



I CONGRESO FAGDE
I CONGRÉS FAGDE
FAGDEKO I BILTZARRA
I CONGRESO FAGDE

**SOBRE LA GESTIÓN
DEL DEPORTE EN ESPAÑA**

**Innovación y tendencias
en gestión deportiva**

Liderazgo y Emociones
Colaboración Público - Privada
Deporte y Turismo

Madrid, 9 y 10 de septiembre de 2011
Hotel Melià Castilla. Sala Tapices.



FAGDE



Autor
Federación de Asociaciones de Gestores del Deporte de España.
I Congreso Fagde sobre la gestión del deporte en España:
Innovación y tendencias en gestión deportiva
9 y 10 de septiembre de 2011. Melia Castilla. Madrid

Design and realisation
GB Creation & Advice Consulting

ISBN: 978-84-694-5922-5

Nº REGISTRO: 11/72467

Federacion de Asociados de Gestores del Deporte de España.
All rights reserved. No part of this book may be reproduced or
transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical,
including photocopying, recording or by any information storage
and retrieval system, without written permission from the publisher.

CONTENIDOS

CONFERENCIA INAUGURAL. Liderazgo en el deporte.....	3
MESA DE DEBATE I. Estrategias basadas en las personas: Liderazgo y emociones..	11
MESA DE DEBATE II. La promoción de destinos turísticos a través de la organización de eventos de deporte espectáculo.....	19
MESA DE DEBATE III. La colaboración público - privada: Concesiones administrativas de obras y servicios deportivos.....	31
PONENCIAS.....	39
COMUNICACIONES LIBRES.....	70
CONFERENCIA DE CLAUSURA. Deporte, servicio público en la era wiki.....	96

CONFERENCIA INAUGURAL

LEADERSHIP IN SPORTS

Packianathan Chelladurai
The Ohio State University

Paper Presented at the
First Congress of the
Federación de Asociaciones de Gestores del Deporte de
España (FAGDE)

(Federation of Associations of Sport Managers in Spain)

September 9-10, 2011
Madrid, Spain

I have been asked to talk about leadership in sports. But as we all know the manifestations of sport are varied and are distinct from each other. Let me clarify the distinctions among them.

Manifestations of Sport

As shown in this slide, the sport industry is composed of three distinct segments—egalitarian sport (i.e., participant sport), elite sport, and entertainment sport. Incidentally, the term egalitarian means free, classless, equal, open, and unrestricted domain of activity. Egalitarian sport is the basis for the emergence of elite sport where attaining excellence in sport is the goal, and entertainment sport where the excellence in sport is purveyed as entertainment.

Two caveats are in order here. First, the entertainment value of a sport varies from country to country. Cricket is so popular in India and virtually unknown in America and the American Football is not played in other countries. These two sports have the greatest entertainment value in their respective countries and they make the most money. The second caveat relates to the belief that there must be a broad base of participation in a sport for excellence in that sport to emerge. While this is generally true, it is possible that individuals from one country may excel in a sport which is unknown in that country. Take the case of these two Indians who had been drafted by the professional baseball's Pittsburgh Pirates. Nobody plays baseball in India. Yet these two individuals were identified as great pitchers through a television contest for the fastest throwers. Take this guy, Philip Boit of Kenya where there is no snow. Yet he competes in Olympic and World Ski Championships.

The third segment of the sport industry is entertainment sport. The popularity of a sport is the basis for the entertainment value of that sport. The more popular a sport is the more attractive it is to watch it being played. Further, the more excellent the contestants are, the more appealing it is to watch the contest. It is not surprising that sport organizations have capitalized on this opportunity to commercialize the entertainment value of their respective sport. The glorious examples of such commercial ventures in sport are your own La Liga, the English Premier League, Serie A in Italy, the German Bundesliga, and the French Ligue 1.. The Indian Premier League in cricket is the latest such venture and is ranked the second richest league in all sports.

The fundamental processes of these organizations include recruiting the best players from around the world,

and hire well paid coaches to mold them into efficient and effective teams. It must be noted that these organizations do not produce the excellence. But they are good in identifying the excellence produced by others and buying their talent and parade them as entertainment in the form of organized competitions. The league ensures that the teams in the league are equally competitive through a draft system and organizes competitions, and ensures that those competitions are fair and pure.

The three segments of the sport industry are distinct in terms of their goals—pleasure in participation in egalitarian sport; pursuit of excellence in elite sport; and revenue maximization in entertainment sport. In addition, the clients of these enterprises are different—they are the general public in egalitarian sport, the few talented individuals in elite sport, and the paying public in entertainment sport. The three segments are also distinguished on the basis of the environment they interact with and the opportunities and threats therein. For the egalitarian sport, the environment is localized consisting of the community, the local government(s), the social clubs, the educational institutions, and the local media if any. While elite sports is still dependent on the local environment to support its existence, it also relies on more distal environmental elements such as the regional and national governments, the regional, national, and international sport governing bodies, other competing units in the pursuit of excellence. A unit in entertainment sport (i.e., a franchise) is dependent on both the local and distal environments. For the most part, the paying public hails from the local community. That is, the immediate vicinity constitutes the market. The local governments sanction and to some extent sustain the professional franchise. However, its environment extends to sponsors, media, and other agencies which promote the franchise. Further, the other franchises in the league and the league which control the focal franchise are also significant elements in its environment.

These differences among the three segments can be summed up by saying that egalitarian sport is just playing while elite sport parallels farming where the efforts go into plowing, seeding, watering, and waiting for a while to reap the harvest. Entertainment sport resembles hunting where the animals brought up by nature are hunted to be served as food for the family. You see the hunter did not have anything to do with bringing up the animals that were hunted.

Egalitarian versus Elite Sport

Let me expand on the differences between egalitarian sport and elite sport. Consider these two watches. Both of them keep very good time and both look elegant. But one costs only 5 dollars and 95 cents while the other costs 595 dollars. One is a plaything and the other is a serious piece of jewelry. Incidentally, if I were to buy a watch for my 6 year old granddaughter I will buy the cheap watch, and she would love to play with it. However, you will understand why I would have to buy the costlier watch for my wife. The point here is that these two excellent time pieces serve different purposes satisfying different needs. Similarly, the three forms of the sport industry may involve the same sport, but they are distinct enterprises with different purposes and processes.

Let me outline the critical differences. Egalitarian sport variously called as mass sport or participant sport is fundamentally a gregarious activity engaged in for the pleasure derived from that activity. It is more closely related to the notion of "play" which Huizinga defined as "a free activity...outside 'ordinary' life and being 'not serious'

but at the same time absorbing the player intensely and utterly. It is an activity connected with no material interest, and no profit can be gained by it. It proceeds within its own proper boundaries of time and space according to fixed rules and in an orderly manner." Egalitarian sport includes everyone irrespective of their ability. It is an inclusionary process with the motto, "the more the merrier." But elite sport is restricted to persons of high ability with a determination to excel in the activity. It is indeed an exclusionary process whereby those who do not meet the standards are excluded from the process of pursuit of excellence. It is characterized by high dedication, huge sacrifices, and extraordinary effort over a long time. Thus, in contrast to egalitarian sport, elite sport is a serious business requiring great deal of planning for deliberate practice and progressively challenging competitions.

The difference between egalitarian sport and elite sport is actually reflected in the distinction made by Keating, the noted philosopher, between "athletics" and "sport." He notes that sport is derived from the French word *desporter*, a diversionary activity meant to take one away from daily routine work and where participants try to maximize the pleasure from that activity. Athletics is derived from the Greek words *athlos* (i.e., a contest), *athlon* (i.e., a prize), and *athlein* (i.e., to contend for a prize). As the aim of participants in athletics is to win in the contest, they dedicate themselves intensely in practice and sacrifice a lot in the process.

In the international context, the term "athletics" refers to one form of physical activity which is known as track and field in North America. To avoid this confusion, I have used Keating's other labels—pursuit of pleasure and pursuit of excellence.

Pursuit of Pleasure

People may participate in sport and physical activity because they enjoy the kinesthetic sensations experienced in that activity, and/or the competition posed by certain activities (e.g., a game of squash). The benefit they seek (i.e., the pleasure of participation) can be enjoyed only during participation; that is, they are not seeking any other benefits outside of actual participation itself. Such participation is a cooperative effort to maximize the pleasure for all participants. Pursuit of pleasure is characterized by spontaneity (i.e., it does not need any preparation or training), moderation (i.e., it is not practiced in excess), and generosity (i.e., being generous to other participants particularly the opponents). For instance, players who engage in tennis for the pleasure of it may not argue over a point. That is, they will not seek legal justice over a point.

Pursuit of Excellence

To excel is to surpass others. Excellence indicates that a person is superior to others in an activity. The emphasis on comparison with peers is critical in our context. For example, an outstanding wrestler in the junior ranks (or in one weight class) will not be outstanding when compared to adult wrestlers (or wrestlers in higher weight classes). For the present purposes, I define excellence as performance at the highest levels within each comparative group of participants. As a corollary, such excellence is established through victories in organized competitions.

This distinction between pursuit of pleasure and pursuit of excellence is not fully captured by other dichotomies that we use such as youth sports versus adult sports; mass versus elite sport or competitive sport versus recreational sport. In the first case, the distinction rests on the age of the participants. In the second case, the distinction refers to the obtained status or the number of participants. In the third case, the relative emphasis placed on competition is the distinguishing characteristic. My contention is that the distinction between pursuit of

pleasure and pursuit of excellence is even more critical because it highlights the different purposes and processes of the two enterprises without reference to age, attained status, or the competitive element.

The clear distinction between these two purposes of sport participation becomes blurred because of two processes that are common to both—skill acquisition and competition.

Pursuit of Skill

The human desire to feel a sense of competence in whatever one does extend to physical activity also. That is, acquiring physical skills may indeed be the goal of participation in sport and physical activity. That is, individuals may focus on perfecting their skills through continued vigorous physical activity.

It is important to note that the pursuit of skill is fundamental to both the pursuits of pleasure and excellence. In sport as pursuit of pleasure, such pleasure is maximized to the extent the participants are skilled in that activity. For instance, two tennis players would enjoy the game more if both of them are skilled enough to keep the ball in play for longer periods. Otherwise they would only be chasing and fetching the loose balls most of the time. We must also note that the pleasure in sport is maximized when both contestants are equally skilled.

It is most obvious that developing and mastering the skills is also fundamental to pursuit of excellence. The critical function of enhanced skills in pursuit of excellence is to ensure a victory in a contest, that is, demonstration of excellence. In other words, establishing inequality in skills is a dominant way to demonstrate excellence.

Competition

As for competition, it is an essential component of both pursuit of pleasure and pursuit of excellence. However, in sport as pursuit of pleasure, the process of winning (trying hard to win a point) is the ingredient that contributes to pleasure. It is immaterial if, in fact, one wins that point or not. Such pleasure is maximized when both contestants engage with equal intensity in the process of winning.

On the other hand, in sport as pursuit of excellence, the outcome of the competition is critical. That is, one can establish excellence only by defeating the opponents in the contest. It will not matter if the opponents are of lesser caliber. What matters is the victory in the contest. Thus, athletic competitions become zero-sum games. That is, there can be only one winner in a contest. If one team wins, the other team loses.

Although skill acquisition and competition facilitate the goals in both pursuit of pleasure and pursuit of excellence, the conceptual and functional distinction between the two should not be overlooked. As described above, the two enterprises need to be viewed as "ideal systems." Each system is legitimate and rational in achieving its stated purpose. The essential distinction between these two forms of endeavor requires that different structures and processes be instituted to achieve their respective primary goals. One of the most critical processes in this regard is leadership, the focus of this presentation. I will confine the present exercise to leadership in the pursuit of excellence.

Leadership in Sports

Now we come to my own multidimensional model of leadership in sports. This slide presents a schematic representation of the model. Briefly, the model envisages three states of leaders behavior—required, preferred, and actual. The independent variables are those that determine the leader behavior and are classified into situational characteristics, member characteristics, and leader characteristics. The output or the dependent variables in the model are group performance and member satisfaction.

