a los jugadores clasificados en los ocho primeros lugares de la clasificación mundial y a los ganadores de los Grand Slam. A finales del año, la ATP también organiza unos campeonatos mundiales de dobles para las 8 mejores parejas de dobles del mundo.

La Asociación de Mujeres Tenistas (WTA) organiza un circuito para jugadoras profesionales, el Sanex WTA Tour que está formado por casi 60 torneos que se disputan en 27 países de cuatro continentes. Más de 1000 jugadoras están clasificadas en la clasificación. El circuito culmina con los Campeonatos del WTA Tour que se organizan en Nueva York.
Los torneos se organizan según los premios en metálico: Tier I: torneos con un mínimo de 1,050,000 dólares en premios en metálico, Tier II (520,000 dólares), Tier III (180,000 dólares), Tier IV A (142,500 dólares), y Tier IV B 112,500 dólares).

1.2. La Federación Internacional de Tenis

La Federación Internacional de Tenis es el órgano que administra el juego del tenis a escala mundial y organiza y supervisa torneos de jugadores profesionales, juniors, seniors, veteranos y de tenis en silla de ruedas en todo el mundo. Sus áreas de responsabilidad son las siguientes:

a)Administración y regulación del tenis:
·Cuenta con alrededor de 200 naciones miembro afiliadas junto a 6 asociaciones regionales (continentales): Tenis Europa, Federación Asiática de Tenis, Confederación Africana de Tenis, Confederación Sudamericana de Tenis, Confederación de Tenis de Centro América y el Caribe, y Tenis Oceanía.
·Es la organización responsable de la elaboración y la aplicación coherente de las Reglas del Tenis, incluyendo las especificaciones técnicas para las pistas y el material de tenis.

b)Organización de competiciones internacionales:
·Es la organización responsable de los siguientes torneos y campeonatos por equipos: La Copa Davis (para hombres), la Fed Cup (para mujeres), la Copa Hopman (equipos mixtos), la Copa ITF Sunshine y la Copa ITF Conolly Continental (para chicos y chicas de hasta 18 años), la Copa Mundial Juvenil NEC "World Youth Cup" (para chicos y chicas de hasta 16 años), la World Junior Tennis (para chicos y chicas de hasta 14 años), la Copa Italia (para jugadores de la categoría de 35 años), la Copa Dubler (para jugadores de la categoría de 45 años), la Copa Austria (para jugadores de la categoría de 55 años), la Copa Von Cramm (para jugadores de la categoría de 60 años), la Copa Britannia (para jugadores de la categoría de 65 años), la Copa Crawford (para jugadores de la categoría de 70 años), la Copa Young (para jugadoras de la categoría de 40 años), la Copa Bueno (para jugadoras de la categoría de 50 años), la Copa Alice Marble (para jugadoras de la categoría de 60 años) y los Campeonatos Mundiales Individuales de Veteranos de la ITF.
·La ITF organiza el evento de tenis en los Juegos Olímpicos de Verano. El tenis regresó a los Juegos Olímpicos, en tanto que disciplina plenamente olímpica a efectos de la obtención de medallas, en Seúl en 1988, tras una ausencia de 64 años. El tenis figuraba entre los deportes iniciales de la primera Olimpiada de la era moderna celebrada en Atenas en 1896, y estuvo incluido en todos los Juegos Olímpicos hasta los disputados en París en 1924.

c)Estructuración del tenis:
·Es la entidad encargada de organizar un circuito anual femenino y otro masculino de torneos profesionales para promesas y jóvenes profesionales.
·Reconoce los siguientes campeonatos: Los cuatro torneos del Gran Slam: El Abierto de Australia, Roland Garros, los Campeonatos de Wimbledon y el Abierto de Estados Unidos. La ITF también supervisa la Copa de Maestros de Tenis conjuntamente con la ATP. El Abierto de Japón, los Campeonatos de Italia, los Campeonatos Internacionales de España, el Abierto de Suiza y el Abierto de Alemania.

d)Desarrollo del tenis:
·La ITF está también comprometida con el fomento del tenis de base para que lo practique el mayor número de personas posible mediante su Programa de Desarrollo Mundial.
·Fundamentalmente, el Departamento de Desarrollo del tenis de la ITF se centra en la colaboración con las naciones en vías de desarrollo tenístico con el fin de ayudarlas a que sean capaces de crear estructuras organizativas y programas que tengan como objetivo producir más y mejores jugadores que popularicen el juego del tenis en sus países.
·Los programas de desarrollo del tenis que lleva a cabo la ITF se exponen más adelante en el texto de la presente ponencia.

e)Promoción del tenis:
·La ITF promociona el tenis mediante la televisión, la gestión de eventos, el patrocinio y las relaciones públicas.
·La ITF organiza más de 1350 semanas de tenis al año en los 5 continentes.
·Los eventos organizados por la ITF comprenden todo el público potencial: mujeres y hombres, jóvenes, adultos y veteranos, personas capacitadas y discapacitadas, tenis a nivel amateur y de alto rendimiento, etc.

2. CARACTERÍSTICAS GENERALES

2.1. Estructura y funcionamiento

a) Estructura: En 1999, la ITF llevó a cabo una reestructuración de sus departamentos y de su personal. Las razones fundamentales de esta reestructuración fueron: Operativas, financieras, comerciales y culturales.

·Operativas: Disponer de un equipo cohesionado y multifuncional.
·Financiera: Disponer de una organización más rentable.
·Comercial: Aumentar el equipo de ventas.
·Cultural: Enfatizar el esfuerzo en equipo y abrir líneas de comunicación.

El organigrama de la ITF en la actualidad es el que aparece en la página siguiente.

b) Funcionamiento: Todas las decisiones más relevantes de la ITF las lleva a cabo su Asamblea General Anual que elige a 12 miembros de la Junta Directiva durante 2 años y a un Presidente electo cada 4 años. De las aproximadamente 200 naciones miembro de la ITF, 130 son miembros con derecho a voto y 70 son miembros asociados.

La ITF además está estructurada funcionalmente mediante Comités (Copa Davis, Fed Cup, Finanzas, Juniors, Tenis Masculino, Olímpico, Constitucional, de Reglas del tenis, de Veteranos, Silla de ruedas, Tenis Femenino y Desarrollo) y Comisiones (Entrenadores, Prensa, Médica y Técnica).

2.2. Recursos

a)Materiales

La ITF tiene su sede en el Bank of England Club situado en Roehampton, Londres. Dispone de un edificio de cuatro plantas en el que se encuentran las oficinas de los distintos departamentos en que se halla estructurada la organización.

b)Humanos

La ITF cuenta con alrededor de 80 empleados en su sede de Roehampton. Además hay unas 20 personas entre oficiales de desarrollo, árbitros internacionales profesionales y entrenadores de equipos que no trabajan directamente en la sede.

c)Financieros

Las fuentes de financiación de la ITF son variadas. Podemos destacar las siguientes:

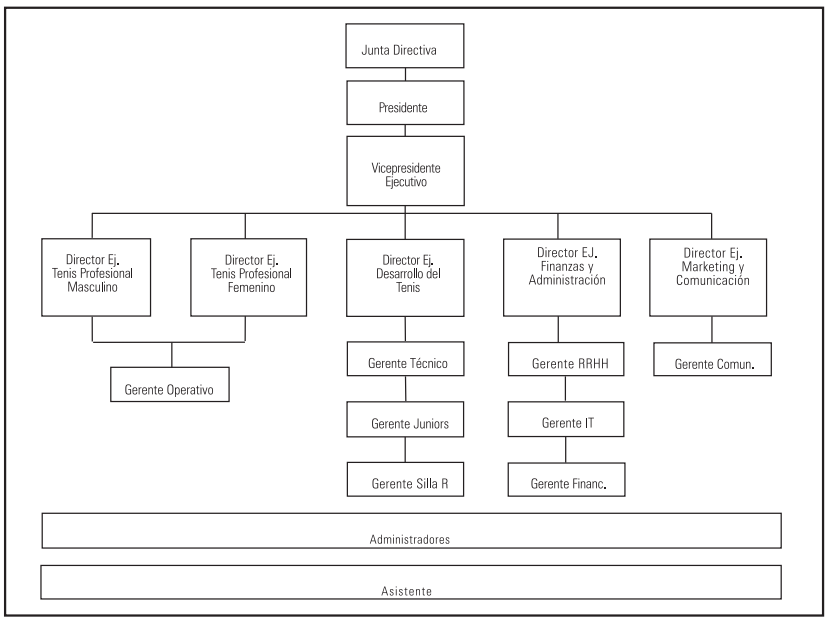
Patrocinadores

La ITF cuenta con diversos patrocinadores para la organización de sus eventos más importantes. Los patrocinadores más destacados son BNP Paribas, Adecco, Hugo Boss, Ajilon, Wilson, Asics, NEC, Camozzi, Heineken e Invacare.

El Departamento de Marketing y Comunicación de la ITF intenta

dialogar constantemente con todos los patrocinadores de la ITF con el fin de proporcionarles todas las posibilidades para que sus productos y sus marcas se promocionen de la mejor manera posible en los eventos de la ITF.

La naturaleza del juego del tenis, con los descansos durante los cambios de lado y a final de los sets, proporciona muchas oportunidades para anunciar una gran diversidad de productos. Además, la colocación de pancartas en los lados de la pista y de la red refuerzan el concepto de marca y hacen visible el logotipo a una audiencia mayor.



Este departamento proporciona mucho más que pancartas y banderas, ya que se elaboran detallados paquetes de patrocinio adaptados a la filosofía, criterios, intereses, necesidades y posibilidades de los posibles patrocinadores. El principio fundamental es ofrecer al patrocinador unos derechos de explotación que le ayuden a transmitir su mensaje a la audiencia a la que se dirige, de una manera clara y libre de posibles competidores. De esta forma, los productos de la ITF lograrán satisfacer las exigencias de los patrocinadores.

El tenis tiene un perfil demográfico muy atractivo para patrocinadores de todos los tipos ya que es uno de los deportes de mayor impacto en el mundo. El tenis es uno de los deportes que puede ser practicado de los 3 a los 103 años por todos los miembros de la familia y por la familia en conjunto al mismo tiempo. Las investigaciones llevadas a cabo han demostrado que el tenis se encuentra entre los tres deportes favoritos por la población general. Este amplio espectro de aficionados de todos los grupos de edad y clases sociales se complementa con el hecho de que se practica casi al igual por hombres y mujeres. Todos estos factores permiten a los patrocinadores dirigirse a prácticamente todos los sectores sociales.

Derechos de televisión y otras fuentes de ingresos

El Departamento de Marketing y Comunicación de la ITF vende los derechos televisivos tanto de la Copa Davis como de la Fed Cup y contacta con las cadenas nacionales e internacionales para asegurarse de que los eventos son accesibles a los aficionados y a los patrocinadores en todo el mundo.

A diferencia de otras organizaciones deportivas internacionales, todos los aspectos relacionados con el marketing, la televisión y las relaciones con los medios de comunicación se llevan a cabo directamente en las oficinas centrales. Esto garantiza a los patrocinadores y socios en los distintos proyectos que cualquiera que sea el evento o actividad organizado, el equipo de marketing y comunicación de la ITF trabaja para satisfacer sus necesidades totalmente.

Tras los problemas surgidos por la quiebra de la empresa de marketing deportivo ISL y los recientes acontecimientos en la escena internacional, las cadenas de televisión son más reacias a aumentar sus aportaciones para la retransmisión de eventos deportivos en general.

Debido a la recesión, probablemente esta situación se mantenga durante algunos años y, es posible, que esta tendencia tenga repercusiones importantes en los deportes más minoritarios y las federaciones nacionales e internacionales, y los clubs que tengan menos recursos para hacer frente a los acontecimientos.

Además, el departamento de marketing y comunicación de la ITF es el encargado de gestionar los servicios y la información a los medios de comunicación, la publicidad, las publicaciones oficiales, los patrocinios, los programas de promoción y la organización de los eventos.

La ITF también dispone de un programa de merchandising mediante el que se licencia el uso de la marca de Copa Davis a nivel global a distintas casas comerciales fabricantes de ropa y calzado de tenis o pelotas.

El programa del Fondo del Grand Slam para el Desarrollo

El Fondo del Grand Slam para el Desarrollo fue creado en 1985. Está compuesto por representantes de la ITF y de los comités organizadores de los cuatro torneos del Grand Slam.

El Fondo tiene como objetivo primordial fomentar el desarrollo del tenis de competición a escala mundial. Los proyectos financiados por el Fondo revisten muchas formas distintas, como, por ejemplo, el aporte de contribuciones iniciales para la organización de torneos masculinos y femeninos para jugadores profesionales "neófitos", la organización de circuitos y equipos juniors internacionales y la concesión de bolsas de viaje para "jóvenes promesas". La financiación de cada uno de dichos proyectos es estrictamente supervisada por el Comité del Fondo y por los Asesores de Desarrollo de la FIT, conjuntamente con las Asociaciones Regionales correspondientes.

Desde 1990, los cuatro torneos del Grand Slam, gracias a la Copa Grand Slam, y a través del Fondo del Grand Slam para el Desarrollo han donado más de 17 millones de dólares de EEUU, los cuales son administrados por la ITF. A esta cantidad hay que añadir la contribución anual de la ITF para el desarrollo del tenis en todo el mundo que asciende a 2.5 millones de dólares de EEUU.

Como resultado de esto, cada año se dispone de más de 4 millones de dólares de EEUU para proyectos de desarrollo en el ámbito nacional e internacional, que abarcan desde ayudas para torneos profesionales masculinos y femeninos con premios en metálico, pasando por torneos junior internacionales, equipos, becas de viaje para jugadores y programas de promoción del tenis de base y de formación de entrenadores.

La Fundación de la ITF

La Fundación de la ITF es un organismo formado por más de 30 empresas de todas las áreas de la industria del tenis que colabora con la ITF en su labor de desarrollar y promocionar el tenis en todo el mundo.

Es la encargada de proporcionar el apoyo financiero necesario proveniente de la industria del tenis para llevar a cabo estudios de mercado sobre las actitudes de las personas hacia el tenis.

Es la institución que mantiene el contacto entre la ITF y las industrias relacionadas con el mundo del tenis tales como fabricantes de raquetas, pelotas, cuerdas, pistas de tenis, ropa y calzado deportivo, instalaciones afines, etc.

Los miembros de la Fundación son de dos tipos:

· Patrocinadores: Adidas, California Products, Dunlop-Slazenger Group, Head, Penn, Prince, Tennis Industry Association, Reebok, Tretorn, Profesional Tennis Registry USA, Wilson y Xsports.

· Miembros Generales: Asics, Babolat, Desso, Diadora, Donnay, Fisher, Gosen, GreenSet, Lacoste, Major Sports, Milliken, Nassau, Nova Sports USA, Pro Mark Sports, Sergio Tacchini, Sanghai Tennis Ball Factory, Sports and Play Contractors Association, Tex-Tech, Van der Meer Tennis University, Volk, y US Court and Track Builders Association.

Aportación de las Federaciones Nacionales afiliadas a la ITF

Las Federaciones Nacionales afiliadas la ITF pagan una cuota anual en concepto de afiliación.

Por su parte, la ITF ofrece una serie de recursos a las Federaciones Nacionales afiliadas mediante los proyectos elaborados por los distintos departamentos. Aunque es cierto que se han registrado grandes progresos en materias de gestión del tenis profesional, administración a nivel nacional, programas de desarrollo, comunicación y marketing, parece obvio que la responsabilidad fundamental incumbe primordialmente a los dirigentes y gerentes de las respectivas Federaciones Nacionales. La Federación Internacional de Tenis puede guiar, asistir, asesorar y escuchar, pero la norma fundamental de la ITF se basa en ayudar y asistir a aquellos que se ayudan a sí mismos.

Aportación de Solidaridad Olímpica

La ITF trabaja con Solidaridad Olímpica, la organización dependiente del Comité Olímpico Internacional, de forma muy estrecha en ciertos programas como en formación de entrenadores. Por ejemplo, de los 52 cursos de entrenadores impartidos en el 2000, 39 fueron organizados conjuntamente con Solidaridad Olímpica. Así mismo, 15 jugadores juniors recibieron la beca de Atletas Olímpicos con una suma de 14,400 $ anuales.

Este mecanismo de financiación dependiente del Comité Olímpico Internacional, sufraga anualmente centenares de cursillos para entrenadores de todas las disciplinas olímpicas. Las Federaciones Nacionales que deseen organizar un Cursillo de Solidaridad Olímpica para entrenadores de tenis deben ponerse al habla con su Comité Olímpico Nacional respectivo y presentar la solicitud correspondiente. Una vez obtenida la aprobación, la ITF puede confeccionar el programa del cursillo y designar a un experto para que lo imparta.

En 2001 se inauguró en Barcelona un Centro de Entrenamiento de la ITF y la Federación Española de tenis, con el apoyo de Solidaridad Olímpica para ofrecer a aquellos jugadores destacados de naciones miembro de la ITF, la posibilidad de entrenar a media o a jornada completa.

3. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN

Toda la actividad de la ITF se centra en ofrecer sus servicios a aquellas instituciones o personas relacionadas con el tenis, entre otros, tales como:

·Las naciones miembro de la ITF.
·Los jugadores de tenis de todos los niveles y edades.
·Las empresas relacionadas con el sector (fabricantes, de servicios, etc.).
·Los medios de comunicación.
·Los aficionados y simpatizantes.

Dichos servicios se llevan a cabo mediante programas realizados por los distintos departamentos de la ITF. Dichos programas pueden resumirse en las siguientes estrategias de gestión.

3.1. Estrategias de gestión del tenis profesional

a) El ejemplo de la Copa Davis: La Copa Davis es la mayor competición deportiva anual por equipos y en 1999 cumplió 100 años de existencia. La más prestigiosa prueba internacional por equipos ofrece a los jugadores la posibilidad de representar a su país y, al mismo tiempo, exige calidades excepcionales de los que competidores que participan en ella. En un deporte que es esencialmente individualista, el éxito en Copa Davis se basa en la participación de equipo e incluso los jugadores más famosos deben renunciar a cualquier sentimiento de egoísmo.

En los últimos años, la ITF ha diseñado un nuevo sistema de Pago de la Publicidad, el cual se espera que ayude a las naciones miembro en sus esfuerzos por mejorar la calidad de esta gran competición.
b) El ejemplo de la Fed Cup: La Fed Cup es el Torneo de Tenis por Equipos Femenino más importante del mundo. Un número récord de 100 países se ha inscrito a la edición de la Fed Cup de 1998. La Fed Cup ya ha atraído a las mejores jugadoras del mundo, desde Billie Jean King, Virginia Wade, Chris Evert, Martina Navratilova hasta Steffi Graf, Martina Hingis, Jana Novotna, Arantxa Sánchez Vicario, Monica Seles, Mary Pierce, Mary Joe Fernández, Conchita Martínez, Lindsay Davenport, Justine Henin, Kim Clisters y las hermanas Williams que han representado continuamente a sus países en dicha competición.

3.2. Estrategias de gestión del tenis en países en vías de desarrollo: Desarrollo del tenis

La Federación Internacional de Tenis empezó a participar activamente en el desarrollo del tenis a partir de los años 70. Fue entonces cuando, por encargo del Comité para el Desarrollo de Jugadores Juniors, el técnico francés Gil de Kermadec, visitó más de veinte países africanos. Sus sugerencias tuvieron como resultado la organización de numerosos seminarios para entrenadores, cursillos de formación para jugadores, así como

la creación de los Campeonatos de África Occidental para Jugadores Juniors, oficialmente reconocidos por la ITF. Actividades semejantes empezaron también a realizarse en otras regiones.

Dichos esfuerzos continuaron durante diez años. A finales de 1984 fue creado en la ITF un Departamento de Desarrollo, exclusivamente dedicado a las actividades de promoción. A raíz de ello, se intensificaron los esfuerzos y se asignaron más recursos, gracias, en particular, al apoyo financiero recibido del Fondo del Grand Slam para el Desarrollo.

En la actualidad la ITF tiene un Programa de Desarrollo que es considerado por el Comité Olímpico Internacional uno de los dos mejores programas de desarrollo realizados por federaciones olímpicas internacionales.
El programa de Desarrollo de la ITF gestiona alrededor de 4.36 millones de dólares USA anuales y se centra en la ayuda a naciones en vías de desarrollo de manera que, de las 200 naciones miembro de la ITF, beneficia a unas 160-170 naciones. Las líneas generales de gestión de este programa de desarrollo son las siguientes:

a) Promoción del tenis junior: Una de las mayores prioridades del Programa de Desarrollo de la ITF es conseguir que los tenistas junior de las naciones en vías de desarrollo tengan más oportunidades de participar en competiciones. Anualmente se celebran más de 170 pruebas en más de 90 países incluidas en el Calendario Junior de la ITF. En el año 2000, el gasto fue de 1,16 millones de dólares USA en becas de viaje, circuitos juniors y equipos, el mayor componente del programa del Fondo del Grand Slam para el Desarrollo. Esto se consigue:

a)Ayudando a las Asociaciones Nacionales a que planifiquen adecuadamente el calendario de torneos nacionales, especialmente para la categoría de hasta 14 años.
b)Colaborando con la organización y celebración de torneos y circuitos internacionales junior en esas regiones
Estos eventos pueden actuar como medios para la identificación de talentos y para la selección de jugadores para los equipos junior de la ITF.
c)Cooperando en el aumento de número y nivel de los torneos de la Clasificación Mundial Junior de la ITF Junior en esas regiones. Estos torneos proporcionan a los jugadores juniors la oportunidad de competir internacionalmente y de ganar puntos para la Clasificación Mundial Junior. Los torneos de la Clasificación Mundial Junior generalmente incluyen alojamiento y manutención tanto para entrenadores como para jugadores.

b) Torneos, bolsas de viaje y equipos: Anualmente la ITF selecciona a los mejores juniors de los países en vías de
desarrollo para que formen parte de los equipos de la ITF que toman parte en torneos que se disputan fuera de la región de origen del jugador acompañados por un entrenador de la ITF. La ITF organiza equipos internacionales así como equipos regionales de África, Asia, el Caribe / Centro América, Oceanía y el Pacífico, Europa Oriental y Sudamérica. En 2000 compitieron 170 jugadores de 26 países. Las bolsas de viaje se conceden mediante solicitud a jugadores con posibilidades de los países en vías de desarrollo para que compitan en el extranjero. Los jugadores que destacan en juniors y comienzan el circuito profesional acceden a bolsas de viaje con carácter excepcional. La ITF tuvo equipos de jugadores profesionales hasta 1998. En la actualidad, la ITF cuenta con 20 equipos internacionales compuestos por 227 jugadores de 76 países.

c) Ayudas para instalaciones y organización de actividades: El Fondo del Grand Slam para el Desarrollo aprueba ayudas para construir o reformar las instalaciones de tenis bajo el control o propiedad de las Federaciones Nacionales. Por ejemplo, en el 2001, las siguientes Federaciones Nacionales dispusieron de ayudas: Argelia, Bolivia, Venezuela, Yemen, Burundi, Cuba, Islas Norfolk, Peru, Ghana, Liberia, St Kitts, Sri Lanka, Maldivas, Mali, Sudan, y Uganda. Las becas para instalaciones son abonadas en tres plazos, inicial, medio y final, al término del Proyecto. Desde 1990, más de 50 Asociaciones Nacionales se han beneficiado de este programa.

d) Apoyo a los circuitos profesionales: El Fondo del Grand Slam para el Desarrollo dispone de ayudas para los premios en metálico de torneos con el fin de ayudar a las naciones en vías de desarrollo a que organicen Circuitos Satélites Masculinos y Circuitos Femeninos. También se dispone de ayudas a las Asociaciones Nacionales para incrementar la dotación de premios en metálico de torneos del Circuito Femenino ya existentes. En el 2000, el Fondo del Grand Slam para el Desarrollo apoyó con dinero en metálico los siguientes torneos:

·58 semanas de torneos profesionales masculinos (incluyendo Circuitos Satélite de 10.000 $ y 15.000 $ para Futures).
·28 semanas para torneos femeninos profesionales de 10.000 $ y 5 para torneos de 25.000 $.

e) Tenis en el Colegio: Actualmente hay 80 países participando en el programa de la ITF del Tenis en la Escuela y se calcula que unos 700,000 niños fueron iniciados en tenis mediante este programa en el año 2000. El principal objetivo del programa es introducir el mini-tenis en edades de 6 a 12 años junto con la Federación Nacional, para incluir la asignatura en el curriculum educativo nacional. La ITF apoya el proyecto:

a) Suministrando material y equipo.
b) Identificando los entrenadores locales adecuados para la realización y la supervisión de los programas nacionales para la promoción del tenis en las escuelas.
c) Colaborando en la capacitación de los maestros y el personal docente de los centros escolares.
d) Facilitando un programa estructurado de materias y actividades para la promoción del tenis en las escuelas.
e) Aportando consejos y orientaciones para la buena marcha del programa, mediante las visitas regulares de un Responsable de Desarrollo de la ITF.

Para poder participar en el Programa, las Federaciones Nacionales interesadas deben recabar el respaldo y la colaboración de los organismos oficiales pertinentes de sus respectivos países.

f) Programa de tenis de competición: Es un programa piloto para crear oportunidades de competición y de entrenamiento para jugadores menores de 14 años. Los países que participan en el mismo son: Cuba, República Dominicana, El Salvador, Fiji, Guatemala, Islas Salomón, Vanuatu, Myanmar y Sri Lanka. Este programa proporciona incentivos (incluyendo raquetas, pelotas, cursos de formación, material didáctico y libros) a las naciones para organizar nuevos torneos nacionales o programas nacionales de entrenamiento para jugadores de hasta 14 años (es decir, menores de 14, de 12 y de 10 años). El programa sirve como seguimiento de la Iniciativa del Tenis en las Escuelas y supone un lazo de unión con los circuitos regionales para jugadores de hasta 14 años.

g) Oficiales de Desarrollo: La ITF emplea actualmente a 8 expertos

como oficiales de Desarrollo en las distintas regiones del mundo: Nicolas Ayeboua (África), Karl Davies (África del Sur), Prince Madema (África del Este), Dan O'Connell (Oceanía), Gustavo Granito (América Central y el Caribe), Miguel Miranda (Sudamérica), Suresh Menon (Asia) y Luca Santilli (Europa). Los gastos de este personal corren a cargo de la ITF excepto cuando se encuentran de viaje en un país.

Las responsabilidades de los Oficiales de Desarrollo son, entre otras, las siguientes:

a)Asesorar a las Asociaciones Nacionales sobre la puesta en funcionamiento de los distintos programas de Desarrollo.
b)Supervisar la evolución y los resultados de dichos programas.
c)Colaborar en la formación de entrenadores y en el entrenamiento de jugadores.
d)Aumentar y mejorar las oportunidades de entrenamiento y competición en su área.
e)Dirigir los cursos para los dirigentes y administradores de las Asociaciones Nacionales.
f)Coordinarse con las Asociaciones Regionales de la manera adecuada.

h) Centros de Entrenamiento: La ITF tiene 3 centros de entrenamiento: en Lautoka, Fiji (11 jugadores a tiempo completo), Pretoria, en Sudáfrica (183 jugadores a tiempo parcial) y Florida (25 jugadores a tiempo completo).

i) Formación de entrenadores: La formación de entrenadores es vital para la promoción y el desarrollo del tenis. Todos los años, son más de 80 los países de todo el mundo que participan en el programa de formación de entrenadores organizando cursos. La ITF puede contribuir a la capacitación de entrenadores mediante diversos tipos de actividades como la organización de cursos para entrenadores en aquellos países que no tienen un sistema
para titular a sus propios entrenadores. Países como Laos, Surinam, Zimbabwe, Ecuador, Chipre y Venezuela se han beneficiado de dicha iniciativa durante el pasado año. La ITF facilita el programa, los expertos encargados de impartir el curso y el material didáctico necesario. Además, países como Australia, Brasil, Republica Checa, España, Estados Unidos e Italia, han adoptado los algunos de los contenidos de los cursos de la ITF en sus programas de entrenadores.

El Departamento de Desarrollo de la ITF también organiza cada dos años, jornadas de entrenadores en las diferentes regiones. Las jornadas duran una semana y tienen una gran variedad de contenidos expuestos por expertos en formación de entrenadores y en entrenamiento a todos los niveles. En estas jornadas participan en total unos 600 entrenadores de más de 80 países.

Además, el Seminario Mundial para Entrenadores se celebra cada dos años y permite a entrenadores de todo el mundo intercambiar opiniones y presentar los resultados de sus labores e investigaciones más recientes. En este importante foro pedagógico participan más de 100 países.

La Comisión de Entrenadores de la ITF se reúne dos veces al año para tratar y aconsejar a la ITF en temas relacionados con el entrenamiento. La Comisión de Entrenadores ayuda a la ITF en la elaboración de sus materiales educativos y fue decisiva para la elaboración del Código Ético de la ITF para Entrenadores.

j) Publicaciones: La ITF publica regularmente en sus tres idiomas oficiales, inglés, español y francés, material didáctico y educativo (libros, videos, folletos y revistas) destinado a fomentar el desarrollo del tenis y a ayudar a entrenadores, gerentes, directivos y organizadores a aumentar la participación y el nivel de los jugadores, la eficiencia en la gestión y la organización de eventos. Cabe destacar la revista cuatrimestral ITF Coaching and Sport Science Review que es la publicación oficial de la ITF sobre entrenamiento y ciencias del deporte, la cual está disponible y puede consultarse vía Internet, intranet y por correo.

k) Programa de Distribución de material: Es un programa de la ITF mediante el que se distribuye material (raquetas, pelotas, cuerdas) para planes de desarrollo y que se gestiona mediante un sistema de créditos por el que los países dentro del programa solicitan aquel material que quieren recibir dentro del crédito estimado. Mediante este programa, se distribuye anualmente material por valor de 1 millón de dólares USA. Las solicitudes enviadas por las Asociaciones Nacionales se evalúan teniendo en cuenta la viabilidad de los programas propuestos y las condiciones económicas del país. Es necesario justificar de forma regular el uso apropiado del material.

l) Programa de Compras de Material: Se trata de un programa de la ITF que permite a las naciones miembro adquirir material a precio de costo y recibirlo en sus países para que sea utilizado en sus programas de desarrollo. Muchas naciones tienen problemas en adquirir materiales para la práctica del tenis debido al alto costo de los mismos en sus países. La ITF ha alcanzado un acuerdo con las industrias manufactureras para que respeten este programa ya que se trata de material con la marca propia ITF que sirve para fomentar la práctica del tenis y, por ende, a aumentar la compra de material de marca.
ll) Ayuda en Proyectos Administrativos o de Gestión: Las consultas ofrecidas a las Federaciones Nacionales se realizan en forma de visitas de expertos de la ITF. Generalmente, durante la visita se efectúa un examen completo de las actividades de la Federación Nacional, se analiza la situación del tenis en el país, se observa el funcionamiento de los programas de tenis en la práctica, y se aconseja sobre aspectos relacionados con la organización, la planificación y la programación de las actividades. También se organizan seminarios para los responsables administrativos de las federaciones de una misma región geográfica, en conjunción con la celebración de torneos homologados por la ITF. Estos Seminarios son impartidos de manera periódica por expertos de la ITF, tienen una duración de cinco días, y son reuniones interactivas que cubren temas tales como liderazgo, planificación, gestión del tiempo, marketing y el papel de la Asociación Nacional. Además se aprueban ayudas para sufragar los gastos administrativos de proyectos que ayuden a las Federaciones a gestionar con mayor eficacia las actividades relacionadas con el tenis. Generalmente, se trata de ayudas a fondo perdido, con carácter único, destinadas a ayudar a las Federaciones Nacionales a edificar, reformar o actualizar sus sedes administrativas. También se conceden ayudas para costear las actividades de formación de los gerentes de tenis.

m) Proyectos especiales - El proyecto ITF para China: Es un proyecto especial establecido entre la Federación China de Tenis (CTA) y la ITF, para cinco años. Dicho proyecto, ha fomentado el crecimiento del tenis combinando la formación de entrenadores y con el aumento de las oportunidades de competición en la categoría junior.

Desde 1998 la ITF ha venido organizando cursos de formación de entrenadores chinos utilizando la metodología moderna de enseñanza. Se espera que la CTA sea autosuficiente y pueda organizar sus propios cursos en breve.

Durante el año pasado, alrededor de 40,000 niños jugaron al mini-tenis con 435 entrenadores a su cargo. En 1998, sólo existían 4 torneos para jugadores menores de 14 años en toda China. En 1999, la ITF financió un nuevo torneo, el Campeonato de ITF / China para Infantiles. Los 8 mejores chicos y chicas son seleccionados para formar parte del Equipo Chino de la ITF de Infantiles que viaja al extranjero para participar en competiciones.

n) El tenis en silla de ruedas: Desde su creación en 1976, el tenis en silla de ruedas ha sido el deporte de más rápido auge, y probablemente el que entraña una mayor "reto", de todos los que pueden practicarse sobre una silla de ruedas. En 1988 fue fundada la Federación Internacional de Tenis sobre Silla de Ruedas (IWTF), y años más tarde ésta se unió a la ITF como organismo internacional responsable de las actividades relacionadas con el tenis sobre silla de ruedas. La ITF cuenta con patrocinadores especiales para el tenis en silla de ruedas. Actualmente organiza más de 200 torneos en todo el mundo. La ITF fomenta el desarrollo del tenis
sobre silla de ruedas a escala mundial mediante el trabajo de un oficial de desarrollo del tenis en silla de ruedas, sesiones de promoción, torneos y exhibiciones.

3.3. Estrategias de gestión del tenis y las nuevas tecnologías

La ITF tiene un Departamento de Información y Tecnología que es el encargado de llevar a cabo los siguientes proyectos:
·Creación y mantenimiento de la página de internet de la ITF.
·Creación y mantenimiento de la página de intranet de la ITF.
·Asistencia a las Federaciones Nacionales en cuanto a redes informáticas, programas de gestión, etc.
·Provisión a las Federaciones Nacionales de equipos informáticos para mejorar su gestión y comunicación con la ITF.