Required leader behavior is considered to be mainly

influenced by situational characteristics while the preferred behavior is mainly influenced by member characteristics. The determinants of the actual leader behavior include all three independent variables. The fundamental thrust of the model is that group performance and member satisfaction are determined by the degree of congruence among the three states of leader behavior.

Our earlier discussion of the differences between egalitarian sport and elite sport clearly shows that the leadership of these two ventures would be different. Let me identify some leader behaviors that are more pertinent to pursuit of excellence, i.e., elite sport.

Creating a Vision

In this dimension, the coach creates a new vision for the performer by setting new objectives, and instituting new strategies. In addition, the coach convinces the performer of the viability of the new vision, expresses confidence in the performer, and secures the commitment of the performer to the new vision.

Inspirational Communication

The coach inspires the athletes to extend themselves to achieve excellence by stimulating enthusiasm, building confidence, instilling pride, enhancing morale, setting example of courage and dedication, and sharing the hardships.

Intellectual Stimulation

The coach engages the athlete's intellect by challenging existing assumptions and attitudes, encouraging creativity and innovation, and presenting holistic perspectives. The athlete should be able to see his or her activity in its totality and understand the scheme of things surrounding the performance.

Individualized and Supportive Leadership

The coach pays individualized and personal attention to each member, expressing appreciation for efforts, providing corrective feedback, assigning special responsibilities, counseling, and being concerned and supportive.

Personal Recognition

As most athletic performances are public, the athlete is likely to be recognized for good performances by the family, the fans, and the media. However, the practice sessions are carried out privately with specific preplanned goals. The achievement of these practice goals is critical to pursuit of excellence. The coach, as the most significant other (perhaps the only significant other) recognizes those small achievements and provide rewards such as praise.

Demanding and Directive Leadership

As practice in sport could be boring and tiring both mentally and physically, some of those in pursuit of excellence may tend to give up on the practice. Hence, the coach needs to demand that they persist in the planned training regimen and direct them to carry out specific activities. The essence of this form of behavior is what is meant when a coach is described as a hard task-master or a slave driver.

Emphasis on Winning

A necessary ingredient of pursuit of excellence is winning in competitions against opponents. So it is necessary for the coach to emphasize performance and winning in competitions. The statement attributed to Vince Lombardi that "winning isn't everything, it is the only thing" is relevant to pursuit of excellence in sport. I distinguish between "winning at all costs" and "winning by any means." Pursuit of excellence is a costly affair in terms of time, energy, and money spent on it. (A recent report said that it would cost approximately 80,000 US

dollars annually to train for high level skating. And Roger Federer dropped out of school to pursue excellence in Tennis!) If an athlete incurs additional expenditure to ensure winning, then it would be winning at all costs. The coach may indeed recommend it. On the other hand, winning by any means includes means not inherent in the activity or sanctioned by convention and policy. Such activities would include doping, cheating on the rules, and willfully injuring an opponent either in competition or outside of it. Obviously, the coach should instill in the athlete the difference between winning at all costs and winning by any means, and encourage only the former. The ideal coach will not be among those who believe that "if you are not cheating, you are not trying!"

Cultivating Self-Interest

Pursuit of excellence in sport requires that the athletes seek the rewards of their efforts for themselves, even when their efforts may deprive another of the rewards. Given this proviso, the coach should reinforce this self-interest in the athlete, convince the athlete that self-interest is morally defensible, and show that such self-interest is foundational to the pursuit of excellence. While doing so, the coach cultivates the sense of justice and fairness to all, including competitors.

Instilling Task and Ego Orientation

The coach needs to cultivate and reinforce the task orientation of those who pursue excellence; That is, the tendency to strive to progressively improve personal performance. However, pursuit of excellence in sport also requires that one performs better than one's peers to demonstrate superiority (i.e., the ego orientation. So the idea of external referents in performance is as important as the internal or self-based referents. In other words, pursuit of excellence in sports requires a simultaneous focus on both task and ego orientation on the part of the athletes. The management consulting firm, Accenture, uses Tiger Woods in various poses of playing golf to advertise their services. In one of them, it is implied that 51% Tiger's efforts are focused on outperforming himself and 49% in outperforming the competitors.

Task- and Ego-Involving Climates

While the foregoing focused on individual orientation, the literature also suggest that a coach can create a climate that is conducive for the development of either task orientation or ego orientation in individuals. The Perceived Motivational Climate in Sport Questionnaire consists of six dimensions. Of these, the three dimensions reflecting task-climate are cooperative learning, important role, and effort improvement. The other three dimensions of punishment for mistakes, unequal recognition, and intra-team member rivalry are reflective of the ego climate. Many scholars recommend that creating and maintaining a task-involved climate is beneficial, and the other form of climate is detrimental to member satisfaction, enjoyment, and commitment to participation.

It is clear that a greater focus on task-involving climate is most relevant to pursuit of excellence and that the ego-involved climate is antithetical to the essential thrust of that enterprise. By the same token, a task-involved climate is the bedrock of the pursuit of excellence. However, I have argued that the ego-involved climate also contributes to the pursuit of excellence. Let us look at some specific instances. When a coach expresses disappointment over a mistake at a crucial juncture in a competition, it is a punishment (reflecting an ego-involving climate), but it is legitimate and required in the context of the pursuit of excellence. Unequal recognition is certainly problematic in the pursuit of excellence. However, unequal recognition is part of the process in the pursuit of excellence as in the

distinction between starters and substitutes in basketball. The process of tryouts is to identify and select the best and by the same token eliminate those who do not measure up. In essence, pursuit of excellence is an exclusionary process, and therefore, the leaders and coaches in pursuit of excellence should not be faulted for not bestowing equal recognition on all. Intra-team rivalry is also a necessary condition for pursuit of excellence in team sports. That is, the coach should encourage every athlete to be better than others, including teammates. The striving by everyone to be better than teammates with a view to getting on the starting line-up ensures that everyone gets better, so that the whole team gets better. A final point on the topic. Given that pursuit of excellence consists of both practice and performance stages, it is posited here that task involvement needs to be paramount in the practice stage and ego involvement in the performance stage. Christopher Janelle and his colleague have identified the domains in which a person has to gain expertise in order to become excellent in a sport. Their elaborate scheme is presented in this slide. For our purposes we can summarize them as follows:

Technical Training

Technical training refers to training in the skills and movement patterns of a given sport. It would also include coach's instruction and directives toward increasing athletes' physical and physiological capacities.

Cognitive Training

Cognitive training focuses on the tactics and strategies, and an understanding of the appropriateness of them in different circumstances. The attention to and interpretation of cues, and decision making thereof would also be central to cognitive training.

Emotional Training

Emotions have a significant impact in pursuit of excellence in sport at the practice stage, and more so at the performance stage. It is important that coach trains the athlete in recognizing and regulating personal emotions. By the same token, the athlete needs to learn to recognize the emotions of the opponent, and exploit them to personal advantage.

Model of Pursuit of Excellence

Here is the model of pursuit of excellence in sport. In brief, the person with the relevant talent, dispositions, and beliefs engages in deliberate practice to master the skills and gain the strategic and tactical knowledge to perform well. The performance successes would, in turn, indicate the level of perfection or excellence achieved.

The coach's responsibility is to cultivate the dispositions and beliefs in the person that would facilitate meaningful practice. In the practice stage, the coach would be able to most effectively shape the person's skills and abilities, dispositions, and beliefs. Finally, the coach has a significant role at the performance stage where he or she helps the athlete concentrate on the task at hand and control the thoughts and emotions.

Deliberate Practice

Ericsson and associates are emphatic in suggesting that deliberate practice is more important than innate ability in the determination of expert performance. Deliberate practice is where the individual puts forth significant effort to engage in highly relevant activities that are specially designed to improve performance. The major thrust of their arguments is that deliberate practice is both necessary and sufficient.

In Ericsson's view, most of the relevant inherited characteristics can be modified and/or improved through deliberate practice except height which has a certain

advantage in activities like basketball. As an aside, lack of height need not be a barrier to play basketball as shown in this slide. I do not have to explain why Earl Boykin is my hero! He demonstrates that mastery of skills can surmount deficiency in height to some extent.

Ericsson argued that deliberate practice is not intrinsically satisfying. Accordingly, any activity that is engaged for pleasure would not be part of the deliberate practice. This idea is not new. The Greeks had associated the term *agonia* with the term *athlos* meaning that pursuit of excellence is an agonistic process. This is reflected in the common slogan of "no pain no gain."

While many would subscribe to this perspective, there is a contrasting perspective that experts in sport performance actually enjoy their intense training. Studies have shown that athletes do enjoy the experience of expending extraordinary painstaking efforts. This view is echoed in the concept of runner's high which suggests that the runners do enjoy running and get a kick out of it.

The Flow Experience

The recent application of the concept of flow in the sporting context sheds some light on the experience of joy in agonistic practice. Flow is a "very positive state that typically occurs when a person perceives a balance between the challenges associated with a situation and her capabilities to accomplish or meet these demands." Jackson and associates identified nine dimensions of flow. The five dimensions that could be influenced by the coach are shown in this slide. The most significant aspect of the flow experience is the felt balance between the challenge faced by the athlete and his or her skills. The coach can design the training sessions and the competitions in such a way that the challenge of the task increases progressively with the skills mastered by the athlete. This process over the weeks, months, and years would culminate in highest challenges being matched with requisite mastery of skills. Similarly, the coach can help by setting clear goals and providing accurate feedback on the progress made toward those goals. The coach can also cultivate the psychological skills of concentrating on the task at hand, and gaining a sense of control over the situation.

A Contrasting Perspective

There is another line of research that appears to be contrary to my recommendations for leadership in elite sports. That research and recommendations are based on achievement goal theory. According to achievement goal theory, individuals adopt two different achievement goals—task goals and ego goals. A person with the task goal is focused on development of competence and to that person continued improvement is an indication of success. It has been shown that because success and failure is based on self-referenced standards, a person is more concerned about improving and less concerned about proving to others about one's competence. In contrast, a person with an ego goal is more concerned with the demonstration of competence in the presence of others and that person feels competent only if his or her performance compares favorably with those of others. Further, that person places a greater emphasis on ability and minimizes the importance of effort. As a result, that person is likely to drop out of sports if others are expected to do well.

This line of thinking leads to the suggestion that the coach is expected to create a climate of task-involving climate where emphasis is placed on individual improvements and enjoyment of the processes of enhancing one's competence. In a task-involved climate, communal learning is promoted and all members are

treated equally and included in all activities. The coach emphasizes effort as its own reward and recognizes and praises the improvements individuals make.

Autonomy-Supportive Leadership

With a similar thrust, Amorose and associates and Vallerand and associates have advanced the model of autonomy-supportive leadership to link leader behavior with participant motivation and continued participation. This new effort in leadership research is based on Deci and Ryan's self-determination theory (SDT). Deci and Ryan note that humans are characterized by three needs—autonomy, relatedness and competence. To the extent participation in sports contributes to the satisfaction of these needs, the participant would continue to participate in sports. Accordingly, a coach's responsibility is to create conditions that foster the sense of competence, autonomy, and relatedness among the participants. The specific form of leader behavior that would have such an impact is labeled autonomy-support and it would involve (a) providing choices within specific rules and boundaries, (b) explaining the tasks and boundaries, (c) recognizing members' feelings and perspectives, (d) allowing individuals to take initiative, (e) providing non-controlling feedback, (f) avoiding criticisms and rewards to control behavior, and (g) reducing ego-involvement in members (Mageau & Vallerand, 2003).

Mageau and Vallerand's model of the coach-athlete relationship is presented in this slide. According to this model, a coach's behavior supporting autonomy among participants and his or her interpersonal involvement with athletes would enhance athletes' sense of being competent, autonomous, and related.

The two models of leadership do advocate opposing (not simply diverging) perspectives on the topic. My suggestions of a more demanding and directing type of leadership and our studies showing that athletes preferred their coaches to be relatively more autocratic in decision-making point to a hard leadership. On the other hand, the autonomy-supportive leadership, and the emphasis on task-involved climate which foster a sense of well-being and intrinsic motivation in the individual is labeled soft leadership.

Bridging the Perspectives

These contrasting approaches are both meaningful if we consider the outcomes envisaged in the two leadership paradigms. While the autonomy-supportive leadership approach is focused on individual motivation and well-being, my recommendations are largely oriented toward member performance and progressive attainment of excellence.