Además, la ITF también cuenta con un Departamento Técnico que dispone de un laboratorio equipado con la tecnología más avanzada para llevar a cabo los distintos proyectos.

a) Objetivos: Los objetivos fundamentales son:

·Aumentar la consideración hacia los aspectos técnicos y científicos y hacer que el tenis sea el deporte líder en la comprensión de las implicaciones creadas por los cambios tecnológicos.
·Consolidar el Centro Técnico de la ITF como un centro internacional de referencia en todos los aspectos relacionados con la tecnología del tenis y, en particular, en la interacción entre el material y el jugador.
·Investigar y conseguir métodos de evaluación y especificaciones más eficaces que logren definir, medir, mejorar y controlar el juego del tenis.
·Establecer relaciones de trabajo más estables con las empresas fabricantes de material y las organizaciones industriales.
·Fomentar en los contextos adecuados la imagen del tenis como un deporte que proporciona oportunidades de investigación y desarrollo.
·Forjar buenas relaciones con los responsables técnicos de las asociaciones nacionales y, en aquellos casos que sea posible, coordinar programas de investigación conjuntos.
·Llevar a cabo programas de investigación diseñados para proporcionar datos a las asociaciones nacionales con los que se puedan definir estrategias comerciales y de desarrollo para el crecimiento del tenis.
·Mejorar la diseminación de información a las personas y organizaciones interesadas y acercar el mundo científico y el industrial para que comprendan el tenis más.

Los proyectos de investigación más importantes son los siguientes:
La pelota: Dos nuevos tipos de pelotas reglamentarias (Tipo 1 y Tipo 2), Programa de Aprobación de la ITF (161 pelotas aprobadas para 2002), evaluación de mercado para establecer la calidad del producto. Características aerodinámicas utilizando el túnel de viento de la ITF.
La raqueta: Cambios a la Regla 4 (las fuentes de energía son ahora ilegales), proyecto para estudiar la potencia de la raqueta con el fin de establecer los requisitos mínimos del rendimiento de la raqueta.

Superficie de la pista: Esquema de Clasificación (lenta, media, rápida), Desarrollo del Péndulo Haines de la ITF como predictor de la velocidad a un precio razonable.
El Tenis Más Allá del 2000: Estudio de mercado sobre la implantación del tenis en distintos países: 2001 –Brasil, Rusia, Argentina, Canadá, Chile, República Checa, Holanda, España. 2002 – EEUU, Gran Bretaña, Italia y Suecia.

Guía de Instalaciones: El objetivo es proporcionar criterios para las naciones en vías de desarrollo para construir instalaciones adecuadas. Diseños de instalaciones, dimensiones, orientación, etc. Guía técnica sobre superficies de pistas, alumbrado, etc.
Otros proyectos: Medida de la fricción dinámica sobre distintas superficies.. Efecto de la velocidad y del ángulo inicial de la pelota en la velocidad de la superficie. Interacción entre el jugador y las superficies artificiales. La fatiga del jugador cuando utiliza la pelota de tipo 3. Medida precisa del tiempo de contacto pelota-raqueta y su relación con la "sensación".

4. MARKETING DEL TENIS

4.1. El Tenis hacia el año 2000

En 1997 la ITF inició un ambicioso plan de marketing con un estudio de mercado a nivel internacional a largo plazo titulado El Tenis hacia el año 2000. Los objetivos de este estudio de mercado eran:

lEstablecer niveles de participación en el tenis.
lDeterminar el perfil de los jugadores de tenis.
lConocer actitudes y tendencias generales hacia el juego del tenis.

Los países escogidos en este estudio de mercado fueron:

lMercados de tenis maduros: Ej. Francia, Alemania, Japón, Holanda, España, EEUU, Gran Bretaña.
lMercados de tenis intermedios: Ej. Australia, República Checa, Canadá, Italia, Suecia.
lMercados de tenis emergentes: Ej. Chile, Marruecos, Argentina, Sudáfrica, Taiwán, Brasil, Rusia.

Los resultados del estudio fueron los siguientes:

lEl tenis sigue creciendo en la mayoría de las naciones miembro de la ITF.
lSe observaron algunas áreas de mejora en las naciones tenísticamente más maduras en las que no se suele considerar como el deporte divertido y favorito de los practicantes y en las que éstos son, en su mayoría, personas en edad adulta.
lLas áreas satisfactorias en estos países madurosse centran en que el tenis es practicado por un amplio espectro de personas, tanto hombres como mujeres de todas las edades.
lEn las naciones tenísticamente en vías de desarrollo se observó que el tenis es un deporte de gran penetración (juegan más de

4 veces por semana) pero que, en algunos países, sigue siendo algo elitista y dominado por los hombres y es

4.2. El Programa de la ITF del Marketing del Tenis- el camino hacia el crecimiento

Como continuación del estudio de mercado, en el año 2000 se creó uno de los programas más importantes para la ITF. Dicho programa, denominado "Marketing del Tenis- el camino hacia el crecimiento", tiene como objetivo prioritario el hacer que haya más gente que juegue al tenis a todos los niveles.

Basándose en este estudio de tres años, la ITF llevó a cabo una serie de actividades que se centraron en el aumento de la participación en el tenis y en el crecimiento del juego. Estas iniciativas congregaron a ciertos colaboradores clave que influyen y contribuyen al crecimiento del juego, entre los que se encuentran:

·Asociaciones Nacionales y Regionales.
·Jugadores líderes.
·La industria del tenis.
·Expertos de marketing y de comunicación deportiva.
·Directores de desarrollo.
·Organizaciones relacionadas con el tenis.

Al finalizar el estudio se tomó la decisión de organizar una Cumbre sobre "Marketing del tenis" en Septiembre de 2000. Las naciones tenísticamente más maduras junto con la ATP y la WTA, y otras instituciones representativas del tenis, se reunieron con la ITF para compartir ideas sobre como implementar estrategias de mercadeo del tenis con éxito y incrementar la participación en el tenis, aumentando el número de:

·Jugadores que se inician en el juego.
·Espectadores y seguidores del juego.
·Compradores de material relacionado con el tenis.

Como consecuencia de la Cumbre sobre "Marketing del tenis" se decidió llevar a cabo una serie de proyectos entre los que se encontraba el desarrollo de un sistema de clasificación internacional para el tenis. El plan contempla la colaboración de las Federaciones más desarrolladas para que puedan contribuir al crecimiento del juego.

Los tres ejes de actuación son los siguientes:

·Creación de iniciativas de marketing del tenis a nivel internacional y nacional (anuncios en la TV, campañas en los medios de comunicación, etc.).
·Creación de una clasificación mundial internacional que agrupe tanto a los jugadores profesionales como a todos los jugadores que participen en alguna competición en todo el mundo.
·Creación de una página de Internet que incluya contenidos para niños en edad escolar sobre como el tenis puede relacionarse con sus actividades académicas.

Además, dentro de las actividades de Desarrollo se organizaron las Jornadas de Participación en el tenis para entrenadores en Bath, Gran Bretaña, las cuales se centraron en los programas de tenis de base en todo el mundo, con el lema "Más tenis....., más a menudo.., y más divertido." Más de 280 entrenadores de 80 países participaron en el evento.

5. CONCLUSIÓN

La función principal de la ITF es escuchar, liderar, asesorar, ayudar y trabajar para sus naciones miembro con el objetivo de que éstas desarrollen el tenis en sus respectivos países. La filosofía fundamental de la ITF es que la ayuda sólo puede ofrecerse si existen planes de gestión adecuados y realistas.

El tenis de hoy en día ya no es un deporte simplemente para espectadores. Gracias a los nuevos métodos de enseñanza utilizados para que tanto niños como adultos aprendan a jugar, el tenis es más fácil de jugar y, por tanto, mucho más accesible a todos.

Durante los últimos años, la ITF se ha centrado en la necesidad de desarrollar el mejor plan de marketing del tenis a escala mundial posible para aumentar el número de personas que conocen y que practican el tenis.

En tanto que organismo rector del tenis a nivel mundial, la ITF ha tomado el liderazgo en este proyecto de marketing del tenis y actúa como catalizador de las distintas iniciativas que todas aquellas personas y organismos, tanto nacionales como internacionales, están llevando a cabo.

La ITF está comprometida a promocionar y hacer crecer el juego del tenis con la colaboración de todas las instituciones. Trabajando conjuntamente, se logrará el objetivo de que haya más personas y sobre todo, más niños y niñas, jugando al tenis en todos los rincones del planeta. Para ello, la ITF y todo el mundo interesado en nuestro deporte tienen que tomar ciertos riesgos cambiando y "vendiendo" el tenis de forma que sea más atractivo para el consumidor medio. La participación, por tanto, es el objetivo principal.

Bibliografía

ITF. (2002). Las Reglas del Tenis. ITF, Ltd. Londres.
ITF. (2001). Guide to Sponsorship and Television for Developing Tennis Nations. ITF, Ltd. London.
ITF. (2000). Marketing the Game: The Drive for Growth. ITF, Ltd. London.
ITF. (1998). Manual de Liderazgo, Gestión y Administración. ITF, Ltd. Londres.
ITF. (1998). Tennis Towards 2000. ITF, Ltd. London.
ITF. (1997). Tennis Towards 2000. ITF, Ltd. London.

El Club Natación Tarrasa.

Albert Cucarella, Club Natación Tarrasa, Barcelona.

EL CLUB EN CIFRAS

Nº SOCIOS:17.367

DEPORTISTAS FEDERADOS:

FÚTBOL	149
TRIATLÓN	21
NATACIÓN	112
EXCURSIONISMO	29
WATERPOLO	91
JUDO	42
BALONCESTO	122
KARATE	54
ATLETISMO	25
EAA	80
PATINAJE	49
ESCUELA FÚTBOL	91
FRONTENIS	16
ESCUELA ATLETISMO	6
PELOTA MANO	8

TOTAL:
895

EQUIPOS COMPETITIVOS

WATERPOLO	8
BALONCESTO	16
FÚTBOL	16
FUTBITO	51

TOTAL:
91

ALUMNOS ESCUELAS DEPORTIVAS

FÚTBOL	98
PATINAJE	70
ATLETISMO	9
ACTIVIDADES ACUÁTICAS	107
TENIS	30
JUDO	46
KARATE	43

TOTAL:
403

CURSOS DE NATACIÓN ESCOLARES 1.950

CURSOS DE NATACIÓN PARTICULARES 721

ACTIVIDADES

AERÓBIC	512
CORRECTIVA	84
TAI-CHI	76
KARATE	19
FULLCONTACT	10
BAILES DE SALÓN	56
JUDO	17
FUTBITO	639
TENIS	18
SPINING	155

TOTAL:
1.586

ACCESOS POR DÍA: 2.375

CUENTA DE RESULTADOS
Temp. 2001-2002

INGRESOS
4.118.693,88 EUR

(685.293.000 PTAS)

GASTOS
3.847.156,61 EUR

(640.112.998 PTAS)

BENEFICIO EXPLOTACIÓN:
271.537,27 EUR

(45.180.000 PTAS)

TOTAL INVERSIONES
Temp. 2001-2001

443.208,23 EUR
(73.743.646 PTAS)

Entre las inversiones más importantes destacan: Pádels, Servicios exteriores y Material para las Salas de Musculación.

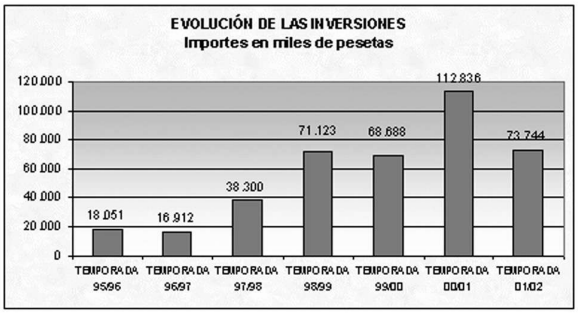
EVOLUCIÓN DE LOS ÚLTIMOS AÑOS:

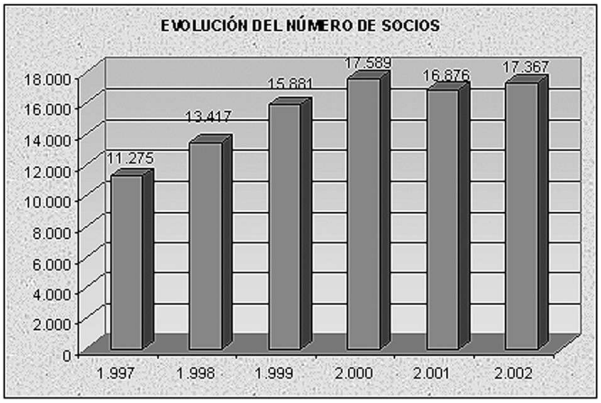
INVERSIONES:
Nº DE SOCIOS:
BENEFICIOS DE EXPLOTACIÓN:
(Ver gráficos página siguiente)

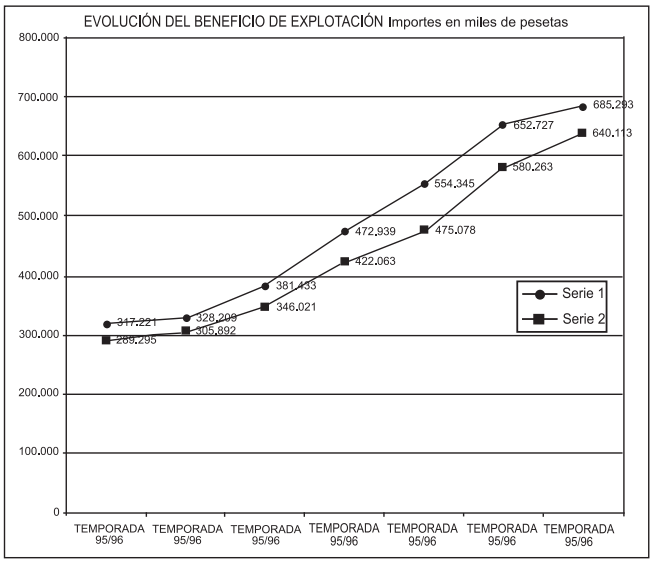
MODELO DE GESTIÓN
CLUB NATACIÓ TERRASSA

OBJETIVOS:
Definir un proyecto deportivo sólido.
Estudiar permanentemente la promoción de nuevos servicios.
Ofrecer actividades socio-deportivas.
Ofrecer calidad.
Hacer una política sistemática de comunicación.
Una gestión económica eficaz y eficiente.
Promover la participación del socio.

INSTALACIONES:







Campos de Futbol.
Campos de Futbito.
Gimnasio de Aeróbic.
Piscinas.
Piscina Infantil.
Pistas Polideportivas.
Pistas de Tenis.
Pistas de Pádel.
Pistas de Petanca.
Pistas de Frontón.
Salas de Musculación.
Salas de Judo, Karate y Full Contact.

SERVICIOS:

Bar-Restaurante.
Gabinete Médico Deportivo.
Masajes.
Parque Infantil.
Salón Social.
Xapiclub.
Zona Uva.
Zona de Aguas.

DIRECTRICES SOBRE EL PRESUPUESTO:

Las cuotas de los socios deberán representar el 70% de los ingresos.
Los gastos de secciones no pueden ir más allá de un 17 % del presupuesto general del club.
La captación de un *sponsor* para el deporte de competición es difícil, pero será necesario dedicarle esfuerzos conjuntamente entre el club y las instituciones.
La dotación para publicidad se ha de incrementar entre un 2 y un 3 % y a su vez la conservación y reparación, normalmente es baja, es necesario incrementarla en un 5 %.
Será necesario hacer un estudio ajustado de los gastos derivados de los suministros, estudiando todos los posibles ahorros energéticos.

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS:
El valor está en las personas

Políticas de Motivación.
Políticas de retribución.
Políticas de Formación.

POLÍTICA DE CALIDAD:

Para garantizar la CALIDAD se tienen que establecer unos criterios y unos mecanismos de control que regulen el funcionamiento.

Esto lo determina la POLITICA DE CALIDAD:

La carta de servicios.
Política de quejas y sugerencias.
Atención personalizada al socio.
Herramientas de control.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN:

PUNTUACIÓN

AÑO 1999	7,12
AÑO 2002	7,38

(La encuesta realizada el año1997 obtuvo una puntuación de 6.33)

PLAN DIRECTOR 2007
OBJETIVOS GENERALES:

Ampliación de espacios deportivos de agua para conseguir:

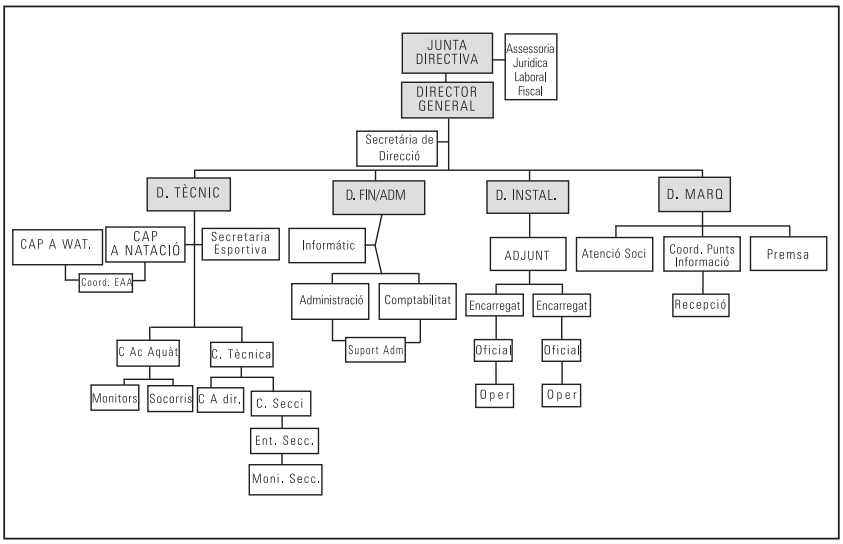
Una de las más grandes láminas de agua climatizada de Cataluña.
Mejores especialistas en el ámbito acuático.

OBJETIVOS GENERALES:

Ampliación de espacios deportivos secos y cerrados, con nuevas modalidades.
Hacer del Club un parque deportivo atractivo para toda la familia.

ORGANIGRAMA:

OBJETIVOS GENERALES:



1.265.000.000 PTAS
7.602.803,12 EUR

A largo plazo
1.172.000.000 PTAS
7.043.861,86 EUR

Otros gastos:
350.000.000 PTAS
2.103.542,37 EUR

TOTAL INTERVENCIÓN:
2.848.000.000 PTAS
17.116.824,73 EUR

Consolidar secciones deportivas:
Mejorar desde el punto de vista social (salas, locales, etc.)
Mejorar desde el punto de vista deportivo (equipamientos, etc.)

A CORTO PLAZO 2001

Piscina Infantil.
Pádels.
Servicios exteriores y almacén.

A MEDIO PLAZO (2002-2004)

Análisis y reconversión de instalaciones.
Cobertura de las piscinas exteriores.
Ampliación soláriums sobre cubierta.
Ampliación de vestuarios socios y grupos.
Ampliación de gimnasios fitness.
Creación de una piscina lúdico-deportiva.
Creación de un área termal, de imagen y salud.
Ejecución de frontón, con rocódromo y pared lateral.
Àrea atlètica y pistas de petanca.
Pistes polideportivas.
Juegos infantiles.
Pistas de Petanca.
Pistas de Pádel.

A LARGO PLAZO (2004-2007)

Aparcamiento subterráneo para 240 vehículos.
Edificio multiuso (oficinas, salas secciones, salas conferencias, etc.)
Pabellón polideportivo cubierto.
Vestidores, graderías y tribuna campo de fútbol.
Reconversión del actual acceso.
Reforma de la zona ocupada por el actual edificio biblioteca y administración del Club.

RESUMEN ECONÓMICO:

A corto plazo
61.000.000 PTAS
366.617,38 EUR

A medio plazo

LOS CLUBES SON:

Entidades deportivas de competición.

Entidades de iniciación deportiva.

Entidades de salud y ocio.

OFERTA DE SERVICIOS (I):

La oferta de servicios que deben tener los socios de los clubes deportivos tiene que ser rica, estar orientada a la demanda y en concordancia con las líneas estratégicas
Tienen que reorganizarse los actuales recursos humanos y estructurar la dimensión de la plantilla.
Se tiene que elaborar un plan de formación continua para el personal.
Tiene que definirse un plan de marketing que cambie o potencie la imagen que tienen los clubes.

OFERTA DE SERVICIOS (II):

La oferta de servicios que deben tener los socios de los clubes deportivos tiene que ser rica, estar orientada a la demanda y en concordancia con las líneas estratégicas
Tienen que reorganizarse los actuales recursos humanos y estructurar la dimensión de la plantilla.
Se tiene que elaborar un plan de formación continua par el personal.
Tiene que definirse un plan de marketing que cambie o potencie la imagen que tienen los clubes.

ES NECESARIO:

INVERTIR PARA SER COMPETITIVO

Estructura del bádminton en España.

Manuel Hernández Vázquez, Federación española de bádminton.

El bádminton es un deporte que, por sus características, puede ser practicado como simple juego recreativo o bien como deporte de competición de gran exigencia energética.

Como juego recreativo se adapta fácilmente a espacios pequeños tanto al aire libre como en interiores. Su iniciación es rápida y hace que todo el mundo, en poco tiempo, pueda disfrutar del juego. Además debido a su peculiar objeto de vuelo, es uno de los pocos deportes de raqueta que se ha introducido con facilidad en los programas de educación física escolar o como una actividad recreativa. Como deporte de competición exige, como las demás disciplinas deportivas, muchas horas de entrenamiento para alcanzar un buen nivel de juego y poder competir a los niveles del deporte federado tanto a nivel nacional como internacional.

La estructura del bádminton español aunque incipiente por el poco tiempo que lleva funcionando la Federación como tal (1984), está organizada, al igual que otras federaciones deportivas por una entidad a nivel nacional que es la Federación Española y por unas territoriales cuyo ámbito de acción cubre el área geográfica de cada Comunidad Autónoma. Aquellas CCAA con más de una provincia, además funcionan delegaciones provinciales. Toda la estructura del bádminton español está basada en el club, por lo que desde hace algunos años, se planifican campañas de promoción sobre asociacionismo deportivo con el objetivo de difundir la idea de que la mejor manera de hacer deporte es a través de clubes organizados.

Actualmente las actividades que desarrolla la Federación Española, están relacionadas con dos grandes áreas: las actividades a nivel nacional y las actividades a nivel internacional. A nivel Nacional, se mantienen cada temporada las actividades siguientes: asamblea ordinaria, jornadas nacionales, Circuito Nacional de 1ª categoría, campeonatos de España Absoluto, Junior, Cadetes e Infantiles, Ligas Nacionales de 1ª y 2ª categoría, campus de verano y programas a nivel nacional de detección de talentos en colaboración con las FFTT. En cuanto a la actividad internacional, la Federación Española, mantiene en el Centro de Alto Rendimiento de Madrid, a la selección nacional, organizando concentraciones periódicas en España y en el extranjero y gestiona los viajes del equipo nacional de cara a su clasificación olímpica. Asimismo, por propia iniciativa, ostenta en la actualidad la Presidencia de la Federación Iberoamericana de Bádminton.

En resumen el bádminton español, aunque joven, es un deporte en nuestro país bien organizado que está asegurando un crecimiento sostenido, por lo que se ha convertido en poco tiempo en un deporte popular y querido por todos sus practicantes.

Olympia Club multiocio. ¡Nos importas tú!

José Ignacio Romero, Director Área Multiocio Olimpya, Alboraya (Valencia).

1. PRESENTACIÓN.

Pensado tanto para un turismo de ocio, como de negocio, para clientes de hotel o clientes asiduos de gimnasio, piscina y spa. OLYMPIA Club Multiocio respira un aire moderno, crea un ambiente acogedor y marca una clara diferencia: cuidar a sus clientes. Como personas únicas. Con necesidades diferentes. Y las mismas exigencias: exquisitez en el servicio y trato agradable.

En calidad de servicio, la excelencia en recursos materiales no es suficiente, sin un grupo de personas con fuerte vocación de servicio, donde nuestros clientes aparecen en lo más alto de la pirámide jerárquica de nuestra empresa.

Un centro diferente, que con buena ubicación en el contexto comercial y turístico, surge de una fuerte demanda en el sector y se presenta único en Valencia. Único, por estar integrado en un gran grupo con una completa y esmerada oferta de servicios: OLYMPIA. Una empresa viva y multidisciplinar, donde además del Hotel, cuenta con Gimnasio, Piscinas climatizadas, Balneario-Spa, Salones de Congresos y Convenciones, Cafeterías y Restaurante. Donde coexiste un gran equipo de profesionales con un objetivo común: darle el mejor servicio a nuestros clientes. Consiguiendo que en cualquiera de sus viajes, se sientan como en su propia casa. Con absoluta garantía de confort y calidad.

Con la reciente apertura del Hotel el pasado mes de febrero culmina el proyecto global OLYMPIA, conceptuado a principios del año 2000, y actualmente materializado en la ampliación y mejora del conjunto de sus áreas.

2. EL HOTEL.

Con un total de 5 plantas, el HOTEL OLYMPIA dispone de 3 suites y 164 habitaciones, de las cuales 5 están destinadas a huéspedes con incapacidades físicas. Todas ellas perfectamente equipadas con: baño completo, secador, espejo anti-vaho, aire acondicionado, teléfono directo, TV color, canales internacionales, internet gratuito, internet-TV minibar, escritorio, caja de seguridad individual, servicio de habitaciones, servicio de lavandería y llave magnética.Decoración moderna y prestaciones únicas para hacer su estancia lo más práctica, cálida y confortable posible.

La mañana en el HOTEL OLYMPIA comienza en nuestro Buffet de desayunos NEREIDAS con un delicioso menú de cuidada elaboración y donde degustar una amplia variedad de fina repostería dulce y salada.

Al mediodía, en nuestro Restaurante de cuatro tenedores, se puede disfrutar de una selecta carta de especialidades mediterráneas. Exquisita cocina de alta calidad para saborear placeres del mar y de la tierra en un ambiente elegante y relajado. Nuestro punto de encuentro: la Terraza EXEDRA. Un espacio amplio y luminoso, ideal para momentos tranquilos al aire libre.

RECEPCIÓN

Es el punto clave, donde el cliente se lleva la primera y la última impresión de nuestras instalaciones. Nuevamente el personal, juega aquí, un papel primordial. Es el alma del centro, donde el cliente va a parar para solucionar cualquier duda o reclamación. Junto a la recepción, se encuentra la mesa de atención al cliente, un espacio suficientemente alejado y cercano, para facilitar el acceso de los clientes y al mismo tiempo, preservar su intimidad.

Junto a la recepción, disponemos de un espacio, “business-center” dotado de ordenador con acceso gratuito a Internet y fax, para que el hombre de negocios, pueda sentirse como en su propio despacho.

3. SALONES.

Con un total de 7 salones, OLYMPIA nace como un centro de convenciones, congresos y reuniones en el área metropolitana de Valencia. Olympia dispone de las instalaciones adecuadas, el personal cualificado y los más amplios servicios que corresponden a su categoría y diversidad.1500 m2 de salones dimensionables y polivalentes. Climatizados y con luz exterior. Con capacidad para albergar desde 50 a 1500 personas. Con entradas independientes y parking privado.

Además, el hotel cuenta con 3 salas de reuniones modulables y técnicamente equipadas para cualquier necesidad. Con la posibilidad de realizar los más diversos montajes y con una capacidad de 15 a 150 personas.Un tratamiento estudiado del espacio y la creación de ambientes idóneos que favorecen las reuniones de trabajo.Y pensando en dar soluciones completas, hemos creado nuestro Servicio Integral 12 hrs que incluye: una sala de reunión, un coffe-break dulce a media mañana, un almuerzo de trabajo y un coffee break salado por la tarde.

Ofrecemos sin cargo: tarima, atril, flip-chart, material de escritorio, megafonía sectorizada y caramelos. Con cargo, facilitamos cualquier material audiovisual, secretarias, azafatas, traducción simultánea, conexiones a PC, videoconferencias, etc... Contamos con un Departamento de Grupos y Convenciones para todo tipo de información y organización para todo tipo de eventos. Nos preocupamos de que el día señalado sea todo un éxito.

4. DEPORTIVO. (¡VIVELO!)

GIMNASIO.

En OLYMPIA CLUB MULTIOCIO, ponemos a disposición del cliente, todas las instalaciones deportivas necesarias para seguir un estilo de vida activo y saludable.4000 m2 de nuevas instalaciones

deportivas, con instructores altamente cualificados, más de 30 actividades diarias (Spinning, Body Combat, Body Pump, Aerobic, Aquagym, Step, Rowing, GAP, TBC, etc...), una completa zona de maquinaria de Fitness y 5 pistas de Squash.

Además, tanto en vestuarios masculinos como femeninos, se puede disfrutar de una zona relax con baño turco, sauna y jacuzzi, donde relajarse después de practicar deporte.
Con completas instalaciones de musculación y fitness al servicio de tu calidad de vida y bienestar.

PISCINA CLIMATIZADA

En nuestra piscina climatizada se puede practicar el deporte más completo
y saludable, la natación en cualquier época del año. Nuestras actividades: Matronatación, Natación Postparto, Natación Bebés, Infantil, Adultos, Tercera Edad, Terapéutica, Baño Libre y Aquagym.
Un servicio pensado para toda la familia y para todas las edades.

TIENDA DEPORTIVA.

Con una oferta cada vez más amplia, de material y ropa de deporte.

OCIO Y TIEMPO LIBRE.

De reciente creación, cuyo principal objetivo es la fidelización del cliente a nuestras instalaciones ofreciéndoles múltiples actividades multiaventura.

5. SPA. (¡Relájate y Disfruta!)

Uno de los placeres de la vida es sentir los efectos del agua en nuestro cuerpo después de un día de mucha actividad. En OLYMPIA Club Multiocio, se puede disfrutar de todas las propiedades del agua, con el mayor balneario urbano de la Com. Valenciana. Unas modernas instalaciones con un excelente Circuito Termal que cuenta con piscinas calientes (de chorros, de camas de hidromasaje, de relax), piscina de tonificación, pediluvio, baño turco, termas, duchas escocesas, duchas de aceites esenciales y tumbonas relax. Sin duda, una fuente de equilibrio y bienestar. Donde el agua es vida.
Además, para dar un servicio que realmente mejore la calidad de vida, ofrecemos una completa Área de Salud, Belleza y Relax, Fisioterapia, Masajes Relax y Gabinete de Estética. Expertos profesionales y productos de calidad nos permiten ofrecer tratamientos y programas únicos, que ofrecen una experiencia placentera e irrepetible.

Nuestro BALNEARIO-SPA, está dividido en dos zonas principales:· Circuito Termal· Área de Tratamientos de Salud, Belleza y Relax

circuito:

· Relaja, limpia el organismo y tonifica el cuerpo.· Proporciona sensación de bienestar general.· Elimina la fatiga diaria.· Alivia las tensiones musculares.· Combate el estrés.· Previene enfermedades.· Mejora la calidad de vida.

Circuito termal

PISCINAS CALIENTES

El circuito comienza con un conjunto de piscinas compuesto por:

Piscina de chorros (34 ºC)Piscina de camas de hidromasaje (34 ºC)Piscina relax (38 ºC)

PISCINA TONIFICACIÓN (10º C)
PEDILUVIO
TERMA FEMENINA
TERMA MASCULINA
BAÑO TURCO
DUCHA FRÍA
DUCHA ESCOCESA
DUCHA BITÉRMICA DE ACEITES ESENCIALES
ZONA RELAX

CABINAS HÚMEDAS VICHY
Especialmente diseñadas para tratamientos con algas y barros. Mejoran la eficacia de los masajes y permiten la limpieza del cuerpo.

CHORRO JET BITÉRMICO
Chorro de alta presión aplicado por un especialista sobre el sistema locomotor y circulación periférica. Indicado para tratamientos de reumatismo, celulitis y puesta en forma.

6. Localización. Muy cerca de ti.

OLYMPIA está situado en una zona tranquila, a tan sólo 10 minutos del centro histórico (2 km). Su ubicación privilegiada permite el fácil acceso a las principales vías de entrada y salida de Valencia sin necesidad de atravesar la ciudad.Además, las paradas de metro, taxi y autobús localizadas junto al hotel, facilitan una excelente comunicación con los puntos neurálgicos de la ciudad: Recinto Ferial (puerta a puerta), Palacio de Congresos, Ciudad de las Artes y la Ciencias, Estación del Norte, Aeropuerto...

A tan solo 50 metros del HOTEL OLYMPIA se encuentra la parada de Metro de Palmaret que le comunica con el centro de la ciudad en sólo 8 minutos (Duración aproximada del trayecto Palmaret-Colón).Desde esta estación podrá desplazarse directamente "puerta a puerta" a la Feria de Muestras de ValenciaLa linea 70 de la Empresa Municipal de Transportes de Valencia (EMT) le llevará cómodamente desde OLYMPIA hasta el Centro Histórico de la ciudad en tan sólo 15 minutos.Si su opción de transporte es el TAXI, a escasos metros del OLYMPIA encontrará una parada de Taxi que facilitará su desplazamiento a cualquier parte de la ciudad de una manera rápida y cómoda.

7. FILOSOFIA OLYMPIA.

LA SINERGIA ENTRE ÁREAS.

Olympia Club Multiocio, debe entenderse como un todo funcional en el que unas áreas alimentan a otras.
CLIENTE EXTERNO.

Dado que se trata de una empresa de servicio, la visión del cliente, siempre es perceptiva, es decir, se lleva lo que percibe, lo que siente, por lo tanto tiene un importante componente de intangibilidad. La única forma de detectar el grado de satisfacción de un cliente, y por lo tanto la calidad de prestación del servicio, es recogiendo su opinión. En Olympia Club Multiocio, disponemos de encuestas especializadas en cada área par cubrir este objetivo.