This slide shows how I reconcile these two approaches. I argue that the autonomy-supportive leadership approach is oriented toward individual motivation and well-being and the issue of performance is rarely mentioned in that context. But my advocacy of hard leadership in the pursuit of excellence is largely focused on member performance and progressive attainment of excellence. Thus the differences in the approaches to the study of leadership may be seen as a function of the goals of participation (i.e., pursuit of pleasure/skill versus pursuit of excellence) and type of sport (individual or team sports).

The suggestion that one form of leadership is more germane to one goal of participation or one form of sport does not mean that either of the leadership styles would be totally absent in either context. Even in pursuit of pleasure there will likely be some demanding/commanding behaviors by designated leaders. Similarly, the high-performance leader may exhibit autonomy-support

behavior and cultivate task-orientation in specific instances. As shown in this slide, the commanding and demanding leader behaviors will increase as the participant moves from pursuit of pleasure toward pursuit of excellence. But it also shows that neither of the leadership is totally absent from either of the domains of participation.

Molding a Team

My model of hard leadership is largely focused on developing individuals to their fullest potential and help them achieve excellence. In the process, the coach encourages self-orientation and self interest among the players. While this process is legitimate and functional, it also leads to the problem of building a team from among the self-oriented players. Bert Carron and I have labeled the process of building a team as creating a coalition of maximum resources. That is, the coach has to emphasize that an individual can win only if the team wins, and the team can win only if the best members are in it, and that the only way they can win is to collaborate effectively with each other. In molding a coalition of maximum resources, the coach has to be concerned not only with the objective assessment of the manifest and latent talents and skills of the athletes, but also with the optimal use of these talents and skills.

Objective Assessment of Resources

It is trite to say that the most significant task of a coach is to assess as objectively as possible the talents and skills of the competitors. But this needs to be emphasized, since many of the conflicts within a competitive team can be attributed to the discrepancies among the members (including the coach) in their evaluation of the contributions of each of the athletes. The dissatisfaction and frustration need not be confined to one or two individuals. All of the members may be affected if, according to their perceptions, the team does not approximate a coalition of maximum resources. It is important that, irrespective of the objective situation, there be a greater degree of consensus on what constitutes a coalition of maximum resources.

Using Optimal Combinations

What is more crucial than the objective assessment of resources in absolute terms is the manner in which these resources are combined to present the most effective alignment. The optimal combinations depend on (a) the complementarity in abilities, and (b) the compatibility in psychological parameters.

(a) Complementarity in Abilities. Many of the team sports consist of specialized tasks (e.g., the guard in basketball, the setter in volleyball). Such specialization implies that these sub-tasks will be complementing each other in the attainment of the group's objectives. It behooves the coach to plan an alignment with an optimal mix of the available talents and skills. This process is likely to result in one or two individuals being left out of the alignment even though they may perceive themselves to be superior in absolute talents and skills to those in the alignment.

(b) Psychological Compatibility. Apart from the complementarity in physical talents and skills, there needs to be a meshing of the psychological dispositions of the members. The crucial personality disposition pertinent to the present discussion is the tendency to dominate, control or lead others and the tendency to be dominated, controlled or led by others. We are familiar with the notion of a floor leader, or a playmaker. The individual occupying such a position should possess a high degree of need to control, while the others' needs are minimal in this respect. An astute coach will be concerned about an alignment of

players that is psychologically compatible. Again, there will be a few left out of the alignment. The dissatisfaction and frustration of such athletes would greatly contribute to internal conflicts. It then becomes important for the coach to communicate the reasons for the proposed alignment and convince the athletes that the proposal is, in fact, THE coalition of maximum resources.

There is yet another issue. Even when included in the proposed alignment, a member can still be dissatisfied because the alignment may not use those abilities that the member values most. Individuals perceive themselves more proficient in some skill areas than in others. The proposed alignment, however, may utilize these individuals in those skill areas in which they are relatively less proficient. Again, the coach needs to explain clearly the logic behind the proposed alignment.

Distribution of Rewards

The rewards sought by athletes have been generally categorized as intrinsic and extrinsic rewards. Intrinsic rewards such as achievement, sense of competence, and mastery of skills are given to the individual by himself or herself. Our concern here is with the extrinsic rewards (such as prestige and acclaim) which are administered by others. We have already suggested that the rewards be distributed in proportion to the resources (or contributions) of the athletes. The coach is faced with two specific problems in this regard. First, the coach is not in sole control of all the extrinsic rewards that accrue to the athletes. The media and the fans tend to isolate individual stars and shower their acclaim and support on them without reference to the contributions made by other members on the team (that is, contributions made not only to the total group effort but also to the glitter of the star). Since the athletic environment is devoid of equitable rewards for efforts and contributions of every athlete, the coach has to fill the void by offering his personal rewards. The coach's personal rewards are very potent and how they are distributed is critical for the stability and effectiveness of the coalition. The principle of "equal rewards for equal performance" will guide the coach in dispensing his or her personal rewards. The problem here is the accurate assessment of the performances of the players. Some positions may play a supportive role. Their contributions, though not very visible, are crucial for the total team performance. An effective coach will identify these contributions and reward them accordingly.

MESA DE DEBATE I

EL DIRECTIVO DISTÉMICO & EL LÍDER FELICAZ

HACIA UNA NUEVA RAZA DE LIDERAZGO

Las organizaciones sufren transformaciones. Algunas de ellas evolucionan, se transforman, se adaptan y crecen; otras, por el contrario, se quedan ancladas o involucionan, terminando por extinguirse o desaparecer.

Cuando analizamos estas empresas, y en especial a sus directivos o jefes, nos encontramos que el estilo directivo aplicado puede ser, y en muchos casos lo es, un predictor de cómo será el futuro que les espera a la organizaciones que dirigen.

Hace unos meses publiqué en la revista Capital Humano un artículo titulado El directivo distémico: una amenaza para la empresa, donde analizaba lo que puede ser la antítesis de un directivo emocionalmente inteligente o un líder enfocado en los resultados y en el bienestar de los trabajadores.

Se sabe que ciertos modelos de dirección están condenados a crear crispación, malestar y un clima laboral enrarecido. Estos aspectos son algunas de las características fundamentales de los directivos distémicos (DD), dado que su incapacidad emocional para reconocer y manejar tanto sus propias emociones como las de los demás les lleva a convertirse en jefes despóticos y fríos, generando un abismo entre él/ella y el resto de la organización. No hace falta ser un erudito en la materia para predecir que, tarde o temprano, los resultados empresariales y la satisfacción de los clientes o usuarios brillarán por su ausencia.

Sin embargo, todas las tendencias y todos los profesionales especialistas en RRHH resaltan la importancia que tiene el aprender a manejar de forma adecuada la Inteligencia Emocional (IE) del grupo y ponerla al servicio de la organización.

Dentro de esta línea de actuación, y como antítesis del concepto anterior de los DD, he creado lo que denomino «El líder feliz», para referirme a la persona que trabaja por la felicidad de la organización. Este concepto, del que también he hablado en otro artículo publicado en Expansión&Empleo, pretende compaginar y armonizar los conceptos de la «FELICIDAD» de los miembros de la organización, creando entornos en armonía y generando bienestar, y «EFICACIA» en los resultados y en las acciones. Estos dos conceptos que durante mucho tiempo han caminado separados y parecían incompatibles, hoy por hoy se ha podido demostrar que son sinérgicos y complementarios, de tal forma que se han publicado muchas investigaciones y cientos de artículos donde se pone de manifiesto que las organizaciones que trabajan para mejorar la felicidad de los trabajadores suelen tener mejores resultados e incluso suelen cotizar mejor en bolsa.

Es imposible que un líder trabaje para la felicidad si no tiene desarrollada una buena inteligencia emocional. De hecho, definiendo la tesis de que el nivel de IE de una persona, en este caso, un directivo, se mide por la felicidad personal que puede llegar a alcanzar.

Pero para que todo esto sea posible es necesario crear una nueva raza de líderes, de modo que se sientan comprometidos no sólo con los resultados sino también con el desarrollo y el bienestar personal de todos aquellos

que trabajan por y para la empresa. Por otro lado, también es necesario transmitir que todos ellos deben cumplir algunos requisitos y características imprescindibles que configuran el perfil de esa nueva raza.

De todos y otros aspectos hablaremos en el Congreso.

Juan Carlos Maestro Arcos

Director Técnico del Patronato Deportivo de Benalmádena
Autor de los libros:

- Regálale Felicidad
- Regálale Liderazgo

Artículos relacionados con esta ponencia se pueden ver en mi Blog: <http://juancarlosmaestro.blogspot.com/>

- La felicidad
- El directivo distémico

INNOVACIÓN Y TENDENCIAS EN GESTIÓN DEPORTIVA

Mesa Redonda:

Estrategias Basadas en las personas: "Liderazgo y emociones".

Juan Carlos Maestro: Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. Master MBA por la Escuela Europea de Negocios. Profesor de Master en las Universidades de Granada, Almería, País Vasco Valencia y Escuelas de Negocios. Escritor de los libros Regálale Felicidad y Regálale Liderazgo Conferenciante Nacional e Internacional y artículos como "La Felicidad" y "El directivo sistémico".

Alicia Kaufmann: Catedrática de Sociología de las organizaciones, doy la materia Sociología del Deporte en la universidad de Alcalá, y estoy especializada en Coaching, género y deportes. Autora de 25 libros y mas de cincuenta artículos, sus próximas publicaciones son Ganadoras: el ciclo de vida del talento y alto rendimiento (Consejo Superior de Deportes) y De los Equipos de trabajo a la transfor-accion, varios autores, con una parte importante sobre deportes y prologo de Juan Cruz.

Moderadora: Rosana Castillo: Lda. Ciencias de la Educación Física y el Deporte. Postgrado en participación ciudadana (Univ. Zaragoza). Postgrado en gestión de piscinas (Univ. Autónoma de Barcelona). Presidenta de la Asociación Aragonesa de Gestores del Deporte.

Hoy en día palabras como confianza; autonomía; coaching; dependencia; ansiedad; vulnerabilidad, equipos de trabajo, efectividad, compromiso.... empiezan a estar a la orden del día en nuestras organizaciones deportivas.

Parece que este mundo de crecimiento económico en el que llevamos inmersos.... empieza a ser consciente de sus limitaciones, parece a tocar techo, empieza a enfocar la mirada en su parte fundamental: LAS PERSONAS.

Parece también, que el modelo racionalista que viene imperando desde Descartes en el siglo XVII, y que además, en mi opinión ha ayudado al lugar que ocupamos ahora hombres y mujeres, lo masculino y lo femenino en la sociedad, ha comenzado a virar el rumbo y mirar a las personas de una forma holística. Cada vez más se buscan cualidades de "gestión de emociones y relaciones personales" en los directivos y gestores de las organizaciones.

Cuánto no se ha hablado y se habla de la Calidad en la gestión, del modelo EFQM, de las Normas ISO del Deporte.... ¿Para cuándo una ISO en que incluya la necesidad de un liderazgo y gestión de las emociones en las organizaciones?

Y es que es como que $2+2=4$.

El éxito de un modelo de gestión de calidad, pasa inevitablemente por la gestión de las relaciones personales y la relación con las emociones humanas.

En esta mesa trataremos asuntos como por ejemplo:

¿Cómo romper las vías de comunicación erróneas arraigadas en las organizaciones?

¿Cómo modificar, esa rutina anclada en las organizaciones, la tendencia al pesimismo, el funcionamiento por inercia...?

¿Cómo dar la vuelta a las emociones y aprovecharnos de estás para crear motivación, interés e impulso en la organización?

Saber motivar y motivarse se convierte en un asunto fundamental en las organizaciones y grupos de trabajo en estos momentos de crisis y crispación social además de crisis económica.

En este momento de evolución de las sociedades desarrolladas en las que encontramos altos índices de depresión, nos encontramos en momentos de interrogantes de valores, de modelos de vida, un momento de insatisfacción elevada debido entre otros motivos al ataque consumista comercial. ¿Cómo manejar las expectativas, causantes del desencanto y la desidia?

Quizás, un poco de coherencia y humildad en las personas y por tanto en las organizaciones no vendría nada mal. Poner los pies en la tierra y la cabeza al servicio de las personas podrían ayudarnos a relativizar y agradecer lo que nos rodea, a saber situarnos en nuestro puesto de trabajo y nuestras competencias para ayudarnos a manejar nuestras cualidades y nuestra motivación. En este contexto que comentamos aparece con fuerza el coaching como instrumento de mejora para las organizaciones y sus trabajadores. ¿Cómo nos ayuda el coaching en todo este asunto? ¿Cuál es el principal papel de coach en una organización? ¿Cómo medir su impacto?

¿Cómo actuar ante situaciones personales y emocionales que se dan en el día a día de nuestro trabajo? ¿Cuáles son los estilos de liderazgo de éxito a utilizar según las situaciones?

Y entrando en cuestiones de género: ¿Por qué los porcentajes de participación de las mujeres son tan descompensados en los puestos directivos o de liderazgo en el deporte? ¿Por qué, por ejemplo, el Comité Olímpico Internacional, como él mismo se propuso en una de sus primeros compromisos con la equidad en su organización, no ha conseguido en 25 años llegar al 10% de mujeres en puestos de gestión?

¿Por qué la creación de la Unidad mujer y deporte en el Consejo Superior de Deportes?

¿Por qué se habla de modelos de liderazgos femeninos o masculinos?

COACHING DEPORTIVO Y LAS MÁSCARAS EMOCIONALES.

Alicia E. KAUFMANN. Catedrática de Sociología
Universidad de Alcalá
Coach senior .Miembro Ejecutiva de Aecop.

El objetivo de esta comunicación consiste en dar unas breves pinceladas acerca de las características del entorno deportivo a que los deportistas, sobre todo los de alto rendimiento, requieran un proceso de coaching como espacio para poder comprender sus emociones, posibilidades y limitaciones, en un entorno altamente competitivo, caracterizado por la incertidumbre y tener que funcionar todo el tiempo al 100%. Presentamos cuáles son las razones más frecuentes por las cuales se solicitan, aunque todavía escasamente, estos procesos, así como reflexionar acerca de las orientaciones futuras del mismo, tomando como ejes las necesidades de explorar más allá de la superficie, ya que en el deportista la fuerza de voluntad es lo que prima por encima de cualquier otra característica.

I. Introducción.

Tal y como ya he comentado en publicaciones anteriores el incremento del coaching en las organizaciones ha experimentado un incremento notable en los últimos diez años. Este se debe, en gran parte a las grandes transformaciones en la sociedad y en las organizaciones sobre todo en este último tiempo, así como las crecientes turbulencias en la economía y situaciones de crisis en la actualidad. Esta turbulencia ha sido más intensa debido a:

1. La revolución en las tecnologías de la información.
2. El crecimiento de la sociedad del conocimiento.
3. La globalización de los mercados en el mundo deportivo y una aún mayor presión competitiva en este campo debido a la monetarización en este universo.
4. El cambio de pautas sociales y culturales, así como los cambios intergeneracionales.
5. Un cambio de actitud ante la raza, la diversidad, y en particular hacia el género y las mujeres deportistas.

Junto con estas transformaciones observamos un cambio en el diseño de las organizaciones y tamaño de las organizaciones deportivas. Los roles y las estructuras están más desdibujadas y las jerarquías tradicionales son menos evidentes. Los equipos de trabajo han sido reemplazados por "proyectos", a veces virtuales y a corto plazo, centrándose en énfasis en la innovación y creatividad con una presión creciente para lograr resultados. Estos cambios tan abruptos y de fondo inciden en la relación entre el individuo y la organización, y uno de las nuevas tareas de los líderes consiste en negociar los contratos psicológicos entre el líder y sus seguidores que adquieren connotaciones nuevas en esta era. Aparece una nueva versión del liderazgo, que es más personal y tiene que realizar una contención, que el entrenador físico, habitualmente no realiza

Aparece una falta de apoyo emocional, hacia los y las deportistas en nuestro país, por lo cual se ven abocados a desarrollar estas habilidades en su interior, más que esperar recibirlos de su entorno. Esto también explica parcialmente la popularidad creciente de temas vinculados

a la "inteligencia emocional", tanto en las empresas como en las universidades. Los directivos de los clubes deportivos, tienen que llegar al corazón de sus colaboradores más que fiarse de la lealtad o la jerarquía. Aparece otra versión de los "equipos de trabajo tradicionales"

El directivo deportivo y el mismo deportista, necesita recibir este apoyo emocional, que le proporciona explicación y comprensión acerca de su propio funcionamiento de agentes externos a la organización. El contacto "cara a cara" se reemplaza por los encuentros regulares con el coach. Observamos las dificultades que se ciernen en torno a los líderes organizativos debido a las altas expectativas que se esperan de él o ella, y de las consecuencias que se desprenden si las mismas no se logran, como suele ser en el caso de los jugadores de fútbol.

Por otra parte, los tiempos se acortan, y muchas veces no pueden lograr las metas fijadas porque los tiempos establecidos no se lo permiten. Se observan más alianzas individuales en las organizaciones, de pares o pequeños grupos, que operan en un modo "de supervivencia", que conectan de una manera amplia, para conseguir logros dentro de las organizaciones, siendo la confianza el eje central

Pensamos que la creciente popularidad de coaching se debe a que tanto los deportistas como los líderes buscan alianzas creativas en sus relaciones con el coach, para ayudarlo a superar el aislamiento y frustración a la que se halla expuesto su rol. Esta alianza constituye un "espacio transicional", debido a la ausencia de una clara expectativa de rol. Desde este lugar, puede repensar y superar sus limitantes, trayendo a la conciencia las emociones que acompañan estos procesos que pueden ir desde la dependencia, pasando por el ataque y fuga hasta la autonomía, que sería el nivel más saludable para las personas.

Así el coaching se convierte en un importante aliado del coach, para fortalecer y potenciar su lugar dentro de la organización deportiva, mejorando sus relaciones con su equipo y entorno inmediato.

II. Demandas de coaching y resultados.

Resulta evidente que la mayor causa por la cual las personas solicitan procesos de coaching están vinculados con los entornos inciertos y turbulentos en los que se hallan las personas. Las vivencias predominantes son que:

1. Perciben las organizaciones en sus mentes como espacios frágiles y fragmentados.
2. Necesitan espacios de confianza dado que las organizaciones carecen de los mismos..
3. Se observa una gran ansiedad conectada a la sensación de "vulnerabilidad".
4. Sentimientos de ambivalencia, respecto a su desempeño de rol.
5. Dificultades en su rol de líder, sobre todo para motivar a sus equipos.
6. Lograr que las cosas se hagan con nuevos estilos directivos. La antigua modalidad del "orden y mando", del siglo pasado ya no funciona.

7. Están permanentemente agobiados por una sobrexigencia en la práctica deportiva junto con una fuerte presión para dejar el estudio para “después”.
8. Tendencia a negar y enfrentar los problemas, usando máscaras emocionales que encubren los verdaderos sentimientos.
9. Carecen de aproximaciones estratégicas y maneras eficaces de delegación.
10. Los líderes y deportistas, que logren desempeñar un nuevo rol, podrán funcionar con perspectivas más amplias, en lugar de “mirar las situaciones por la cerradura” podrán abrir de par en par las puertas, a una nueva visión. .

Todo ello indica que la persona que acude al coach en búsqueda de ayuda, en realidad solicita nuevas lecturas y formas de inserción en su vida y en la organización. Técnicas específicas del enfoque sistémico, formulan preguntas que permiten repensar su situación dentro de la organización, así como detectar algunas similitudes con su sistema familiar.

Las organizaciones deportivas que cuentan con el coaching como herramienta de desarrollo consideran que constituye una inversión útil, no un gasto. La comprensión que se adquiere, en estos procesos, constituye la antesala de un cambio de actitud. El coaching consiste en una exploración personal que tiene como efecto un mayor compromiso y efectividad. El coaching representa una descarga, una manera de quitarse las situaciones que generan tensión y toxicidad. La inversión en coaching ejecutivo primero en los directivos de los clubes deportivos y en los entrenadores, en primer suelto suele ser muy beneficiosa, porque es partir de allí que se notan los efectos .

La primera aproximación al coaching ejecutivo deportivo es a partir del modelo “grow” que proviene de un autor llamado Gallway, quien dice que cada persona tiene dos identidades. La número uno proporciona órdenes e ideas negativas. Emite juicios acerca de uno mismo y de los demás y se convierte en un saboteador interno (nunca llegarás a un acuerdo). Este autor denomina este proceso como “juego interno” entre esas dos identidades en donde una socava la parte de la otra interfiriendo en el desarrollo de las capacidades innatas. El objetivo del coaching consiste en reducir al máximo esas interferencias, minimizar la distancia entre el potencial del cliente y su desempeño. Las cuatro etapas de GROW son:

1 Goal (que equivale a meta) cliente y consultor programan el contenido de las sesiones de manera conjunta. Por ejemplo que puesto se desea alcanzar o que logros se desean tener en el puesto actual. Se fuerza a la mayor precisión posible formulando preguntas .Cuanto?, cuando?.

2. Reality . (De realidad) . Se trata de explorar lo más objetivamente posible la realidad organizacional a los fines de reducir los prejuicios, los supuestos erróneos y otro tipo de interferencias. El coach ayudará al cliente a tomar conciencia de su realidad interna, pero también la externa, de manera que se vayan quitando los obstáculos para alcanzar las metas deseadas.

3.Options (de opciones) Se propone maximizar las alternativas y reducir las respuestas negativas, como no eso no se puede lograr, es imposible, etc.

4.Which (qué opción tomar , (constituye el proceso de toma de decisiones)

El fin último de este modelo consiste en incrementar el nivel de conciencia, al desplazarse del problema al proyecto., afinando y mejorando el desempeño de rol.

Existen diversas teorías desde las cuales se puede encarar el coaching, pero la meta de todos estos procesos consiste en detectar las constantes destructivas que se han desarrollado en la persona creando defensas frente a conflictos internos no resueltos. Ello a su vez influye en el desempeño de rol. Definimos el rol como influido por el sistema en el que deportista o directivo está inserto, no solo por datos que constan en el organigrama, sino también por los recursos personales, por las expectativas que ponen en ella los demás, así como la cultura de la empresa. Otro aspecto es importante la idea de “la organización que se tiene en la mente”, como se reflexiona acerca la creación de vínculos, como se estructuran y conectan internamente. Tiene que ver con las propias experiencias y con el mundo interno (emocional) de cada persona. .

La clave de la consultoría de rol consiste en articular la imagen interna que se tiene de la organización y las experiencias emocionales que ésta le suscita.

Al tener la organización en la mente, le resulta más fácil comprenderla como sistema. Le proporciona recursos para entender sus propios comportamientos y los de sus compañeros. En un estudio realizado por Fortune se preguntó a los clientes cuáles fueron las mayores ventajas de haber pasado por un proceso de coaching a lo que respondieron lo siguiente.

- Contar con un feedback adecuado (30%)
- Contar con una relación que da apoyo (25%)
- Información acerca de qué habilidades debe desarrollar (16%)
- Información de “estrategias organizativas”.(13%)
- Consejos específicos (13%)
- Otros (2%).

En cuanto a la satisfacción con los resultados obtenidos algunos deportistas comentan que:

- ♣ Es un tiempo en el que veo obligado a pensar.
- ♣ Es tranquilizador estar al lado de una persona de confianza con la que co -pensar.
- ♣ Se trata de una conversación totalmente diferente que la que puedo tener con un amigo.
- ♣ Se trata de un entorno de confianza, donde me siento seguro de comentar lo que sea.
- ♣ El coach no me ofrece soluciones, pero me hace pensar en otras alternativas.,
- ♣ Me muestra cuales son las constantes en mi vida personal y profesional.
- ♣ Me ayuda a diferenciar entre mi presente y mi pasado.
- ♣ Puedo hablar abiertamente de mis miedos y atravesarlos.
- ♣ Después de las sesiones mi cabeza sigue funcionando.
- ♣ No es un maquillaje, un cambio externo, sino una profunda transformación interior.
- ♣ El coach me empuja a ser mucho más preciso no me permite quedarme en vaguedades.