CLIENTE INTERNO.

Entendido como el propio trabajador, es elemento interno de mayor importancia en nuestra empresa, y este cobra un mayor protagonismo cuanto más está en contacto con
el cliente externo. En Olympia Club Multiocio somos consientes de la importancia que representa tener a un trabajador satisfecho y capaz de transmitir esa satisfacción, que finalmente y más en empresas de servicio, esto se materializa en el resultado de la explotación.

Par mi, desde el punto de vista de un gestor deportivo, son los clientes los que te marcan las pautas a seguir en tu gestión y por lo tanto, los que te ofrecen "las pistas" para poder alcanzar los objetivos marcados.

Con un buen equipo humano, entiendo que lo único que debe hacer un gestor es tener los ojos y los oídos bien abiertos, seleccionar y ordenar las ideas que recibe, coordinar el grupo para llevarlas a cabo y evidentemente supervisar la correcta ejecución de las mismas.

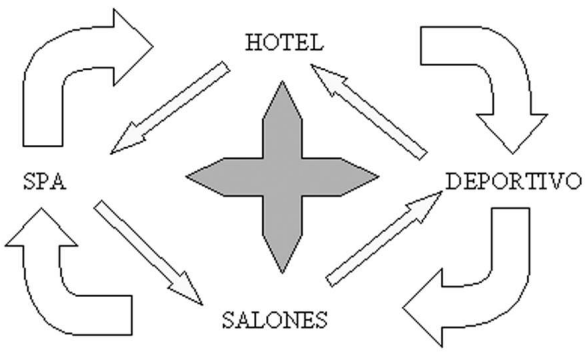
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

GESTIONAR
Planificar a CORTO plazo.
Función OPERATIVA.

DIRIGIR
Planificar a LARGO PLAZO
Función ESTRATÉGICA.

Dirección.
estratégica.

"Conjunto de decisiones y acciones resultantes de la formulación



e implantación de las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos de una organización"

El entorno ofrece una fuerte influencia en la empresa, y por lo tanto, en la gestión y dirección de nuestra entidad. Evidentemente, partimos siempre de una planificación por objetivos que perfectamente pueden verse modificados en función de las variaciones de nuestro entorno. Descartada la idea de la dirección rígida y organización militarista, en Olympia Club Multiocio, entendemos que el día a día es el que te indica si se la gestión es la adecuada, entiendo, que en esto, juega un papel de crucial importancia la supervisión diaria de los responsables de cada área. Evidentemente, es necesaria la existencia de un organigrama, pero debemos ser conscientes de que lo que sustenta la pirámide organizacional es la base de la misma, como ya he explicado anteriormente.

PLANIFICACIÓN POR OBJETIVOS.

Para realizar una correcta planificación por objetivos, es imprescindible que exista un exhaustivo conocimiento de la situación de la empresa y su entorno, así como de sus posibilidades de crecimiento.

Personalmente, yo planteo un objetivo final y a partir de ahí me voy marcando las diferentes etapas con un plan de acción para cada etapa. Los objetivos han de ser concretos, acotados en el tiempo y alcanzables. Si nos planteamos objetivos inalcanzables, lo más probable es que se pierda credibilidad y se gane desmotivación. Los "clientes internos", bajo mi punto de vista, han de conocer esos objetivos, así como el desarrollo de los mismos, para que su que hacer diario tenga un sentido más real y participativo dentro de la empresa.

CONOCIMIENTO, COMUNICACIÓN Y SUPERVISIÓN.

Son las herramientas con las que pretendemos crear esa sinergia entre áreas. Sin estas herramientas es imposible que un responsable realice bien sus funciones, pero todos los integrantes de la empresa deben usarlas. En Olympia Club Multiocio se pretende que todos conozcan los servicios que ofrecemos y que sean capaces de trasmitirlos y venderlos, aunque se trate de un servicio que no pertenezca a su área. Olympia Club Multiocio se concibe como un negocio integro, no como el desglose de varios. Aunque cada departamento y cada área tenga sus funciones específicas.

8. LA RENTABILIDAD, NUESTRA RAZÓN DE SER.

Evidentemente, es nuestra razón de ser. Por lo tanto, nuestros objetivos parciales, deben de conducir a un objetivo final de RENTABILIDAD.

El BENEFICIO.

-Beneficio: "Incremento del valor patrimonial de la empresa"
-Beneficio normal: "Retribución del empresario por tomar una decisión y asumir un riesgo."
-Beneficio extraordinario: "Se debe al ingenio del empresario"

El máximo de beneficio se alcanza en el óptimo económico, es decir cuando conseguimos el máximo de ingresos con el mínimo de recursos. O lo que es lo mismo incrementando ventas y reduciendo costes.

Yo soy partidario de una evaluación lo más independiente posible por actividad, aunque esto no siempre es posible, especialmente cuando se ofrece un bloque de estas por cuota. En estos casos, suelo hacer un cálculo estimativo, atendiendo a la afluencia de clientes por cada actividad y haciendo una media ponderada tanto de costes como de ingresos. Efectivamente, hay actividades que sin ser directamente rentables, nos aportan calidad al servicio y fidelidad de los clientes. Aunque insisto en que para una rentabilidad global se debe procurar que cada actividad auto-subsista.

LOS ATÍPICOS.

Nos proporcionan unos ingresos extras, sin apenas variación en la explotación. Un ejemplo de atípicos con los que se puede obtener importantes ingresos sin asumir riesgo alguno, son las máquinas expendedoras. Lo único que se necesita es un espacio libre para colocarlas. Esto se puede realizar directamente, bien comprándolas o en alquiler, o a través de una empresa que se dedica a su explotación. Personalmente pienso que va en función del producto y de los márgenes de rentabilidad del mismo. Por ejemplo, en el agua mineral, me es más rentable una explotación directa, y el resto lo hago con terceros.

HORAS VALLE.

Se ha hablado mucho a cerca de la política a seguir, para hacer rentable la instalación en estas franjas horarias. Lo más lógico, bajo mi punto de vista, es una reducción de precios y realizar actividades encaminadas a personas con mayor disposición horaria, tal como jubilados, amas/os de casa, determinado grupo estudiantes, determinadas empresas con diferentes turnos, … Otra política a seguir sería rellenar esos espacios horarios con cursos o actividades puntuales, bien de explotación interna o externa.

En definitiva, las políticas a seguir dependen de múltiples factores controlables e incontrolables que varían en función del entorno general y específico de cada centro. Por lo que el mejor sistema de gestión, será el resultante de un exhaustivo análisis de todos estos factores, siempre con criterios constantes basados en la visión de futuro, la flexibilidad y la adaptación al cambio.

RESUMEN DE LA PONENCIA

Con esta ponencia, por un lado pretendo dar una visión global de nuestras instalaciones, haciendo hincapié en el factor humano y su papel dentro de la instalación.

Entiendo que cada modelo de gestión es diferente, ya que los factores que lo rodean también lo son. No pretendo marcar unas directrices sobre cuál es la mejor política a seguir.

Tampoco he querido aburrir a los oyentes con curvas, porcentajes de afluencia, gráficas de resultados, … ya que entiendo que con ello no conseguiría mi propósito, que no es otro que mostrar un modelo de gestión, basado en parámetros de rentabilidad, que bajo mi experiencia como gestor me han dado buen resultado.

Empresas del sector deportivo. Capacidad de adaptación.

Guillermo Burguete, Director SEAE, Barcelona.

SEAE, abreviatura de Servei d'Ensenyament i Assessorament Esportiu es una empresa de servicios y productos que actúa en el ámbito del deporte, del ocio y de la salud, y se orienta hacia el servicio integral al cliente.

Su coherencia metodológica ha propiciado la consolidación de un grupo de profesionales procedentes de diferentes ámbitos y disciplinas pero siempre relacionados con la actividad física. La filosofía de trabajo que aglutina este colectivo de personas se basa en los siguientes principios:

. Capacidad de anticipación y adaptación
. Voluntad de información y participación generalizada
. Democracia en las decisiones
. Ejecución de trabajos para los grupos semiautónomos
. Preocupación para la formación permanente
. Calidad de los servicios

La amplia variedad de servicios y productos que SEAE puede ofrecer a sus clientes se estructuran en cuatro grandes líneas de actuación:

. Gestión de instalaciones deportivas
. Organización, planificación y asesoramiento
. Formación de recursos humanos
. Equipamiento integral de instalaciones deportivas

Antecedentes

La convergencia de intereses para la innovación pedagógica de dos colectivos, por una banda enseñantes de natación y, por otra, miembros de la organización de maestros para la renovación pedagógica "Rosa Sensat", crearon un grupo de trabajo capaz de transformar los métodos tradicionistas mediante una metodología en la que el respeto a la evolución natural del niño y a sus intereses son sus principales objetivos.

Gradualmente, este colectivo, a través de sus experiencias, fue descubriendo nuevas situaciones con un gran potencial educativo basadas en los hábitos, los procesos de socialización, la expresión corporal, el juego y la creatividad. De forma paralela, se produce una significativa ampliación del tratamiento de los contenidos acuáticos y la incorporación de otras propuestas propias de las actividades físicas.

La consistencia de los presupuestos ideológicos elaborados para dicho grupo generó el nivel de confianza suficiente para lanzarse al desarrollo de una iniciativa profesional que se denominará SEAE. Desde sus inicios los componentes del Área de Gestión Técnica de SEAE consideraron oportuno sustituir el vocablo natación por el de actividades acuáticas, ya que el primer término remite a una concepción de la realidad muy estricta en la que la técnica de estilos ejerce, sin duda alguna, un dominio hegemónico. Por el contrario, el término actividades acuáticas refleja el gran abanico de posibilidades pedagógicas y lúdicas que ofrece el medio acuático, más allá de un eficiente nado en la superficie.

Este grupo se constituyó como empresa de servicios deportivos en 1985 y su evolución la ha posicionado como empresa de gestión de instalaciones deportivas. Su calidad de servicios está avalada, principalmente, por sus quince años de trabajo y por la profesionalidad y el entusiasmo de sus recursos humanos.

EMPRESAS DE SERVICIOS DEL SECTOR DEPORTIVO : CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN

Introducción

El sector deportivo, y más concretamente las empresas de servicios enmarcadas en él, están en continua evolución y saben que ofrecen un producto que adquiere cada día un mayor valor. La posibilidad de disfrutar de más tiempo para el ocio es un elemento que contribuye a mejorar la calidad de vida de las personas, y el deporte es una de las principales actividades en las que ocupan ese espacio de libertad.

Paradójicamente, el hecho de tener más tiempo de ocio, y que aumentará con la paulatina implantación de la jornada laboral de 35 horas, no significa que vivamos con más tranquilidad o más relajados. El tiempo sigue siendo una obsesión y las horas que dedicamos al trabajo son más estresantes, e incluso el ocio se puede convertir en un agobio por la obligación que nos imponemos de aprovechar cada minuto. Por ello, la práctica de actividad física se ha
convertido en el principal elemento conductor a la hora de conseguir mantener un nivel de equilibrio psicofísico y es la principal actividad escogida.

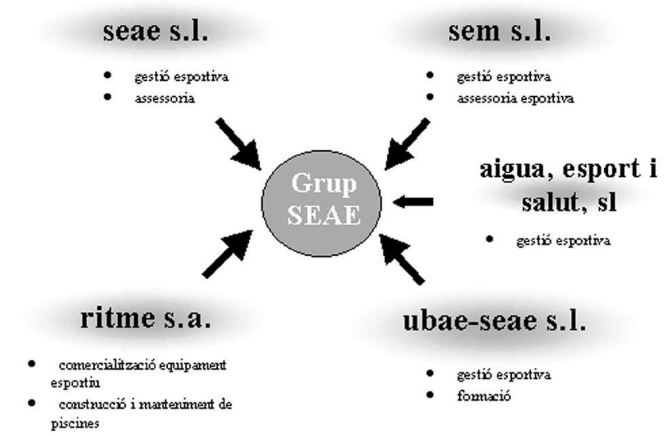
Toda esta predisposición a realizar deporte, ya sea por motivos de salud, de interacción social o sólo por el bienestar que proporciona, incrementará el valor de negocio de nuestro sector.

Las empresas del sector deportivo

Las empresas de servicios deportivos surgieron en los años 80

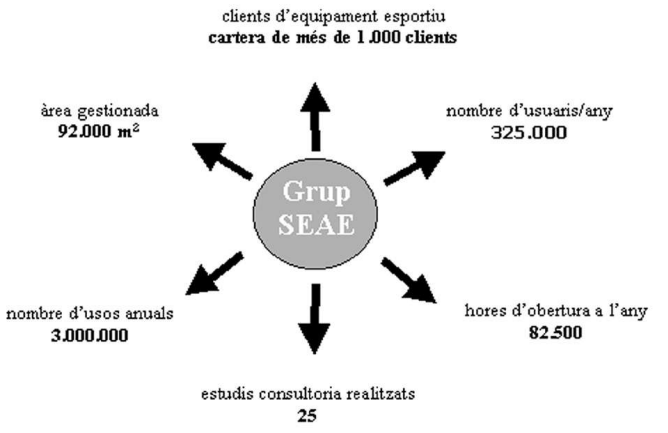
estrechamente ligadas a la sociedad del bienestar y a la importancia que cobraba la mejora de la calidad de vida, momento en que la práctica de actividad física llegó a convertirse en un derecho más de los ciudadanos.

En estos años, la evolución ha sido vertiginosa y todas las empresas han debido adaptarse a los diferentes altibajos experimentados por el sector, desde el boom del 92 como consecuencia de los Juegos Olímpicos de Barcelona, que ayudaron a popularizar la práctica deportiva y al hilo del cual se construyeron numerosas instalaciones deportivas, pasando por la crisis postolímpica, hasta llegar a la consolidación del sector en los últimos años. La prestación de servicios, la gestión integral de instalaciones



deportivas y la consultoría son la oferta central de la mayoría de empresas del sector deportivo.

Los primeros años se debatía sobre el tipo de gestión ideal, con partidarios de las diferentes opciones: integral, interesada, directa... En este debate han participado tanto las empresas como las administraciones públicas, pero se puede decir que hoy en día es un tema superado. El tipo de gestión depende y dependerá de las particularidades de cada caso y las organizaciones deben saber adaptarse a las diferentes necesidades.



Además de esta capacidad de adaptación, las empresas han de ofrecer un servicio total y tener una importante capacidad de reacción. La entrada en el mercado español de multinacionales americanas e inglesas está cambiando el panorama actual. Eso no quiere decir que debamos imitarlas en sus planteamientos, sino que debemos estar atentos a cómo pueden influir en las expectativas de nuestros usuarios. Nuestra labor a partir de aquí debe estar fundamentada en un equipo sólido, con profesionales de cada una de las áreas básicas para gestionar una instalación -económica, técnica, de recursos humanos y de comunicación- con una estructura que, a la vez, ha de ser flexible, y que puede ser diferente en función del proyecto que es necesario llevar a cabo.

Felizmente, cada vez es más habitual la formación de un equipo interdisciplinar (arquitectos, ingenieros, gestores...) para concebir un equipamiento deportivo, de manera que se asegura la calidad del servicio.
En definitiva, las empresas de servicios han de contar con las siguientes características:

-Ofrecer un servicio total: solución de problemas, agilidad...
-Implicación en el diseño de los equipamientos para asegurar la calidad del servicio.
-Capacidad de adaptación
-Estructura profesional, viva y flexible

Todavía hay quien mira con recelo a las empresas privadas que gestionan instalaciones deportivas públicas, pero lo que han buscado las administraciones sacando a concurso su gestión es, por un lado, ofrecer al ciudadano una oferta de calidad, y por otro, la recuperación y el mantenimiento óptimo de los equipamientos. Además, la profesionalización de esta labor ya no es patrimonio exclusivo de las empresas, sino que están funcionando bajo los mismos criterios cada vez más agrupaciones o asociaciones deportivas, como está ocurriendo en Cataluña con la UFEC (Unión de Federaciones Deportivas Catalanas), gestionaria de varios equipamientos municipales, o la federación de balonmano, que hace lo propio en un centro de Cerdanyola del Vallés (Barcelona), lo que es una demostración de que lo importante es una gestión eficaz, sea quien sea el actor que la aplica.

Los servicios deportivos

El mayor consumo de ocio hacia el que previsiblemente avanzamos, provocará a su vez un mayor consumo de actividad deportiva.

El abanico actual de ofertas de ocio y de servicio contempla la inclusión de espacios para la práctica de actividad física. Por ejemplo, en Altafulla (Tarragona) se está construyendo una residencia para la tercera edad que dispondrá de piscina como un valor añadido de servicio. También hay centros deportivos que se suman a la oferta de los complejos comerciales.

Por otro lado, se están abriendo cada vez más centros de carácter termolúdico, y las disciplinas orientales tienen una gran aceptación entre los usuarios, tendencias relacionadas con la búsqueda de bienestar, de la necesidad de "desconectar" en este mundo globalizado, en el que todo te llega y todo te afecta.

Los elementos imprescindibles con los que ha de contar una instalación adaptada a la demanda actual son:

-Un espacio acuático con una zona en la que se puedan realizar actividades lúdicas y recreativas que faciliten el uso familiar de las instalaciones.
-Una sala de fitness totalmente equipada
-Alguna sala polivalente para la realización de actividades alternativas
-Una zona de aguas equipada con todos los servicios que hoy en día piden los usuarios: baño de vapor, saunas, hidromasajes...

Todo esto debe ir acompañado de una batería de vestuarios, según la capacidad máxima fijada para acoger en el centro deportivo. También es importante establecer una modalidad de acceso sin limitación de espacios ni de actividades y con libertad de movimientos dentro del equipamiento deportivo.

La formación del personal es un factor diferenciador importante, básica para mantener una oferta de programas específicos que debería evolucionar por delante de la demanda. Las actividades con un importante componente terapéutico tienen cada vez más usuarios y la tendencia es también recibir un tratamiento cada vez más personalizado.

Otro de los aspectos a tener en cuenta a la hora de diseñar una oferta de servicios, es el envejecimiento de la población, que nos hará pensar en nuevos servicios adecuados a las características de este colectivo que ha adquirido en los últimos tiempos una enorme cultura deportiva.

La programación deportiva, el diseño de las actividades y su planificación para desarrollarlas cubriendo las diferentes franjas horarias por un lado, además de pensar en el público potencial y avanzarnos a las demandas futuras por el otro, serán factores determinantes para el éxito de gestión de nuestra instalación.

De todas maneras, la oferta de productos y servicios estará condicionada por el tipo de equipamiento deportivo del que disponemos. La mejor manera de evitar problemas en este sentido es implicar a los gestores deportivos en el diseño de las instalaciones y la distribución de los espacios, tal como hemos apuntado anteriormente. Es un elemento indispensable para encontrar el equilibrio entre las tres rentabilidades:

- económica
- deportiva
- social

Todo este trabajo ha de ser desarrollado por un equipo de profesionales especializados en el campo deportivo, arquitectos, aparejadores, ingenieros, técnicos deportivos y gestores, que garanticen la calidad de los diferentes servicios ofertados y con voluntad de satisfacer las expectativas de los usuarios. La labor del gestor está empezando ya en los últimos tiempos por la contratación de la obra, y su intervención incluye un aspecto tan importante para el mantenimiento y viabilidad del proyecto como es la elección de los materiales específicos de construcción.

Bibliografía

Tribe, John. “Economía del ocio y del turismo”. Madrid: Síntesis, 2000.
Díaz, Lorenzo. “La España alegre. Ocio y diversión en el siglo XX”. Madrid: Espasa-Calpe, 1999.
Negre, Pere. “El ocio y las edades. Estilo de vida y oferta lúdica”. Barcelona: Hacer, 1993.
Rybczynski, Witold. “Esperando el fin de semana”. Barcelona: Emecé, 1992.
Escobar, Luis. “La cultura del Ocio”. Madrid: Eudema, 1991.
Trilla, Jaume; Puig, Josep M. “Pedagogía de l’oci”. Barcelona: Ceac, 1985.
Guia, Jaume. “El turismo y el ocio” en *La Vanguardia*, 27 de enero de 2002. Pp. 32.
Tribe, John. “¿Una sociedad del ocio?” en la Vanguardia, 27 de enero de 2002. Pp. 32-33.
Trilla, Jaume. “¿Educar para el ocio? en *La Vanguardia*, 27 de enero de 2002. Pp. 33.

Problemática del sector servicios de actividades físico-deportivas.

Gerardo López de Carrión, Federación Nacional Empresarios Instalaciones Deportivas, Madrid.

I.- INTRODUCCIÓN.

El objetivo de este documento es analizar la situación actual del sector y aportar soluciones que propicien la generalización de la práctica de actividades fisico-deportivas en el Estado Español.

Intentamos que las distintas Administraciones vean en las Empresas de Servicios una excelente oportunidad y no una amenaza. Para ello, resulta imprescindible, realizar una revisión histórica del Sector.

II.- INTRODUCCIÓN HISTÓRICA.

En España, antes de 1970 la iniciativa privada estaba constituida por Clubes Deportivos, donde se desarrollaban deportes de elite, así como, otras actividades sociales, y los Gimnasios, dedicados fundamentalmente a las Artes Marciales.

La iniciativa pública, centraba sus actividades en las campañas de natación de verano, en las cesiones o autorizaciones para que realicen actividades de invierno los Clubes Deportivos, Colegios y Profesionales.

A partir de 1970, las Administraciones Públicas, inician campañas publicitarias como "Contamos contigo", donde el deporte es fundamentalmente practicado por los hombres. La mujer se incorpora muy lentamente al mismo, practicándolo como mantenimiento físico.

En la iniciativa privada despegan las artes marciales. Algunos centros imparten actividades físicas para adultos.

En la transición política se promueve el "deporte popular", con carreras en la calle, día de la bicicleta, fiestas deportivas, etc. En la iniciativa privada se produce un incremento de las actividades para adultos relacionados con la mejora de la condición física, mantenimiento y natación. Hay un gran desarrollo de las artes marciales.

Con la implantación de los Ayuntamientos Democráticos se produce una gran expansión. Los Ayuntamientos centran sus esfuerzos en la construcción de grandes Instalaciones Deportivas, en forma de Pabellones Polideportivos y de Piscinas Cubiertas.

Se produce un incremento de la iniciativa privada y diversificación de la misma, para poder atender las demandas de los ciudadanos y afrontar también, el intrusismo que se produce en el Sector:

-Aeróbic.
-Musculación.
-Fitness.
-Danza, Bailes de salón, Sevillanas, etc..

Las entidades denominadas sin ánimo de lucro, tales como, Asociaciones de Madres y Padres de Alumnos, Asociaciones de Vecinos, Clubes Deportivos, y algunas Federaciones deportivas, empiezan a ofertar también, este tipo de actividades.

En la promoción y desarrollo de este tipo de actividades, actúa como motor la iniciativa privada, ya que son en su mayoría actividades importadas de la Costa Oeste de EE UU.

III.- SITUACIÓN ACTUAL

Distorsión del mercado, fundamentalmente en el segmento del fitness, debido a la concurrencia de operadores (Corporaciones Locales, Asociaciones de Madres y Padres de Alumnos, Federaciones Deportivas, Asociaciones culturales) en desigualdad de condiciones que :

Propician la competencia desleal.

Saturación de algunos segmentos del mercado.

Distorsión creada en torno al precio-servicio.

Crisis y desaparición de las empresas más débiles, que son las privadas.

Dificultan el crecimiento del sector empresarial.

Disminución de los niveles de calidad.

La formación de los trabajadores en nuestro sector no se adecua a las expectativas y a las demandas de las empresas:

El sistema educativo está todavía muy orientado a la enseñanza y al alto rendimiento, dentro de nuestro sector.

Las titulaciones de algunas Federaciones Deportivas tampoco se adecuan a las necesidades de las empresas.

IV.- OPERADORES QUE CONCURREN EN EL SECTOR.

Corporaciones Locales.

Proporcionan servicios muy por debajo del coste de producción, aplicando a los servicios públicos el concepto de Tasa y no el de Precio Público como creemos que corresponde.

La Ley 39/1988 del 28 de diciembre, Reguladora de la Haciendas Locales (LRHL), en su artículo 20 especifica que la Tasa tiene como hecho imponible:
"... la prestación de un servicio público (...) de competencia local (...), cuando, en todo caso, concurran las circunstancias siguientes:

a) Que sean de solicitud o recepción obligatoria
b) Que no sean susceptibles de ser prestados o realizados por la iniciativa privada, por tratarse de servicios o actividades que impliquen manifestación del ejercicio de autoridad, o bien se traten de servicios públicos en los que esté declarada la reserva a favor de las Entidades locales con arreglo a la normativa vigente."

Por otra parte, la LRHL, en su artículo 41, define los precios públicos como:

"… contraprestaciones pecuniarias que satisfagan por:(…)

B) La prestación de servicios (…) competencia de la Entidad local (…), cuando concurra ALGUNA DE LAS DOS circunstancias siguientes:

a)Que los servicios públicos (…) no sean de solicitud o recepción obligatoria.

b)Que los servicios públicos (…) sean susceptibles de ser prestados o realizados por el sector privado,…"

Respecto a la cuantía del precio público, la Ley en su artículo 45 dice:

"1. El importe de los precios públicos por prestación de servicios o realización de actividades deberá cubrir, como mínimo, el coste del servicio prestado o la actividad realizada.(…)

Entidades sin ánimo de lucro.

En su inmensa mayoría, operan como empresas pero sin asumir los riesgos ni las obligaciones que esto comporta:

No disponen de licencias de apertura ni de funcionamiento.

Incumplen con Hacienda, al no darse de alta en el IAE., Declaración Censal, no tributar IVA, no hacer declaración del IRPF ó impuesto de sociedades.

Incumplen también, con la Seguridad Social, al no cotizar por sus trabajadores, con el pretexto de que son colaboradores, que realizan una actividad sin animo de lucro.
Desvirtuando el "objeto social" para el que fueron creadas.

Empresas de carácter comercial

Han de competir entre iguales por un mercado, propiciando servicios de Calidad que garanticen la seguridad en la Práctica deportiva a sus clientes, para obtener un beneficio lícito, creando empleo, generando riqueza, y pagando impuestos que financien el gasto público.

Es importante destacar, que el 99% de las empresasespañolas se encuadran en la categoría de PYME. En conjunto, las PYME españolas son las generadoras del 79,8% del empleo.

Por lo que se refiere a la generación de empleo, el 80 % de los nuevos puestos de trabajado generados en entre 1996 y 2000 lo fueron en PYME de la industria y los servicios.

V.- PROPUESTAS DE LA FNEID.

Que los empresarios de nuestro sector reciban el mismo trato, ayuda y colaboración por parte de la administración, que disfrutan los empresarios de otros sectores.

Regular de manera precisa a que colectivos deben ir dirigidos los servicios que prestan las Corporaciones Locales, y por exclusión aquellos a los que no está destinado. Es decir, determinar las condiciones de acceso a estos servicios por parte de colectivos como los que pertenecen a la tercera edad, jóvenes en situaciones de marginalidad o condiciones económicas desfavorables.

Reconocimiento por parte de las Corporaciones Locales del papel de las empresas de servicios de actividades físico-deportivas, como parte integrante del *sistema deportivo local.* Desterrando la idea de competencia entre entidades públicas y empresas privadas. Apostando por una complementariedad que beneficia a todos y que se basa en los objetivos comunes que compartimos:

Incrementar la práctica de actividades físico-deportivas en todo el territorio nacional.

Acercar al ciudadano la actividad físico-deportiva, propiciando una práctica regular.

Que estas actividades se realicen con unos parámetros de calidad, que garanticen un buen servicio a los ciudadanos y por otro lado, mejoren las condiciones de los trabajadores.

Propiciar un mercado de libre competencia que anime a los emprendedores a seguir invirtiendo, para generar más riqueza y empleo.

Como empresarios, asumimos que la creación de empresas conlleva un riesgo, pero también entendemos, que los entes públicos han de propiciar un entorno que facilite la creación de empresas, donde todos puedan competir en igualdad de condiciones:

Propiciar un marco estable que no añada más incertidumbre a la inversión y que, facilite iniciativas, sobre todo aquellas que generan empleo y riqueza.

Propiciando la complementariedad, en lugar de la competencia, ya que entendemos, que el estricto cumplimiento del mandato constitucional de fomentar la actividad físico-deportiva por parte de las corporaciones locales, implica también, fomentar las actividades deportivas que muchos ciudadanos practican en nuestros centros. Fomentar no es gestionar ni realizar.

No fomentar actividades de carácter comercial que son ofertadas por personas o entidades, que amparadas en el paraguas del "sin ánimo de lucro", consiguen excelentes beneficios, pero sin asumir riesgos.

Trabajar en una comisión que analice y determine de forma conjunta, cuáles serán los campos de actuación más propicios, por sus características, medios y objeto social para el que fueron fundadas, de las diversas entidades que forman el sistema deportivo local:

Corporaciones Locales.
Entidades sin ánimo de lucro.
Empresas comerciales.

Obteniendo como resultado del trabajo de esta comisión, modelos que ayuden al crecimiento de la práctica de la actividad físico deportiva.

Favorecer acuerdos de colaboración entre las corporaciones locales y las empresas de servicios deportivas, a través de la FEMP y de la F.N.E.I.D.:

Planes de formación,
Encuentros de sensibilización.
Estudio de impacto sobre la implantación de nuevas prácticas de la actividad físico-deportiva.
Colaboración en la gestión de actividades públicas.

Promover la creación de un Órgano Consultivo, en todos los Ayuntamientos, donde se proyecte el futuro de la actividad físico-deportiva en entorno local y que esté integrada por:

Responsable de deportes de cada Ayuntamiento.
Representante de las Empresas de Servicios Deportivos.
Representantes de entidades sin ánimo de lucro.

VI.- FNEID

Ante esta problemática del Sector de actividades físico-deportivas, se funda el 1 de Octubre de 1997 la Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas, en la que están integradas, 15 Asociaciones Autonómicas y Provinciales.

1. ¿QUÉ ES FNEID?

-Son las siglas de la Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas, y está integrada por las Asociaciones Autonómicas y Provinciales de Empresas de Servicios de Actividad Física para el Ocio, la Salud y el Deporte, de carácter comercial.

2. OBJETIVOS DE F.N.E.I.D

-Representar al Sector y defender los intereses de sus asociados ante terceros.

-Promocionar la práctica de la actividad físico-deportiva relacionada con el ocio, bienestar y salud de la sociedad española.

-Colaborar en todas las iniciativas, orientadas a crear las condiciones necesarias, para poder operar en un nuevo mercado de libre competencia e igualdad de oportunidades.

-Fomentar la calidad de los servicios ofertados en este sector.

4. ORGANIZACIONES QUE INTEGRAN LA F.N.E.I.D

-ASOCIACIÓN ARAGONESA: D. Julián Ibáñez (Gerente);c/ San Jorge, 10. 1º. CP: 50001 (Zaragoza);Tlf:976.20.45 45; Fax: 976203060. e-mail: civisdirección@terra.es

-ASOCIACIÓN PRINCIPADO DE ASTURIAS: D. Ángel Arenas Santiánez (Presidente); Avda. de Torrelavega, nº 24 (33010 Oviedo);Tlf: 985.20.44.92;
e-mail:

-ASOCIACIÓN BALEAR: D.ª Nati Company (Presidenta) c/ Bernat Vidal y Tomás, nº 5
(07013 Palma de Mallorca); Tlf: 971.60.60.79

-ASOCIACIÓN DE BURGOS: D. Francisco J. Ordóñez (Presidente) Avda. de Castilla y León, s/n (Centro comercial "Camino de la Plata") C.P: 09006 Burgos.
Tlf: 947.23.76.99.

-ASOCIACIÓN CATALANA: D. Sergio Flores Asensio (Presidente). C/ Industria, 96, etlo 1ª.C.P.: 0825. Barcelona. Tfno: 93 420 51 70 Fax: 93 420 51 70;
e-mail: .

-ASOCIACIÓN CANTABRA: D. Norberto Ortiz (Presidente) C/ Vistalegre,2. CP: 39001 Santander. Tfno: 942 36 50 04; e-mail: .

-ASOCIACIÓN DE CASTILLA-LA MANCHA. Presidente: D. Francisco Racionero Toledo. C/ Paz,5. C.P:13003. Ciudad Real. Tfno:926254787.
e-mail:fracionero@olanet.net.

-ASOCIACIÓN MADRILEÑA (ASOMED): D. Gerardo López de Carrión (Presidente); c/ Sambara, nº 128 (28027 Madrid); Tlf: 91.406 11 17; Fax: 91.407.56.96;
e-mail: Web:

-ASOCIACIÓN MALAGUEñA: D. José Manuel Ruiz Oliva (Presidente) C/ Alcalde José Mª Corona, nº 4, 29004 Málaga. Tlf: 952 31 26 83

-FEDERACIÓN GALLEGA: D. Amador Trillo Morado (Presidente) c/ Mondoñedo, nº40 B (27004 Lugo); Tlf: 982.21.39.40;

-ASOCIACIÓN MURCIA: D. Juan Marín Navarro (Presidente); Avda. del Monte Carmelo, nº 14 (30011 Murcia);Tlf: 96.826.74.75

-ASOCIACIÓN NAVARRA: D. Juan Sampere (Presidente): c/ Sanguesa, nº 13 (31005 Pamplona); Tlf: 948.24.80.50; e-mail: jolaskide@jolaskide.com

ASOCIACIÓN PALENTINA (APEAF). Presidente: D. José Ignacio Romero. C/ Juan de Balmaseda nº 7 3-4. Palencia (34004) Tfno: 979 70 24 84
e-mail:

-FEDERACIÓN VALENCIANA: D. Miguel Á. Montes Lahoz (Presidente); Plaza Tetuán, nº 19 Entresuelo (46003 Valencia); Tlf: 96.352.29.77; Fax: 963522977.