♣ Me fuerza a revisar mis prioridades, tanto en lo personal como en lo laboral.

III. El coaching deportivo y las máscaras emocionales.

Los y las deportistas aplican de lleno toda su fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos deseados, controlando sus emociones pero con ello también se limitan encubren sus miedos bajo una serie de máscaras, exhibiendo una cierta rudeza que no representa su verdadero yo. Estas cinco máscaras son las de:

1. La de la aprobación: se está siempre hiper vigilante acerca de lo que piensan los demás. En lugar de validarse internamente busca esa aprobación fuera. A todos nos gusta que nos quieran, pero deshacerse de esta coraza resulta muy liberado y permite ponerse en contacto con las propias emociones.

2. La de víctima: La persona que la utiliza piensa que la vida es injusta. Juega el rol de mártir. Le agrada culpar a los demás en lugar de hacerse responsable. Cree que no tiene elección y con ella da su poder a otros. Emana energía negativa. Culpa a otros de su infelicidad y de sus fracasos en las competiciones. Debe comenzar de nuevo, muchas veces, pero preferentemente, con un cambio de actitud.

3. Abeja ocupada. Es la más utilizada, siempre está activa, lo contrario le parece que está perdiendo el tiempo. Se trata de un mecanismo de defensa que evita ponerse en contacto con sus verdaderos sentimientos uno se fuerza a parar se verá obligado a contactar con su dolor emocional. Si uno aminora la marcha se puede preguntar que te lleva a estar siempre activa. Se trata de una "compulsión", lo importante es descubrir que se esconde tras la misma. A que pena se rehúye. El primer paso consiste en deshacerse de las cosas "no importantes".

4. Intelectual: la utilizan tanto mujeres como hombres deportistas. Algunas mujeres prefieren pensar a sentir. Carecen de conexión emocional. Prefieren una vida estructura por normas y leyes. Prefieren pensar que sentir. Resulta importante, para deshacerse de esta máscara deben identificar las propias emociones, con ello se podrá determinar cuales son las emociones de los demás. Se ha de alinear cabeza con corazón.

5. Rescatadora: La cuidadora presenta una necesidad compulsiva de ocuparse de los demás. Busca gente a la que salvar. Las rescatadoras suelen ser sobre protectoras. La autoestima de estas personas se basa en la habilidad de ocuparse de los otros

Estas actitudes encubren la necesidad de sentirse comprendidas, con las múltiples renuncias que supone la pasión por el deporte. Las mujeres fueron entrenadas a ser proveedoras emocionales y dadoras, ser altruistas lo contrario sería considerado egoísmo, de allí el hecho de que si quieren conciliar, deben dejar la vida deportiva a una edad más temprana que los hombres. De adultas uno puede replantearse estos mandatos y cambiar el software mental, pero esto resulta casi imposible sin la ayuda de un coach.

IV. Orientaciones futuras del coaching.

Desde una perspectiva sociológica, observamos que

todavía no existen estudios suficientes que den cuenta de los resultados obtenidos por estos procesos., dado que se trata de una profesión reciente que está en proceso de institucionalización, y por esa misma razón poco regulada. Se observa que proliferan todo tipo de coaches, ya sea psicólogos que se reciclan y pasan al mundo de la empresa, o gente de empresa que ha sido prejubilada de manera anticipada., y trabaja de manera autónoma como coach. Pero sea cual fuere su proveniencia, lo que se requiere es una estricta formación y supervisión de cada caso. Una falta de conocimientos y experiencia suficiente puede tener efectos bastante negativos, de allí que la prioridad de cara al futuro es legislar cada vez más los contenidos de la formación, así como regular las supervisiones. Los cambios sociales generan necesariamente cambios organizacionales. Los límites y jerarquías organizativas son cada vez más difusos y las fusiones y adquisiciones están a la orden del día.

En el mundo de la empresa, aparece una tendencia a reemplazar los grupos de trabajo estables por proyectos o equipos virtuales. Se prioriza la innovación y creatividad, frente a la obtención de resultados. Hace un par de años se sostenía que las organizaciones contenían a las personas, hoy por el contrario se han convertido en generadoras de ansiedad

Existe una falta total de contención por parte de las empresas deportivas, una carencia de espacios para pensar y menos aún para metabolizar los efectos de la alta competitividad y dar un espacio para verbalizar las emociones, a las personas que viven en el siglo XXI. Pasar de una fase de "supervivencia" a vivir de una manera consciente, sus elecciones y frustraciones.

El coaching viene a reemplazar el apoyo de los equipos u organizaciones de antaño. Las organizaciones se debaten acerca de la manera de incentivar el talento y el alto rendimiento. La cuestión de la conciliación está en relación no solo con el exceso de tareas o rapidez en la consecución de las mismas sino en la exigencia de funcionar a la velocidad de la luz, sin poner un freno a la intromisión de las organizaciones, en la vida privada de las personas. Su éxito radica en que los líderes buscan un vínculo con el coach, que les ayude a salir de su aislamiento y de la frustración que viven, cotidianamente en el desempeño de su rol. Se trata de un espacio transicional que les permite vincularse de otra manera, siendo conscientes de la turbulencia de sentimientos diversos, que ésta les suscita. Es a partir de aquí que pensamos que el coaching del futuro tendrá que centrarse en tres aspectos a saber:

1. Las emociones que suscitan las organizaciones.
2. No quedarnos con la punta del iceberg, sino explorar debajo de la superficie.
3. Considerar la diversidad, ir hacia un coaching de precisión

En el apartado de las emociones que suscitan las organizaciones podemos decir que respecto a las emociones suelen aparecer dos ideas contrapuestas que, a veces, obstaculizan nuestro entendimiento de estos aspectos. Por una parte la idea de que una emoción, al igual que la rabia o los celos, puede tener una presencia independiente en la persona a lo largo de su existencia. b) El hecho de que, cuando nos dejamos llevar por los aspectos emocionales, actuamos de manera totalmente irracional. Habitualmente, cuando hablamos de las

emociones, lo hacemos como si éstas tuvieran una localización espacial en nuestro cuerpo. Así, cuando aludimos al amor, estamos pensando en el “corazón” y, cuando nos referimos a la envidia, estamos pensando en la bilis. Por lo tanto, el corazón y la bilis sustituyen a la persona. Por lo tanto, quien hace este tipo de referencias, visualiza a la emoción como a “una sustancia o cantidad de energía de un cierto tipo”. También aludimos a la emoción como si tuviera una identidad continua o como si las emociones pudieran ser “acumulativas”, o, aún cuando nos referimos a una “vieja emoción”. La segunda idea, a la cual nos referíamos, alude al hecho de que la manifestación de la emoción suele estar vinculada con conductas irracionales. Es decir, que tendemos a asociar la emoción más con aspectos irracionales y desbordados que con acciones racionales o que emanan de una sabiduría más profunda.

Sumado a la la revolución de las telecomunicaciones que está acelerando la actividad humana a un ritmo tan alarmante que esta causando prejuicios a las personas que no pueden metabolizar la experiencia a esta velocidad. Según palabras del profesor Rifkin “estamos organizando la vida a la velocidad de la luz” Cada día se introducen nuevos programas informáticos y nuevas tecnologías de la información para comprimir el tiempo, acelerar la actividad y procesar mayor cantidad de información, en el menor tiempo posible.

En principio se vislumbraba una vida más cómoda gracias a la tecnología, liberándonos de cargas y creando una mayor disponibilidad de tiempo libre. Sin embargo, en la actualidad, después de inversiones millonarias surge el interrogante si en lugar de liberarnos estas nuevas tecnologías nos esclavizan en una red de conexiones cada vez más aceleradas. Un nuevo término el 24/7 hace referencia a los nuevas fronteras temporales Aparece una disponibilidad las 24 horas del día a través de correos electrónicos, buzones de voz, cajeros automáticos servicios que intentan captar nuestra atención durante las 24 horas...Se está empezando a tener la sensación de que se dispone de menos tiempo que en cualquier otro momento de la historia reciente.

De todo ello se desprende que estamos inmersos en un mundo temporal mucho más complejo e interdependiente que antaño y que el mismo está compuesto por redes de relaciones y actividades cambiantes. Un mundo en el que cada minuto disponible se convierte en una oportunidad para realizar otra conexión. La máxima de Descartes “pienso, luego existo” ha sido sustituida por otra que reza así “Estoy conectado, luego existo”. Observamos emergentes internos y externos que nos indican el malestar que sienten las personas ante esta falta de tiempo. Los datos epidemiológicos muestran el incremento de las enfermedades vinculadas al stress que resultan alarmantes. Parte de estas patologías se debe a la incapacidad de las personas, de soportar en forma casi permanente, este. En los Estados Unidos más del 43% de la población activa sufre los efectos adversos del stress. Se calcula que esta situación cuesta millones de dólares a las empresas a causa del absentismo, descenso de la productividad, rotación de los trabajadores y costes médicos. Enfermedades como la depresión, los infartos de miocardio, derrames cerebrales, cuadros de hipertensión, ataques del corazón, cáncer y diabetes, cánceres cerebrales, están aumentando vertiginosamente en personas jóvenes y de mediana edad pudiendo llegar a convertirse en la principal causa de baja médica en la era de la información.

Estas son algunas de las razones por las cuales resulta importante conocer las propias emociones y la de los demás, por lo cual en el coaching futuro, estos aspectos han de estar cada vez más presentes. Aún existen muchos ejecutivos que dirigen a través del terror. Los empleados temerosos de perder sus puestos toman sobre sus espaldas una carga de trabajo cada vez mayor, lo que a largo plazo tiene un costo, tanto para el personal como para la organización. Frente a este tipo de entornos las personas han de desarrollar una “mayor seguridad interna”, de allí que el coaching ejecutivo sea el lugar apropiado para desarrollar estas fortalezas., conocer sus emociones así como sus fortalezas y puntos vulnerables.

Otro aspecto es poder “mirar debajo de la superficie”. Levinson revolucionó la idea de organización al rechazar la noción de organizaciones omnipotentes, y mecanicistas en las que las personas no eran más que un mero engranaje. Introduce la idea del inconsciente en personas y organizaciones. Establece una diferenciación muy clara entre las demandas del rol por parte de la organización y la definición de “rol personal” quien a partir de una cierta flexibilidad se adapta a una organización. Centra su análisis sobre todo en el aspecto psicológico, a lo que está debajo de la superficie, al que Levinson define como:

La organización presenta aspectos “latentes” y “manifiestos”. Tiene un clima emocional múltiple y por ello exige a las personas una multiplicidad de facetas vinculadas a la dimensión emocional, entre las que podemos destacar el conocimiento de la propia rivalidad, la envidia, la competitividad, la solidaridad, la amistad, la deferencia, la intimidación que necesariamente aparecer en el desempeño de rol, sobre todo en el mundo globalizado.

Enfoques muy actuales resaltan la importancia de trabajar “debajo de la superficie”, particularmente los de la escuela Inglesa del modelo Tavistock.

El tercer aspecto es considerar “la diversidad de los deportistas”, los equipos suelen ser multiculturales, y de diferente, género o edad”. No es lo mismo un deportista en sus inicios partiendo de la base que el talento se descubre a muy temprana edad y si se trata de una persona de potencial alto rendimiento se lo separa prematuramente de la familia que hombre o mujer que se halla en la fase de prejubilación. Esta fase suele ser cuando los demás terminan una carrera universitaria, este colectivo tiene que empezar de cero. Ni es lo mismo una persona de una autonomía u otra, Andalucía frente a Cataluña, ni de países distintos aunque se hable el mismo idioma.

En la sociedad de la información, observamos, para algunas mujeres más dificultades como las de las “fronteras de cristal”, y en las deportistas la “triple conciliación”, entrenar, estudiar e intentar formar o sostener una familia, con todo lo que ello implica. Vemos como poco a poco se van creando nuevas definiciones acerca de lo que constituye el éxito, más allá de lo material, espacios en los que la tranquilidad y el crecimiento personal se antepone a otros aspectos. No obstante, los hombres siguen siendo en un porcentaje algo mayor los proveedores materiales. Las carreras masculinas, eran hasta hace poco previsible, pero en la

actualidad se ven sujetas a grandes cambios., estamos asistiendo al ocaso de las carreras lineales.