-FEDERACIÓN VASCA: Dª. Mª Victoria Aldarondo Arrillaga (Presidente); c/
Fuenterrabía, nº 29 Bajo (20005 San Sebastián); Tlf: 943.47.39.77;

Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas. D. Gerardo López de Carrión Gómez. (Presidente). C/ Sambara 128. Madrid. 28027. Tfno: 91 406 11 18.
Fax: 91 407 56 96. e-mail:

Gestión del Servei de Educación Física y Deportes de la Universitat de Valencia.

Antonio Iradi Casal, Director del Servicio de Deportes.

Entendemos por gestionar hacer diligencias conducentes al logro de una empresa, mostrando o dando las señas del camino a seguir, gobernando, ejerciendo y dando las reglas para el manejo de una dependencia, orientando, guiando, aconsejando a quien realiza un trabajo para suministrar, proporcionar o distribuir alguna cosa. (definición de diccionario). Y entendemos por gestor aquel que tiene la voluntad la responsabilidad y el compromiso de dirigir.
El servicio de educación física y deportes de la Universitat de València, según el artículo 86 de los estatutos tiene como objetivo: organizar y promover en el seno de la comunidad universitaria la realización de actividades deportivas y servir de instrumento para la docencia de la cultura física.
Esto implica por un lado promover, es decir conseguir que el mayor número posible de personas de la comunidad universitaria hagan ejercicio físico ó deporte, que lo hagan en las debidas condiciones y que disfruten con ello , que lo pasen bien. Por otro lado organizar, dotar de las necesarias estructuras para que pueda desarrollarse el deporte. Y por último formar, desarrollar cursos y actividades con carácter eminentemente deportivo.
Para poder conseguir estos objetivos el servicio se estructura en las siguientes áreas:
Area de administración: que realiza la gestión económica, gestión de alumnos (matrículas, certificados, ...) gestión administrativa, y asuntos generales (coordinación del personal...)
Area de instalaciones e infraestructuras cuya principal responsabilidad consiste en tener a punto todas las instalaciones necesarias para desarrollar nuestros objetivos, de esta área depende el mantenimiento.
Area de actividades: entendiendo por actividades todas aquellas que no tienen un carácter competitivo, las actividades deportivas tienden a mostrar las reglas de juego y los principios fundamentales de cada deporte, una iniciación. Las actividades de ejercicio físico son muy variadas teniendo objetivos formativos y lúdicos. Las actividades desarrolladas, durante el pasado curso fueron aerobic, atletismo, baloncesto, balonmano, beisbol, danza española, danza contemporánea, esgrima, hockey, danza jazz, judo, kárate, kendo, mantenimiento, musculación natación taekwondo. Voleibol y yoga organizadas por cuatrimestres, y actividades de duración variable: actividad ecuestre, aikido, bailes latinos, bailes de salón, badminton, chi-kung, danza clásica, danza oriental, lucha olímpica, piragüismo, sevillanas, técnicas de circo, tenis y tenis de mesa. En total se registraron 11133 inscripciones.

Area de competiciones: tiene como responsabilidad organizar la competición en tres niveles, competición interna, equipos de las distintas facultades compitiendo entre sí, competición autonómica es decir entre las seis universidades de la comunidad valenciana, el ganador, en deportes de equipo, se clasifica para competir en el campeonato de España y por último participación en campeonatos de España. Tiene además como objetivo el singularizar de una manera especial el deporte universitario, haciendo especial énfasis en que sea limpio, deportivo y competente. Aquellos deportes que no se contemplan en el calendario universitario de campeonatos de España, o que el número de partidos a disputar sea insuficiente, se realizan mediante competición federada. La universitat de València tiene un equipo federado con distintas modalidades deportivas inscritas en cada federación para poder jugar suficiente número de partidos. Al área de competición le corresponde tambien tutelar y llevar a cabo el programa de ayuda a deportistas de elite. El curso 2001-2002 compitieron un total de 5168 personas.
Area de formación. Realiza cursos de libre elección 61 el pasado año un clinic de baloncesto el forum del deporte y actividades formativas en pascua y vereano (cursos de vela, piragüismo kayak...). El curso pasado participaron 3275 alumnos. Además el servicio dispone de un gabinete médico y masajista que atiende fundamentalmente a los alumnos que representan a la Universitat en las diferentes competiciones, un gabinete de prensa y un gabinete informático encargado de poner a punto las aplicaciones que desarrollan la gestión de las ligas, la automatrícula...
El servicio firma cada año con la gerencia de la Universitat un programa donde se contemplan los objetivos anteriormente expuestos donde se utilizan como indicadores el nº de alumnos que participan en actividades, el nº de ellos que lo hacen en competiciones deportivas, el nº de equipos federados, el nº de cursos curriculares realizados así como el nº de alumnos que se matriculan en ellos y el nº de historias clínicas realizadas por el gabinete médico. En la medida que se consiguen los objetivos el servicio dispone de financiación para su funcionamiento, lo que nos obliga a superarnos año tras año. Debemos conseguir los objetivos teniendo en cuenta que somos una institución pública con las restriciones en la gestión que eso conlleva y manteniendo además el espíritu universitario en lo que se refiere a juego limpio, deportividad y competencia necesaria.
Actualmente damos servicio a cerca de un treinta por ciento de la comunidad universitaria, debemos llegar a cifras próximas al cincuenta por ciento. La apertura de las instalaciones del campus de tarongers nos permitirán ofrecer más actividades desarrollar más competiciones y cursos de formación. Sin perder de vista que tenemos que funcionar como un equipo competente y por tanto orgulloso de la labor que lleva a cabo. Actualmente la plantilla del servicio es de 26 personas pero se amplía hasta cien si contamos personal de federacione,s empresas de servicios, personal de limpieza , jardinería, guardias jurados, así como los más de setenta profesores que imparten los cursos de libre elección. Todos ellos por muy diferentes que son entre sí trabajan como un solo equipo con un único objetivo promover organizar y formar en la cultura física y el deporte.

Un modelo de servicio de deportes universitario.

Andreu Benet, Director S.A.F. Universidad Autónoma de Barcelona.

Abstrat de la ponència presentada en la taula rodona GESTION DEL DEPORTE UNIVERSITARIO. Ponente: Andreu Benet Busquets, director del Servei d'Activitat Física de la Universitat Autònoma de Barcelona.

UN MODELO DE SERVICIO DE DEPORTES UNIVERSITARIO

EL Servicio de Deportes de la Universidad Autónoma de Barcelona (desde ahora SAF: Servei d'Activitat Física), empezó su singladura, como tal, en el año 1986.

En un principio, orientó su actividad principal a la oferta de programas de actividades físico-deportivas para la comunidad universitaria. Debido a la ubicación en el centro de la comarca del Vallés, ampliamente poblada, pronto abrió sus servicios a los ciudadanos de estas poblaciones que ayudaron con sus cuotas, a equilibrar los presupuestos.

Durante 10 años, se han ido construyendo las instalaciones deportivas y se ha ido consolidando una oferta deportiva caracterizada por un alto nivel de calidad técnica en su desarrollo y por incrementar la personalización de los programas atendiendo a la diversa demanda.

A partir del año 1996, diseñamos programas específicos para colaborar directamente con los grandes objetivos de la Universidad: Formar y investigar.
Después de un arduo proceso de convencimiento a las autoridades académicas, en el año 1998, la Comisión Académica de tercer ciclo de la Universidad, aprobó el programa UNIESPORT-Barcelona dedicado a la oferta de cursos de formación continua en el ámbito del deporte, participando, de esta manera, en la mejora de la profesionalización de los agentes/personas que, directa o indirectamente, realizan su actividad profesional vinculada al mundo del deporte.

En el año 2001, después de pequeñas colaboraciones con unidades de investigación específicas, se fraguó el primer convenio de colaboración con departamentos para desarrollar, conjuntamente, investigación sobre temas relacionados con el deporte y que fueran de aplicación en el propio Servicio.

Así, hoy, se dibuja el Servicio de Deportes sostenido por tres "patas":

·Actividades de promoción deportiva: la Universidad apoya económicamente este programa a través del acuerdo interno denominado Contrato Programa.

·Actividades en el ámbito de la formación continuada para profesionales del mundo del deporte. Programa autofinanciado con las inscripciones en los cursos.

·Actividades en el ámbito de la Investigación. Programa autofinanciado por las mismas vias en que se financian los proyectos comunes/departamentales.

El SAF se define, pues, como un servicio integral a la comunidad universitaria y no universitaria. A los estudiantes, personal docente e investigador y personal de Administración y Servicios, a través de la oferta especializada de actividades deportivas. En relación con los departamentos universitarios, el Servicio actúa como una herramienta de gestión, administración y diseño de programas y cursos de formación continuada y de proyectos de investigación.

Nuestros objetivos son ahora:

·Incrementar el numero de personas que participan de las actividades deportivas con el fin de consolidar un hábito de práctica de actividad física saludable.

·Incrementar el nivel de conocimientos para el desarrollo de habilidades para los profesionales que se dedican al mundo del deporte.

·Incrementar el numero de investigaciones sobre este mismo sector.

La desventaja del conocimiento sobre la actividad física y el deporte, comparada con el resto de áreas de conocimiento que se desarrollan en la Universidad, es notable. La profesionalización del deporte es un tema nuevo (25-30 años) frente a Áreas de conocimiento como la Economía, el Derecho, la Medicina....., que llevan decenas de años desarrollando sus estudios en las diversas Facultades.

Pensamos que este modelo de Servicio, se puede exportar, con las adaptaciones en ritmos y volumen, a otras Universidades. De esta manera, el efecto multiplicador de este modelo, incrementaría en pocos años el nivel de calidad de los programas deportivos del país. Porque existiría mayor numero de estudios/investigaciones al respecto y porque los resultados de estos estudios tendrían una aplicación directa sobre las acciones formativas dirigidas a los profesionales vinculados.

Detrás de toda gestión deportiva, están los programas de actividades físicas y, detrás de estos, están las personas/ciudadanos que los reciben. El objetivo final es que los programas de actividad física, gozen de unos niveles mas altos de calidad con lo que podremos garantizar mejor las buenas prácticas y conseguir, así, unos resultados orientados a la mejora de la salud de los participantes en dichos programas.

El Servei d'esports de la Universitat Jaume I.

Carlos Hernando Domingo, Cap de Servei d'Esports de la Universitat Jaume I.
Vicerectorado de Promoción Universitaria, sociocultural i lingüistica.

Resumen:
Se pretende mostrar a nivel muy general las cracterísticas del funcionamiento en la gestión del Servei d'Esports de la Universitat Jaume I de Castellón. En esta rápida exposición, identificaremos las grandes líneas de trabajo, de manera que sirvan como punto de partida para generar un debate posterior. En la presentación igualmente se citan algunas consideraciones importantes a tener presentes y que ilustran, a modo de ejemplo, cual es la función y actuación predominante del Servei d'Esports.

Documento

Contexto
La Universitat Jaume I de Castellón se crea en 1991, mediante la ley de la Generalitat Valenciana aprobada unánimemente y publicada en el Diario Oficial de la Generalitat Valenciana el 27 de febrero de l mismo año.
En la actualidad consta de dos Facultades, la de Ciencias Humanas y Sociales y la de Ciencias Jurídicas y Económicas; y una Escuela Superior de Tecnología y Ciencias Experimentales.
La Comunidad Universitaria está configurada por 14777 personas.
Una de las principales características de esta Universidad es que está ubicada en un solo campus Universitario, siendo en el curso 2002-03 el momento en que todos los estudios y servicios se integran dentro del Campus.
La Universitat Jaume I se ha convertido en un referente social para las comarcas de Castellón, suponiendo un acercamiento a ellas y una proximidad a sus necesidades y problemas, cubriendo facetas que la propiedad sociedad le reclama.

El Servei d'Esports
Desde el inicio de la Universitat se crea un servicio dedicado al cometido de cubrir la faceta de la actividad física y deportiva en la Comunidad Universitaria, su funcionamiento operativo se inicio en septiembre de 1991.
En la actualidad depende directamente del Vicerectorado de Promoción Universitaria, Sociocultural y Lingüística.

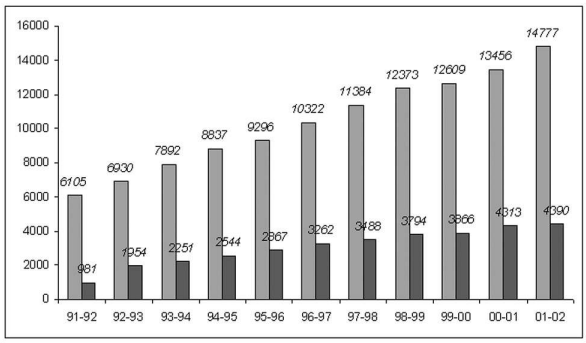
Inscripciones y Comunidad Universitaria

En le curso 2001-2002 se realizaron un total de 4390 inscripciones lo que supuso un 29,71% del total de la Comunidad Universitaria. Como elemento de reflexión hay que tener presente que el incremento es mínimo con respecto al curso anterior a causa de los pocos espacios físicos que se disponían.

P*orcentaje de participación*
El total de actividades diferentes que se han ofrecido en el curso 2001-2002 es de 45, mientras que en este curso con las nuevas instalaciones se están ofertando 57.

La Gestión Económica

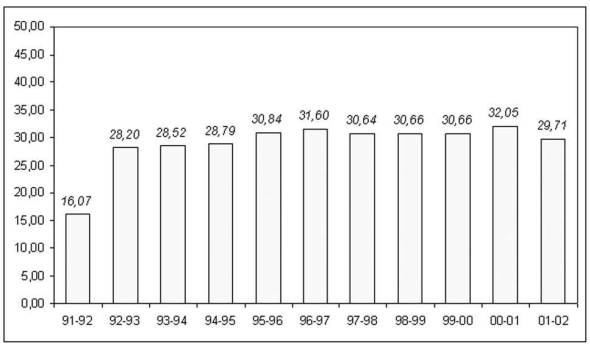
Se trabaja con presupuestos cerrados. Se centra en Capítulo II



(gastos corrientes), Capítulo 6 (Material inventariable) y Capítulo IV (Becas).

Otra modalidad dentro del presupuesto es la apertura de proyectos en los que se determina el coste y los ingresos de forma que se autofinancien.

Evolución del presupuesto en Millones de pesetas

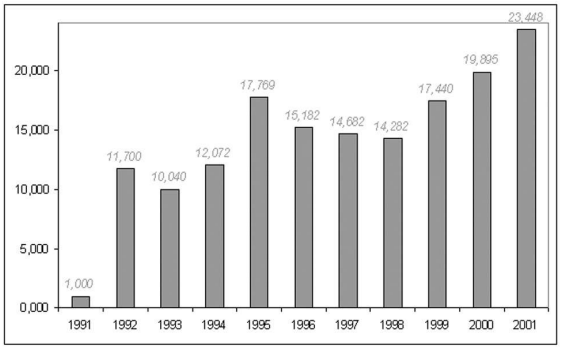


Los Recursos Humanos

Como aspecto a destacar es la Dirección del Servicio de Deportes que esta asumida por un cargo de libre designación. En la actualidad es un Profesor del Área de conocimiento de Didáctica de la Expresión Corporal que pertenece al Departamento de Educación.

La plantilla está configurada por 13 auxiliares de deportes, figura

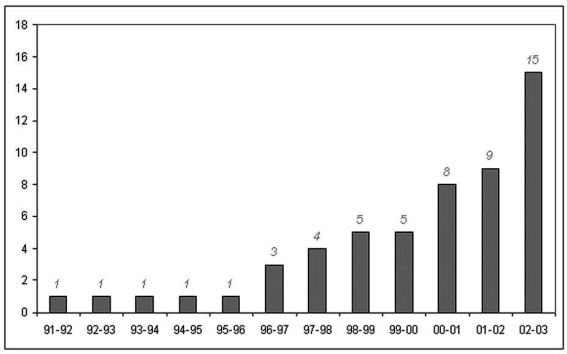
que se ha creado de forma expresa para el servicio de deportes y es del régimen de administración especial.
Además de los auxiliares de deportes, hay un Técnico de gestión que es de régimen de administración general, que está desde 1996 y un Técnico medio de deportes de régimen de administración especial desde el 2001.



En el gráfico del organigrama se representan las áreas de trabajo en las que se ha dividido la funcionalidad del Servicio de deportes.

Aspectos a destacar en la evolución del Servei d'Esports

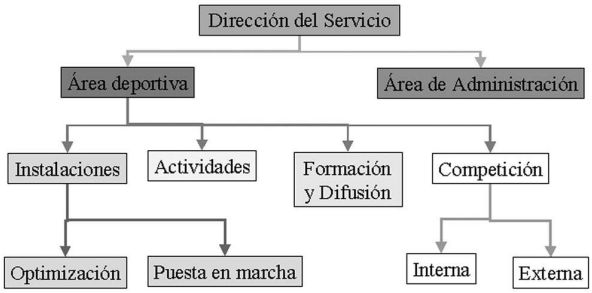
·Participación desde sus inicios en la Liga CADU (Campeonato Autonómico Universitario) y el Grupo de Levante.



Evolución de la Plantilla

Se realizan 29 modalidades deportivas en ambas categorías y participan de forma habitual hasta 10 Universidades españolas de tres Comunidades Autónomas.