La ayuda de la comprensión de esta nueva situación social y organizacional, a través de un coach puede ser de suma utilidad para no vivirla como un sentimiento de inutilidad personal. Este nuevo modelo emergente aparece como contrapartida al hasta ahora predominante modelo de desarrollo lineal de carrera, presente sobre todo en el ciclo de vida laboral de los hombres. Las mujeres se han caracterizado por una vida laboral menos constante, interrumpida o ralentizada, muchas veces por la necesidad de lograr un equilibrio para integrar vida personal y laboral. En la nueva generación de directivos y directivas aparece, un cambio de prioridades en sus valores. Si bien permanece en primer lugar la familia, aparece en segunda instancia la propia vida, estando la pareja en tercer lugar, y el trabajo en último término. Dado que la empresa se compromete, en la realidad cada vez menos con las personas, en parte debido a la crisis pero también debido a otro tipo de razones. Las personas, a su vez ubican al trabajo en último lugar, y tratan de potenciar aspectos diversos de su identidad que les proporcionen una gratificación. Estos son a grandes rasgos, algunos de los aspectos, que se han de tener más en cuenta de cara al coaching deportivo, y sobre todo a las mascarar emocionales con las cuales encubren sus temores mas profundos, en años venideros.

MESA DE DEBATE II

“LA PROMOCIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS A TRAVÉS DE LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DE DEPORTE-ESPECTÁCULO”

Ponentes:

- José Luis Berbel. Presidente de la Asociación Balear de Gestores Deportivos (AGEPIB)
- Alberto Fraguas. Director Ejecutivo de Green Cross España.

Introducción, presentador y moderador:

- Julián Gómez. Jefe de programas del Servicio de Deportes en la Diputación Foral de Gipuzkoa. Expresidente de KAIT.

MADRID, 9 y 10 de septiembre de 2011

Diapositiva 1.

El deporte, como actividad de tiempo libre, es cada vez más apreciado en el seno de nuestra sociedad y válido para cualquier tipo de edad y condición.

La industria del turismo ha tomado buena nota de las nuevas demandas de su clientela potencial y ha tomado el artículo deporte como un producto potente de comercialización, ofreciendo productos novedosos en el marco de un desarrollo de futuro.

Diapositiva 2.

Objetivo de la mesa

Se trata de abrir una reflexión inicial sobre la realidad del turismo deportivo que utiliza la organización de eventos deportivos de todo tipo para la promoción de destinos turísticos.

Diapositiva 3.

Un punto de partida

MENSAJE CONJUNTO DEL SECRETARIO GENERAL DE LA OMT Y DEL PRESIDENTE DEL COI CON MOTIVO DEL DÍA MUNDIAL DEL TURISMO 2004.

Deporte y turismo: Dos fuerzas vivas al servicio de la comprensión mutua, la cultura y el desarrollo de las sociedades.

Francesco Frangialli
Secretario
Organización Mundial del Turismo
Internacional

Jacques Rogge
Presidente
Comité Olímpico

Diapositiva 4.

Los eventos deportivos: éxitos y falsos mitos. La necesidad de definir y medir los impactos durante y después del evento.

Se debe introducir la reflexión sobre las bondades que la celebración de eventos deportivos puede suponer, o no, realmente en la imagen de un territorio como destino turístico y el consumo de éstos como productos de turismo deportivo.

Algunos expertos exponen que no se obtienen las mismas conclusiones cuando se trabajan con indicadores de resultados específicos relacionados con la ocupación hotelera, consumos, participantes directos e indirectos, etc.

Cualquier destino que se quiera plantear como turístico basado en eventos deportivos, y las instituciones que los suelen financiar, deberían respaldar sus decisiones en rigurosos estudios y análisis de indicadores objetivos y contrastados de los impactos deseados.

Diapositiva 5.

Otra cuestión será: ¿Cómo hacer los eventos sostenibles?.

Sobre esta cuestión que será abundantemente desarrollada por los ponentes, señalar que entre el 30 de abril y el 2 de mayo de 2011 se ha celebrado en Doha (Qatar) la “9ª Conferencia mundial sobre el deporte y el medio ambiente” en el marco de la cual se analizaron entre otros, los proyectos presentados por Qatar, la evaluación de la Copa FIFA en Sudáfrica 2010 y la situación de los proyectos en curso en Londres 2012, Sochi 2014 y Rio 2016, todos ellos basados en la aplicación de la “Global Reporting Initiative” (GRI) sobre la que se acordó impulsar un suplemento específico para su aplicación a la organización de eventos deportivos.

Diapositiva 6.

NOTICIAS CON IMPACTO.

- “Los goles de la Champions generan 369 millones”. CincoDías 13/06/11

- “Henri NAYROU critica el impacto de los estadios de la Eurocopa 2016 de fútbol sobre los presupuestos del Deporte para Todos”. Gazete Arieoise. 24/05/11

- “La Generalitat Valenciana desembolsará los 90 millones de canon de la Fórmula 1”. La Generalitat ya invirtió, al menos, 63,5 millones en la adaptación del circuito urbano en torno a la Marina del Puerto. El País. 29/06/11

Diapositiva 7.

- “El montaje del circuito de Fórmula 1 estrangula los negocios de la dársena”. Los empresarios se sienten perjudicados y aseguran que pedirán compensaciones económicas. Levante de Valencia, 18/05/11

- En el 2006 Alemania organizó el Mundial FIFA de fútbol. Según datos del Gobierno alemán, en un mes el turismo arrojó dividendos de 400 millones de dólares. El comercio local generó 3.000 millones de dólares en productos relacionados con la Copa del Mundo y se crearon 50.000 nuevos puestos de trabajo. Diario La Prensa de Mar del Plata. 29/06/11

Diapositiva 8.

- "El impacto económico de Sudáfrica 2010". 4.284 millones de euros en infraestructuras (carreteras, aeropuertos, estadios y trenes). Estas obras han generado 695.000 puestos de trabajo y han recibido durante la competición 373.000 visitantes extranjeros. Carlos Urrunaga de CENTRUM Católica de Lima. 29/06/11

- "El Maratón de Nueva York bajo los puentes (52 km.)". La prueba acuática que rodea Manhattan sólo admite a quienes cruzan el canal de la Mancha. Dos españoles entre los 35 participantes. Marca 18/06/11.

Diapositiva 9.

- "Turquía renuncia a la Formula 1 para el 2012 por considerar que estos momentos no puede afrontar el canon que le propone la organización". No esta dispuesta a pagar los 26 millones de dólares que le reclama Ecclesone. Suite 101/automovilismo, 25/04/11.

- "The World Ice Golf Championships in Uummannaq, Greenland". Todos los años se celebra esta competición de golf en el hielo a 600 kms. al norte del Círculo Polar Ártico en el que participan 36 jugadores de todo el mundo. www.golfonice.com 30/06/11.

Diapositiva 10.

Eskerrik asko zuen arretagatik

Muchas gracias por vuestra atención

Moltes gràcies per la vostra atenció

Moitas grazas pola súa atención

LA GESTIÓN DEL DEPORTE EN ESPAÑA: INNOVACIÓN Y TENDENCIAS

Índice de Contenidos

1. La importancia de los eventos y espectáculos deportivos
2. Beneficios y Déficits de la organización de acontecimientos deportivos
3. El turismo y el deporte
4. El Desarrollo Sostenible como indicador de calidad en la organización de eventos deportivos
5. El programa Deporte Sostenible de Green Cross España
6. Principales Actuaciones del Programa Deporte Sostenible
 - 6.1. Estrategia Nacional sobre Deporte y Desarrollo Sostenible
 - 6.2. Carta Verde del Deporte Español
 - 6.3. Deporte y Biodiversidad
 - 6.4. Participación de Green Cross España en la candidatura olímpica de Madrid 2012 y 2016
 - 6.5. Otras actuaciones desarrolladas

1. La importancia de los eventos y espectáculos deportivos
El deporte constituye una de las actividades y manifestaciones culturales que más une a las sociedades humanas bajo unos valores comunes y que permite reunir, a través de los eventos y acontecimientos deportivos a gente de distintas culturas bajo un mismo motivo. Es por ello que el deporte ha permitido ser altavoz de muchos de los valores sociales más importantes como la paz, la lucha contra la violencia, la discriminación racial, la igualdad de la mujer, la lucha contra la drogadicción, la obesidad, el sida, etc.

Asimismo, el público que agrupa el deporte es diversa recogiendo cada vez más a una universalidad de la población, tanto joven como adulta, hombres y mujeres, distintas clases sociales, etc.

Derivado de todas estas cuestiones, los acontecimientos deportivos, tanto populares como profesionales, y en especial aquellos de mayor calado internacional constituyen focos de atracción, que gracias al desarrollo tecnológico, importancia y cobertura internacional de los medios de comunicación, han provocado que sean muchas las administraciones que quieran organizar en sus territorios distintos eventos deportivos, con el fin de poder llevar ese foco a sus regiones, ciudades, países, etc.

La organización de eventos, acontecimientos y espectáculos deportivos son cada vez más complejos, de mayor envergadura y relevancia, y constituyen un elemento de atracción y motivación para las distintas administraciones y agentes deportivos, ya que su organización permite ofrecer una imagen de competitividad y eficacia ante la opinión pública nacional e internacional, que repercute en la imagen de dicho territorio.

Asimismo, la organización de eventos deportivos ya no son patrimonio de las economías desarrolladas, sino que son cada vez más reclamadas por países en vías de desarrollo que quieren mostrar sus capacidades como han sido recientemente los casos de China, Brasil y Sudáfrica en relación a los juegos olímpicos y el campeonato

mundial de fútbol.

2. Beneficios y Déficits de la organización de acontecimientos deportivos

Existen muchas definiciones de evento deportivo que en su conjunto podrían describir las distintas facetas que contiene. En este sentido, destacar la definición realizada por Shone (2001) en el que se define como "fenómenos que surgen de ocasiones no rutinarias y que tienen objetivos de ocio, culturales, personales u organizativos establecidos de forma separada a la actividad normal diaria".

Bajo esta perspectiva, los eventos deportivos por ser acciones organizativas no rutinarias poseen un cierto nivel de incertidumbre, dado que la organización del mismo no se alimenta de experiencias previas (salvo aquellos eventos deportivos que se repiten año tras año como por ejemplo los campeonatos automovilísticos, motociclismo o ciclismo entre otros), y no se conoce con seguridad variables tan importantes como el volumen de la participación, el coste final de las actividades o la repercusión final que va a generar.

Asimismo se caracteriza por su complejidad, por las numerosas variables organizativas que comprende, los distintos niveles de gestión y demandas que se deben satisfacer.

Es por ello, que a pesar de que la planificación y profesionalización, es cada vez mayor y más especializada (a todos los niveles y a todas las escalas), son muchos los retos a los que se enfrentan los organizadores para que los acontecimientos deportivos sean exitosos, tanto a nivel económico como social. La organización de acontecimientos deportivos se asocia tradicionalmente a beneficios económicos y sociales a la comunidad que los alberga por distintas razones, entre las cuales, las principales que se esgrimen son las siguientes:

- Creación de nueva infraestructura.
- Adecuación y construcción de instalaciones deportivas.
- Generación de empleo.
- Aumento de la actividad económica en distintos sectores productivos (construcción, hostelería, turismo, materiales deportivos, etc.)
- Aumento de la imagen de la ciudad y/o territorio que alberga el acontecimiento deportivo.

No obstante, son muchas las polémicas que surgen por la organización de ciertos eventos deportivos y sobre los beneficios que supuestamente generan, entre ellos por las dificultades existentes para recoger y contabilizar adecuadamente todos los beneficios y costes que realmente generan.

En este sentido, hay que distinguir entre aquellos que son beneficios o pérdidas directas o cortoplacistas, de los que realmente se generan a medio y largo plazo, que son sin duda los de mayor interés para la sociedad.

Algunas citas deportivas de gran calado han supuesto cuentas deficitarias que se han justificado por los beneficios indirectos que generan y que no son fácilmente cuantificables y unificables.