·Participación en la creación de la Escola d'Estiu dels Xiquets i Xiquetes.
Se han llevado a término seis ediciones durante el mes de julio y ha supuesto un programa de gran aceptación por parte de la Comunidad Universitaria y por parte de la Sociedad de Castellón en general.



·Gestión del préstamo de bicicletas desde noviembre del 2001 Fruto de un convenio realizado por el Ayuntamiento de Castellón y le Universitat Jaume I se ha puesto en marcha un Servicio de préstamo de bicicletas, que ha gestionado el Servei d'Esports y por el que la Universitat ha recibido el premio ONDAS.

·La creación de las actuales instalaciones deportivas y la aprobación por junta de gobierno del Plan Director de Instalaciones Deportivas de la Universitat Jaume I. En él se diseña un área deportiva de aproximadamente de 95.000 metros cuadrados.

·La inclusión del Servei d'esports en la línea de la calidad total. Se han realizado las acciones que han encaminado el servicio hacia la autoevaluación y propuestas de mejora estando en la actualidad en proceso de certificación de la norma ISO 9000. Se ha realizado un Plan de Sistemas; el Plan Nacional de Evaluacuión de la Calidad de la Universidades; la adecuación de objetivos, acciones, indicadores y presupuesto al Plan Estratégico de la Universidad Jaume I, finalizando el proceso con la última acción que es la certificación ISO 9000

·La informatización del Servicio. Elemento que gracias a la coordinación con el Servei d'informática de la Universitat, nos ha permitido crear una relación con la comunidad universitaria a través de la comunicación on-line, pudiendo inscribirse en las actividades, en las ligas internas con preferencia horaria, hacer reservas de material o de instalaciones y realizar los pagos sin necesidad de presentar un documento o recibo.

·La participación en programas sociales de Castellón. Se participa de forma activa en diversos programas y eventos de carácter social en el entorno de Castellón.

Reflexión Final

El "éxito" es fruto de la relación humana que existe en el Servei d'esports. Las personas son el elemento que lo hacen funcionar, evolucionar y dar calidad a las acciones y proyectos que se realizan.

Somos conscientes de que el momento es especial porque se ha creado el Servicio desde abajo y se tiene como algo "propio" que se ha levantado desde la nada.

Por último, es necesario resaltar el apoyo del equipo rectoral, que ha apostado por este servicio demostrando la sensibilidad de la Comunidad Universitaria hacia él.

Alcoi, 25 anys d'esport.

Nuria Trenzano, Ajuntament d'Alcoi (Alicante).

ALCOI LA CIUTAT DELS PONTS

-Alcoi, ciudad situada al norte de la provincia de Alicante, de 65.000 habitantes y con características orográficas que han condicionado, por un lado la situación de las instalaciones deportivas dentro del plan urbanístico y por otro, han imprimado un carácter especial al ciudadano con matices en la capacidad de organización y asociación.

-Dicha capacidad organizativa provoca desde finales de los 70 y principios de los 80, que un grupo de gente implicada y dedicada al mundo deportivo y a la ciudad, decidiera establecer una forma de gobierno y de gestión del deporte a partir de un organismo autónomo dependiente del ayuntamiento.

-Esta precocidad provocó también un desconocimiento propio de la inexperiencia, cargando al servicio público de gastos estructurales pesados unidos a una cierta tendencia a la estabilidad a lo largo de los años, que desemboca ahora en una difícil restructuración con tal de asumir nuevos tipos de gestión sin incrementar los recursos.

RESPONSABILIDAD MUNICIPAL

Partimos de una premisa básica, que viene reflejada en la LRBRL y que establece que: *"El municipio, para la gestión de sus intereses, y en el ámbito de sus competencias, puede promover toda clase de actividades y prestar cuantos servicios contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad vecinal"*. Por tanto, la actividad física y los equipamientos deportivos son servicios que debemos prestar y los debemos catalogar como servicios públicos básicos en la sociedad de Bienestar, bajo las máximas: "Servicio para todos, asequible, y de calidad"

DEPORTE PARA TODOS SERVICIO PARA TODOS

Por tanto, aprovechamiento al máximo de los recursos existentes y la necesaria mejora de la eficiencia de los sistemas deportivos.

APROVECHAMIENTO RECURSOS SERVICIO PARA TODOS

Con el objetivo principal de: "Servicio para todos, asequible, y de calidad" y "Educación hacia la cultura del ocio, educación hacia los hábitos saludables"

A. RECURSOS SERVICIO PARA TODOS EDUCACION CULTURA DEL OCIO

Desde la perspectiva de un plan de actividades que llegue a todos los núcleos de población y tomando como base el amplio espectro de necesidades sociales, nos planteamos como objetivo:

1.- Programas de promoción:
2.- Programas de formación:
3.- Programa de actividades de participación popular.
4.- Programas de Actividades físicas.
5.- Programa de eventos deportivos.

Sin estar incluidas en el plan de actividades, pero sí en interrelación con algunos de ellos con el objeto de potenciar el asociacionismo, incidir en los programas de apoyo a entidades y clubes a través de los programas de formación, promoción y plan de subvenciones y disponer de un amplia base de tejido asociativo en base a buscar la consolidación de las entidades existentes y a potenciar la diversificación.

Aun así, otro aspecto a considerar desde las administraciones es la convivencia con el sector privado; aquellas actividades o programas, que por sus características son consideradas por las entidades privadas como susceptibles de negocio conviven con aquellas de carácter público de idéntica índole. Por tanto, qué sentido tiene generar un servicio que el propio mercado ya genera? Entendemos por tanto este hecho únicamente desde la perspectiva no discriminativa y siempre en condiciones de igualdad con el sector privado.

MODELO DE GESTION

El modelo, por tanto, que la ciudad de Alcoy utiliza para la gestión del deporte es marcadamente modo de gestión directa, aunque en determinados casos y actividades o servicios puntuales se realizan otros tipos de gestión, a través de concesiones, convenios, y prestación de servicios a través de empresas privadas.

Reflexiones sobre la creación de un sistema deportivo municipal en un ayuntamiento de la provincia de Castellón.

José Manuel Rivas Bertomeu, Piscina Municipal de Nules.
E-mail: monerivas@eresmas.com

PALABRAS CLAVE:

Piscina cubierta, sistema deportivo, control del gasto, autofinanciamiento, plan estratégico, previsión, control cualitativo y cuantitativo.

EXPOSICIÓN.

Teniendo en cuenta la historia más reciente de los municipios que componen la provincia de Castellón, encontramos que éstos, en los últimos años han sufrido un periodo de enorme expansión económica.

Según la Consejería de Economía Hacienda y Ocupación, en la provincia de Castellón, se concentra el 90% de la producción de la industria cerámica nacional, la segunda mundial, que exporta a más de 170 países, con un valor de 1600 millones de euros.

Esta situación ha propiciado, que esta provincia, en la actualidad, presente la tasa de paro más baja de España, quedando reducida en un 53% en los últimos 7 años, situándose en la actualidad en un 4,28%, muy por debajo de lo que sitúan los expertos como pleno empleo, o paro técnico. Como ejemplo, utilizando la misma fuente, podemos hacer mención, que en el primer trimestre de 2002 existen un total de 52.930 ocupados más, que en junio de 1995.

Esta bonanza económica ha hecho que mucha gente se haya desplazado, en busca de trabajo a esta provincia, como lo demuestran los índices demográficos del censo de 2001, que indican que Castellón ha crecido un 8'47 respecto a los datos de 1991.

Esta situación económica favorable ha sido acompañada en el tiempo, por la creación de nuevas infraestructuras encaminadas a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, situándola en la actualidad como la tercera provincia en calidad de vida, detrás de Gerona y Álava. Estas nuevas infraestructuras también han contemplado una enorme inversión destinada a la creación de instalaciones deportivas y principalmente a una de ellas, la piscina cubierta. Como lo demuestran la puesta en marcha de las piscinas de Benicarlo, Nules, Almazora, Burriana, Vall d'Uxo, Alcora y Onda, entre los años 1999 y 2002.

Es a partir de esta instalación deportiva, que supone una gran inversión económica, cuándo los municipios empiezan a plantearse la necesidad de recuperar la inversión realizada, tanto a nivel social, como económico, surgiéndoles la necesidad de contextualizar su sistema deportivo, en un nivel que haga incidencia en la explotación profesional de las infraestructuras adquiridas. Todas estas organizaciones han sido creadas, en cierta manera, bajo el estudio de los sistemas organizativos que operaban en las dos ciudades más importantes de la provincia, Castellón y Vila-Real. A partir de este punto, nos cuestionamos el tipo de circunstancias que tendrá que afrontar el gestor deportivo para poner en marcha un sistema municipal.

En primer lugar, nos encontramos que tenemos que sortear las características generales, propias del sector deportivo municipal en toda la Comunidad Valenciana, en las que encontramos que prima un control del gasto público, puesto que la inversión ya se ha realizado. Una prioritaria necesidad del aumento de la autofinanciación, por parte de los servicios deportivos, buscando nuevas fuentes de financiación, que proporcionen mayores recursos al sistema. Una mayor intromisión por parte de la administración en materia deportiva, abarcando todos los registros, ya que amplia su nivel de actuación en ámbitos deportivos que antes controlaban las organizaciones privadas. Actividades como aeróbic, gimnasios públicos, escuelas deportivas y organización de eventos.

En segundo lugar, tendríamos que tener en cuenta las específicas de un sistema de gestión municipal,

caracterizadas por la dependencia a un programa político, generalmente poco definido. La carencia de planes estratégicos que establezcan los objetivos a conseguir, que desarrollen la puesta en marcha del sistema, tanto a nivel de actuaciones en materia deportiva, como en mantenimiento de instalaciones y tratamiento de recursos humanos. El propio del funcionamiento de las administraciones públicas, con sus figuras, sus documentos, y en las que para cada actuación, le corresponde un plazo determinado, que debemos prever. Las económicas determinadas del trabajo con presupuestos, en las que cada partida presupuestaria debe de estar prevista con casi un año de antelación, y en la que cualquier imprevisto puede conllevar más de un quebradero de cabeza. Por último, mencionar las derivadas de las personas que componen la organización, los recursos humanos, que en el ámbito deportivo no son tomados como un gasto más, sino que son la clave del sistema en sí, (Luna-Arocas 2000).

Para finalizar, el sistema no estaría completo si el gestor deportivo no es capaz de crear herramientas que le ayuden a evaluar todo el proceso, para ello, debe poner en marcha unos mecanismos de control que incidan tanto en aspectos cuantitativos, que determinarán la cantidad de actividades, la participación y el coste de cada una de ellas, o como dicen ciertos autores, el grado de eficiencia colectivo de los programas (Lizalde, E. Paris, F. 2001). Y por otro lado, de tipo cualitativo, que le indiquen el nivel de calidad que está alcanzando el proceso. Este tipo de control debe ser integral, englobando a todos los elementos del sistema, ya que, "cualquier estrategia de fidelización o de satisfacción del cliente debe pasar antes por una buena auditoria de los recursos humanos" (Luna-Arocas,2000)

BIBLIOGRAFÍA.

BATLLE, A. (1998). *El deporte para todos en Barcelona después de los Juegos Olímpicos*. Revista Agua-gestión SEAEINFO. Nº44. Barcelona.

BLANCO, E. (1997). *El deporte para todos: su razón de ser.* Congreso Nacional de Deporte para Todos. Zaragoza.

BLANCO, E. (1999). *Manual de la organización institucional del deporte*. Editorial Paidotribo. Barcelona.

CELMA, J. (2000). *Aproximación al proceso de la actuación deportiva municipal y sus perspectivas de futuro*. Revista Agua-Gestión SEAEINFO. Nº49. Barcelona.

DAVIES, I. (2002). *La desaparición del deporte ocio*. IX Congreso de la asociación Europea para el deporte. Libro de actas. Del 19 al 23 de Septiembre de 2002. Vitoria-Gastéiz.

LIZALDE,E y PARIS, F I. (2002). *Valoración en la oferta de programas y servicios deportivos* . IX Congreso de la asociación Europea para el deporte. Libro de actas. Del 19 al 23 de Septiembre de 2002. Vitoria- Gastéiz.

LUNA- AROCAS, R.(2000). *Bases para la dirección de entidades deportivas*. Ed. Promolibro. Valencia.

La sociedad anónima pública como fórmula de gestión.

Enric Taroncher, Sdad. Mpal. Alzira (Valencia).

1.- INTRODUCCIÓN:

·COMENTARIO DE LA EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEPORTIVA:

Gestión Indirecta.

Gestión Directa.

LA SOCIEDAD ANÓNIMA PÚBLICA.

2.- DINÁMICA GENERAL DE FUNCIONAMIENTO DE UNA SOCIEDAD ANÓNIMA PÚBLICA

·ESTATUTOS DE FUNCIONAMIENTO:

Denominación Social.

Objeto de la sociedad.

Domicilio.

Duración.

Capital social.

Órganos de Dirección

Funcionamiento Económico.

Disolución y Liquidación.

3.- NUESTRA EXPERIENCIA EN ALZIRA

3.1.- ESTUDIO DEL ENTORNO:

·Características Generales de Alzira.

3.2.- ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN.

3.3.- INSTALACIONES DEPORTIVAS DE LA LOCALIDAD DE ALZIRA

3.4.- LA GESTIÓN DEPORTIVA EN ALZIRA.

·Gestión Directa:

Departamento Municipal de Deportes.

SOCIEDAD ANÓNIMA PÚBLICA: INSTALACIONES DEPORTIVAS ALZIRA S.A.

LA SOCEDAD ANÓNIMA PUBLICA COMO ÓRGANO DE GESTIÓN

·Nuestros Estatutos de Funcionamiento.

·Objetivos Generales.

·La Sociedad Anónima Deportiva como Órgano de Gestión:

Áreas de Gestión:

Gestión Funcional.

Gestión de Actividades.

Gestión Económica.

Gestión del Mantenimiento.

GESTIÓN FUNCIONAL:

Recursos Humanos:

Estructura Organizativa.

Dinámica de funcionamiento.

Contratación.

Apoyo a la formación.

Recursos Materiales:

Conjunto De Proveedores.

Imagen y Promoción:

Nuestros Ejes:

·Calidad:

Superación de Expectativas:

Cuestionarios de Opinión.

Puesta en marcha de Planes:

·Limpieza.

·Mantenimiento.

Consejo de Usuarios.

·Salud: Ideario de la organización.

Compromiso con el Usuario:

·Carta de Servicios.

·Información Diaria.

·Reglamento de Funcionamiento.

·GESTIÓN DE ACTIVIDADES:

Programación de Actividades:

Servicios no Dirigidos: Todos los Abonados/as.

Servicios Dirigidos: Todos los cursos.

·Estudio de Ratios.

·Evaluaciones.

·Reuniones periódicas.

·Puestas en común.

Mecanismos de Control:

Automáticos.

Manuales.

Relación con otros organismos:

Clubes Deportivos.

Ayuntamiento:

·Escuela Deportiva Municipal.

·Colectivos Especiales.

·Grupo de Bebes con Discapacidades.

·GESTIÓN ECONÓMICA:

Filosofía de empresa: TODO EL MUNDO PAGA.

Presupuesto Anual:

Seguimiento Mensual.

Mecanismos de Control:

Internos.

Externos.

oOtros:

Inversiones.

Planes de Amortización.

·GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO:

Plan de Mantenimiento:

Correctivo.

Preventivo.

Gestión estricta de los recursos a disposición del área:

Suministros: Luz, Agua, gas,...

Proveedores: .....

Contratos Indirectos: Vending,....

Mecanismos de Control.

4.- PROS Y CONTRAS DE LA FÓRMULA DE GESTIÓN: S.A.P.

·Ventajas:

Agilidad de Gestión.

Control Público; Funcionamiento Privado

Reinversión continua de los resultados en las propias instalaciones.

·Desventajas:

Requiere de un periodo de puesta a punto que determina el funcionamiento futuro: Inicios tensos.

Desconfianza “política” hacia el término “EMPRESA”

COMUNICACIONES

I Congreso de Gestión del Deporte
Valencia, Noviembre 2002

GEP ACV. gestors esportius professionals associació de la comunitat valenciana / instituto de biomecánica de valencia

I Congreso de Gestión del Deporte

21 i 22 de novembre de 2002

Organitzadors

IBV
INSTITUTO DE BIOMECÁNICA DE VALENCIA

Organizadores

ASSOCIACIO DE LA COMUNITAT VALENCIANA CENTROS ESPORTIUS PROFESSIONALS
GEP acv

Entitats Col·laboradores

GENERALITAT VALENCIANA
CONSELLERIA DE CULTURA I EDUCACIÓ
DIRECCIÓ GENERAL DE L'ESPORT

VNIVERSITAT DE VALÈNCIA
Facultat de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport

FDM
FUNDACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL VALENCIA

Entidades Colaboradoras

Empreses col·laboradores

ALPE POOLS

antal

AGORESPACE

e.m.d equipamientos y materiales deportivos, s.l.

instalaciones deportivas

F & H fitness equipaments SL

OLYMPEX

POLIGRAS

Empresas colaboradoras