Sin duda, ni todos los eventos organizados son beneficiosos ni todos deficitarios, sino que tiene una estrecha relación con las formas de gestión que en cada caso se den.

3. El turismo y el deporte

Entre los sectores económicos o productivos que tradicionalmente se estima que se incentivan por la organización de eventos deportivos, se encuentra el turismo. Es por ello que Deporte y Turismo ha sido un binomio estrecha y tradicionalmente relacionado, dado que

parte de las motivaciones de los turistas del siglo XXI vienen motivados por la oportunidad que ofrecen ciertos territorios para practicar ciertos deportes, por otro lado, la organización de ciertas citas deportivas atraen a un público que dedica parte de su estancia al turismo local y finalmente el turismo de una zona se beneficia de la imagen exterior que genera, normalmente, la organización de un evento deportivo.

El mayor o menor desarrollo turístico de una determinada área está condicionado por numerosos factores: medios de comunicación, dotación de infraestructuras, competitividad en precios, presencia de elementos culturales e históricos, tejido económico de servicios turísticos, imagen de seguridad del destino turístico, servicios ambientales que ofrecen atractivos a la actividad turística (costa, playa, montaña, espacios naturales protegidos, clima, etc.), etc.

La organización de eventos deportivos, especialmente aquellos de cierto calado internacional o repercusión mediática, permite visibilizar la imagen de una ciudad, de un territorio dado, mostrando sus virtudes y características. Constituye una fuente de promoción exterior más efectiva que ciertas ferias y genera además a corto plazo un beneficio a los sectores asociados al turismo por las necesidades de desplazamiento, alojamiento y manutención que se demandan por los deportistas, espectadores, equipos, medios de comunicación, etc., que participan de una manera u otra en la organización del evento deportivo.

No obstante, surgen ciertas dificultades que deben ser adecuadamente planificadas para que la organización de una competición deportiva no contribuya negativamente al sector turístico:

Por un lado, un acontecimiento deportivo puede estar diseñado de una manera sobredimensionada a las capacidades reales de infraestructura, equipamientos y dotaciones de un municipio, para albergar a los deportistas, espectadores, equipos, etc., teniendo que recurrir a territorios próximos, lo que multiplica los desplazamientos y dificulta la organización y por tanto sus costes. En ocasiones, la población flotante que es necesario albergar, sobrepasa las capacidades de ciertos municipios. Esto ha conllevado, en algunos casos, a la construcción de infraestructuras, equipamientos y dotaciones, con los consiguientes costes económicos de mantenimiento que no están suficientemente justificadas y dimensionadas a la dimensión de la población local.

Por otro lado, la construcción de ciertas infraestructuras o equipamientos o las actividades deportivas previstas en el evento deportivo, ya sea por su deficiente planificación o gestión, por su mal diseño, elevada dimensión, etc. puede afectar ciertos valores naturales que compromete recursos importantes para la sociedad, entre ellas ciertos atractivos que suponen parte de los recursos turísticos de la región. El caso del descenso del Sella, es un ejemplo paradigmático de este tipo de situaciones, donde la elevada participación está provocando grandes daños en el entorno fluvial, que está causando una animadversión por parte de la población local que está entrando en conflicto tanto con la prueba deportiva como con el turismo asociado al mismo.

En ocasiones, la población local no se siente implicada en la organización del evento deportivo, considerando ajeno el mismo y percibiendo más los aspectos negativos que los positivos, lo que en ocasiones ha generado problemas de rechazo social que perjudica a la organización de las competiciones deportivas.

Es por ello, que la organización de eventos deportivos debe estar adecuadamente diseñada y planificada para que el binomio deporte y turismo, sea compatible con la capacidad de carga del entorno que lo soporta, con los recursos locales y la aceptación social de la población local.

4. El Desarrollo Sostenible como indicador de calidad en la organización de eventos deportivos

La incorporación de un análisis ambiental en la organización de eventos deportivos, tal y como se realiza en los juegos olímpicos desde el año 2000 en Sídney o recientemente en los campeonatos mundiales de fútbol, entre otros, está mostrándose que además de minimizar las afecciones a los valores naturales, permite mejorar el rendimiento de la organización del mismo, dado que minimiza y racionaliza procesos y consumos de agua, energía, generación de residuos, despilfarro de productos, racionalización de los desplazamientos, etc., en definitiva ahorros que en ciertos casos son importantes.

Es por ello, que además de la eficiencia de la organización de las actividades deportivas propiamente dichas, de la coordinación y gestión de la estancia de deportistas, equipos, entrenadores, espectadores, medios de comunicación, suministradores, patrocinadores, etc., la actuación en materia de desarrollo sostenible permite hacer más eficiente todos esos procesos, minimizando los costes y asegurando una calidad ambiental y social de la organización de eventos deportivos.

Asimismo, el diseño de eventos deportivos con enfoque de sostenibilidad suele estar acompañado con el enfoque de legado, es decir, diseñar las actuaciones de forma que se pueda, en la medida de lo posible, dejar beneficios a medio y largo plazo a la comunidad y al territorio que alberga dicho evento deportivo, mejorando así la aceptación social del mismo.

De igual forma, el enfoque global que se genera cuando se aplica la sostenibilidad a la organización de competiciones deportivas debe implicar necesariamente a las administraciones públicas locales, en cuanto a las infraestructuras, dotaciones y servicios del territorio que alberga el evento deportivo, generando una colaboración que fomentará una mejora de la calidad ambiental y una mejor optimización de los mismos.

De hecho, en el diseño de las candidaturas de acontecimientos deportivos como los juegos olímpicos, los aspectos ambientales se esté teniendo cada vez más en cuenta por los comités técnicos de evaluación de las candidaturas olímpicas, y lo que es más importante, se está trasladando a otros campeonatos internacionales. En este sentido, se prevé que poco a poco, todo comité organizador de eventos y acontecimientos deportivos, integren progresivamente los aspectos ambientales como elemento necesario para alcanzar una calidad suficiente y poder adaptar las actividades previstas al entorno ambiental, social y económico en la que se encuentra.

5. El programa Deporte Sostenible de Green Cross España

Green Cross (www.gci.ch), es una organización internacional (presente en más de 30 países) creada en 1993, por Mikhail Gorbachev, tras la Cumbre Mundial de la Tierra celebrada en Río de Janeiro en 1992, cuya misión es ayudar a buscar un futuro sostenible y seguro para todos fomentando el diálogo entre las culturas, promoviendo nuevos planteamientos de desarrollo, intercambiando conocimientos y experiencias entre

civilizaciones e inculcando nuevos comportamientos éticos necesarios para conseguir una conciencia global de la responsabilidad de la humanidad en su relación con la naturaleza y la vida.

En este sentido, las bases en las que Green Cross actúa son las siguientes:

- └ Promueve nuevos comportamientos éticos que aseguren cambios básicos en los valores, acciones y actitudes en ámbitos públicos, en el sector privado y la sociedad civil necesarios para construir una comunidad global sostenible.
- └ Facilita el intercambio de conocimientos y experiencias entre civilizaciones.
- └ Previene y resuelve conflictos derivados de la degradación del medio ambiente.
- └ Provee asistencia a personas afectadas por las consecuencias ambientales provocadas por guerras y conflictos.

Bajo esta perspectiva, Green Cross España, ha desarrollado un programa específico en materia de Deporte y Desarrollo Sostenible, por ser un sector que mediante la aplicación sencilla de medidas y buenas prácticas ambientales, colabora por un lado a ayudar a solventar ciertos problemas ambientales (minimización de grandes consumos de agua y energía en instalaciones deportivas, minimización de afecciones a espacios naturales por deportes de aventura, minimización de la contaminación por deportes como el automovilismo, el motociclismo o la náutica, etc.) y por otro lado permite sensibilizar en relación a los valores del desarrollo sostenible a un público más amplio y con una mayor efectividad que otros canales de comunicación más tradicionales, especialmente entre el sector más joven de la población.

¿Qué relación hay entre Deporte y Desarrollo Sostenible?

El deporte como toda actividad humana, requiere para su práctica la utilización de recursos naturales y el disfrute de servicios ambientales. En el caso de prácticas deportivas o entrenamientos que se desarrollen al aire libre o en espacios naturales, éstos requieren de un entorno sano de alta calidad ecológica, para su mejor disfrute. Asimismo, en caso de prácticas deportivas desarrolladas dentro de instalaciones deportivas, igualmente requieren de la utilización de recursos como agua, energía, suelo, materiales, etc., que a su vez provocarán impactos como son, en función del tipo de deporte, la generación de residuos, emisiones atmosféricas, impactos acústicos, contaminación de aguas residuales, etc.

Esta circunstancia provoca una unión entre el deporte y su necesidad de mantener un buen estado ecológico de su entorno que sólo puede ser alcanzado con un fuerte compromiso con el desarrollo sostenible de nuestras sociedades

¿Qué se pretende a través de este Programa?

Bajo estas premisas, Green Cross España (www.greencross.org.es) inició en el año 2004 una línea de acción dirigida a fomentar la cultura de la sostenibilidad en un sector tan importante como el Deporte con el fin de alcanzar los objetivos que se definen a continuación:

- ¹/₆₀ Introducir criterios de sostenibilidad en el mundo del

deporte, con especial atención a dos ámbitos:

- ¹/₁ Eventos Deportivos: son muchos los eventos deportivos que por su magnitud, movilizan una cantidad importante de deportistas, espectadores, infraestructuras, etc., que provocan un uso de agua, energía, suelo, etc. Además de la generación de impactos, residuos, aguas residuales, etc., de importancia que provoca un impacto global de consideración si no se aplican buenas prácticas ambientales.

- ¹/₂ Instalaciones deportivas: las instalaciones deportivas, utilizadas habitualmente por numerosos habitantes, especialmente jóvenes, son grandes consumidoras de recursos, agua y energía principalmente, así como en la generación de residuos, aguas residuales, emisiones, etc. Existe, por tanto, un amplio campo en la aplicación de medidas ambientales que además de reducir consumos e impactos, sirvan de modelo, de ejemplo diario a los usuarios de dichas instalaciones.

- ¹/₃ Incluir criterios de Sostenibilidad en actividades deportivas, de ocio y de turismo activo desarrolladas en el medio natural. Muchas de las actividades dedicadas al ocio, turismo activo y deporte se desarrollan en áreas pertenecientes al medio natural, algunas en ámbitos sensibles e incluso protegidos. Es por ello que es necesario una adecuada formación en conceptos básicos sobre ordenación de la práctica deportiva y el ocio en entornos del medio natural.

- ¹/₆₀ Sensibilizar al mundo del deporte en la difusión de valores ambientales y el fomento de la cultura de la sostenibilidad en la sociedad ya que el Deporte se constituye como una herramienta idónea para transmitir de forma eficaz muchos de los mensajes y valores ambientales y de desarrollo sostenible, incluyendo la conservación de la biodiversidad.

¿Qué puede el mundo del Deporte aportar al Desarrollo Sostenible?

Además de minimizar afecciones e impactos ambientales, la incorporación de buenas prácticas ambientales tanto en las instalaciones como en los acontecimientos deportivos permite transmitir valores ambientales a los usuarios de las instalaciones, a los espectadores, deportistas, aficionados y a la ciudadanía, en general. Bajo esta perspectiva, el mundo del Deporte puede erigirse como uno de los mayores defensores del Desarrollo Sostenible y actuar como importante altavoz en la difusión de valores ambientales.

¿Cuáles son los antecedentes internacionales?

Los principales antecedentes surgen cuando después de la Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro en 1992, durante los XXV Juegos Olímpicos en Barcelona (1992), los Comités Olímpicos Nacionales y las Federaciones Internacionales de diferentes deportes firmaron la Carta de la Tierra y decidieron establecer una estrecha colaboración con el Programa de Medio Ambiente de Naciones Unidas (UNEP).

Juan Antonio Samarach, entonces presidente del Comité Olímpico Internacional (COI), durante el Congreso Olímpico del Centenario (París en 1994) sugirió la inclusión en la Carta Olímpica la necesidad de preservar el medio ambiente (finalmente incluida en la reforma de 1996), consagrando dicho principio como la tercera dimensión del Olimpismo después del deporte y la cultura

y se creó en el seno del COI una comisión específica sobre "Deporte y Medio Ambiente", que elaboró en 1998 la denominada Agenda 21 del Comité Olímpico Internacional, documento que marca las líneas generales que en materia ambiental sustentaría la política del COI.

Desde entonces, se han ido desarrollando distintas actividades, cuyo resultado más significativo ha sido lograr que las ciudades candidatas a albergar unos Juegos Olímpicos, desde el año 2000 vayan adoptando distintas medidas que conduzcan a una minimización del impacto ambiental de las candidaturas y colaborando a difundir los principios básicos del Desarrollo Sostenible.

Asimismo es destacable la participación del Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas que elabora la denominada Estrategia Míchezo, en donde se establece las directrices básicas que cada Estado debe asumir en materia de deporte y sostenibilidad.

¿Cuáles son los actores implicados?

El mundo del deporte está articulado por un conjunto intrincado y relacionado de organismos públicos y privados que, a diferentes escalas, poseen distintas responsabilidades en la gestión, promoción, regulación, investigación, suministro y organización de eventos y prácticas deportivas.

En este sentido, para la implantación de criterios sostenibles es necesario conocer bajo qué recursos y responsabilidades cada agente es capaz de desarrollar actividades y líneas de acción para integrar el mundo deportivo en la sostenibilidad.

A continuación se identifican de manera esquemática y sintética aquellos agentes o grupos de agentes que pueden poseer, en mayor o menor medida, responsabilidades en el desarrollo de políticas sostenibles en el mundo del deporte.

6. Los organismos públicos desde todas las administraciones que conforman el Estado Español, incluidas las comunidades autónomas y municipios, deben acompañar y apoyar al mundo del deporte ante este reto, creando vínculos hasta ahora apenas existentes entre el mundo del deporte y el que representarían las instituciones u organizaciones del ámbito ambiental, en un amplio conjunto de competencias y corresponsabilidades.

7. Principales Actuaciones del Programa Deporte Sostenible

A continuación se describe de forma sintética las principales actuaciones que se desarrollan a través de este Programa.

7.1. Estrategia Nacional sobre Deporte y Desarrollo Sostenible

Entre 2006 y 2007 Green Cross España elaboró la Estrategia Nacional sobre Deporte y Desarrollo Sostenible (www.deportesostenible.es), con la colaboración de la Fundación Biodiversidad (Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino), el apoyo del Consejo Superior de Deportes y el Comité Olímpico Español, que ha asentado las bases para emprender una acción conjunta y coordinada del deporte español para introducir la sostenibilidad en la gestión deportiva.

En la Estrategia, se realizó un estudio en profundidad de las relaciones entre el deporte y el desarrollo sostenible, se analizaron los antecedentes internacionales y nacionales existentes, las posibles áreas de actuación, el papel que juega cada uno de los actores relacionados con el mundo del deporte y finalmente se propusieron unas líneas estratégicas generales a través de las cuales se

podría articular una política concreta en materia de deporte y desarrollo sostenible.

La Estrategia tras ser consultada con multitud de organizaciones deportivas, administraciones públicas y otras instituciones, que colaboraron enriqueciéndola mediante la aportación de sugerencias e ideas, fue finalmente presentada en junio del 2007 en la sede del Consejo Superior de Deportes con la presencia del Secretario de Estado para el Deporte, el Secretario General de la Biodiversidad y la Ordenación del Territorio del Ministerio de Medio Ambiente, el Presidente del Comité Olímpico Español y el Presidente de Green Cross España.

El lanzamiento de la Estrategia Nacional supone la respuesta española al movimiento internacional antes descrito, en su compromiso con impulsar una sociedad más sostenible a través de la implicación en sus principios al mundo del Deporte.

A partir de ese momento, el Consejo Superior de Deportes tiene la voluntad de desarrollar dicha Estrategia, a través de un plan de acción concreto y el lanzamiento de la Carta verde del Deporte Español.

En la actualidad España es el único país que ha impulsado una Estrategia Nacional de estas características a nivel global, movilizándolo e implicando a todos los Agentes deportivos (Administraciones Públicas, Federaciones, Clubes, espectadores, deportistas, ciudadanos...).

Hasta el momento, sólo algunas federaciones, competiciones o acontecimientos deportivos o algún Comité Olímpico Nacional de otros países habían logrado iniciativas individuales sobre la materia.

7.2. Carta Verde del Deporte Español

La Carta Verde del Deporte Español, supone el primer hito después del lanzamiento de la Estrategia Nacional sobre Deporte y Sostenibilidad y constituye un texto de principios básicos, en el cual aquellas organizaciones relacionadas, directa o indirectamente, con el mundo del deporte que la suscriban, se comprometen a respetar una serie de valores, así como a desarrollar algunas acciones básicas. En este sentido, la Carta Verde supone un primer compromiso, por las entidades que lo suscriban que permite establecer el marco general de relaciones entre las organizaciones quienes desarrollan actividades dentro de los principios básicos de la Estrategia Nacional sobre Deporte y Sostenibilidad.

La Carta Verde del Deporte Español fue elaborada por Green Cross España a iniciativa del Consejo Superior de Deportes y presentada en noviembre de 2007. Desde dicha fecha hasta la actualidad, se ha procedido a su difusión y recopilación de adhesiones a la misma, con más de 250 adhesiones.

7.3. Deporte y Biodiversidad

De los trabajos desarrollados por la Estrategia Nacional sobre Deporte y Desarrollo Sostenible, se identificó la necesidad de ahondar en la relación entre prácticas deportivas y espacios naturales, especialmente aquellos que están protegidos bajo alguna figura legal (parques nacionales, parques naturales, etc.), de tal forma que operadores turísticos y promotores deportivos (federaciones, clubes, empresas, emprendedores, etc.) mejoraran su gestión deportiva en dichos entornos e incluso colaboraran con la gestión de los espacios naturales protegidos, dado su normalmente alto grado de

implicación y concienciación.

En este sentido, algunas prácticas deportivas no suficientemente planificadas y/o gestionadas han generado afecciones al entorno natural y en los espacios naturales protegidos, lo que ha obligado a limitar las actividades deportivas en algunos de estos espacios, con el fin de no asumir ningún tipo de riesgo para la protección de los valores naturales y de biodiversidad que dentro de un Parque se pretenden conservar. En determinadas ocasiones, esto ha generado una incomprensión entre gestores de espacios naturales y promotores y operadores turísticos y deportivos, provocando conflictos de distinta índole y coartando el desarrollo de una actividad, que bien desarrollada, puede generar desarrollos económicos y creaciones de empleo de gran interés en áreas necesitadas.

Asimismo, se ha observado que los promotores deportivos, operadores turísticos y deportistas en general, pueden implicarse y ejercer una función dentro de la gestión de espacios naturales protegidos, en al menos aspectos como:

- └ Difundir criterios de gestión ambiental y buenas prácticas en el desarrollo de las actividades deportivas.
- └ Difundir los criterios de uso público de los espacios naturales protegidos, para realizar una visita de los mismos de manera responsable.
- └ Difundir los valores de la biodiversidad entre la población, acercando a la misma al medio natural mediante una actividad lúdica y que permita disfrutar de la naturaleza de una forma sana y sostenible.
- └ Contribuir a la conservación, valoración y vigilancia de la biodiversidad que albergan en estos espacios, a que los gestores y operadores deportivos se sientan responsables del medio donde desarrollan sus propias actividades, y sean uno de los mejores garantes de la conservación del mismo.

En este sentido, la iniciativa "Deporte y Biodiversidad" (www.deportesostenible.es/biodiversidad) que se ha desarrollado con la colaboración de la Fundación Biodiversidad (perteneciente al Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino) y con el apoyo del Consejo Superior de Deportes (Presidencia de Gobierno), el Organismo Autónomo de Parques Nacionales y Europarc-España pretende mejorar la comprensión entre las relaciones del mundo deportivo y el medio natural, con dos claras aportaciones:

- En primer lugar, la elaboración abierta, dinámica y flexible de una Guía Orientativa para la integración de Buenas Prácticas Ambientales en deportes desarrollados en espacios naturales ofrece unas directrices básicas que, de forma práctica, orientan a los gestores y operadores turísticos, de ocio y deportivos a mejorar su gestión ambiental.
- Por otro lado, acerca los gestores de los espacios naturales a la problemática de los promotores y operadores turísticos y deportivos para el desarrollo de sus actividades, y cómo los mismos pueden ser de utilidad para apoyar a la gestión de dichos espacios naturales. De esta forma, se mejora la gestión de la actividad deportiva que redundará en mejorar una actividad que posee una inabundante importancia en el desarrollo rural de ciertas zonas con dificultades económicas, fomentando la generación de empleo lo que colabora, a su vez, en la consolidación de las poblaciones rurales. Todo ello de una

forma sostenible, sin comprometer los recursos naturales, sino todo lo contrario, revalorizándolos.

7.4. Participación de Green Cross España en la candidatura olímpica de Madrid 2012 y 2016
Los Juegos Olímpicos constituyen una de las máximas manifestaciones culturales y deportivas existentes en el mundo y representan una serie de valores que defienden e intentan plasmar tanto en el diseño y la organización como en el desarrollo de los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos de verano y de invierno.

Desde que en 1994, Juan Antonio Samarach, entonces Presidente del Comité Olímpico Internacional (COI) durante el Congreso Olímpico del Centenario en París, sugirió la inclusión en la Carta Olímpica la necesidad de preservar el medio ambiente (finalmente incluida en la reforma de 1996), el medio ambiente se ha consagrando como la tercera dimensión del Olimpismo después del deporte y la cultura.

Esto ha generado que a partir del año 2000 los Juegos Olímpicos que se han celebrado, tanto de invierno como de verano, han aplicado distintas medidas de carácter ambiental, siendo además uno de los aspectos de valoración de las distintas candidaturas que se han ido presentando a lo largo de las últimas convocatorias. En este sentido, Green Cross España ha colaborado activamente en la inclusión de criterios ambientales y de sostenibilidad en las candidaturas de Madrid, tanto en la del año 2012 como en la del 2016.

Asimismo elaboró un "Análisis comparativo en materia ambiental de las ciudades candidatas a albergar los Juegos Olímpicos de verano del 2016" donde se establecieron criterios de valoración de las medidas ambientales que Chicago, Tokio, Río y Madrid proponían en sus dossiers de sus candidaturas. Señalándose como principal conclusión que las cuatro ciudades presentaban una gran variedad de soluciones, especialmente en materia energética, siendo complejo poder valorar adecuadamente el grado de desarrollo de las mismas dadas las limitaciones impuestas por la estructura del propio documento analizado, impuestas por el COI.

7.5. Otras actuaciones desarrolladas
Green Cross España, dentro del Programa "Deporte Sostenible", ha realizado en paralelo otras acciones que se enumeran a continuación:

- └ Creación del Portal de información Deporte Sostenible (www.deportesostenible.es): portal on-line de referencia en la materia, en donde se suministra toda la información existente y generada en España sobre Deporte y Desarrollo Sostenible, que posee un amplio fondo documental y a través del cual los interesados en dicha temática pueden acceder a la información más relevante.
- └ Creación de Manuales técnicos para fomentar la integración de los aspectos ambientales en el Deporte, especialmente en instalaciones y competiciones deportivas.
 - o Elaboración del "Manual de Buenas Prácticas y Métodos de educación y concienciación en el desarrollo sostenible a través del deporte". Manual general que permite implantar medidas ambientales en cualquier tipo de evento e instalación deportiva.
 - o Elaboración del "Manual de Medio Ambiente y Sostenibilidad aplicada a los Deportes No Olímpicos". Manual técnico que realiza una aproximación al desarrollo sostenible de deportes de distinta índole. Asimismo,

resalta el papel de todos los deportes, no sólo aquellos de carácter olímpico. Publicado por la Fundación Barcelona Olímpica y la Fundación Ernest Lluch, habiendo sido elaborada por Green Cross España

└ Auditoria Ambiental del Complejo de Instalaciones del CSD: análisis de la situación ambiental de las instalaciones del CSD en la calle Martín del Fierro, así como propuesta de sistema de gestión ambiental y actuaciones a desarrollar, como ejemplo de cómo adaptar medidas y criterios ambientales en una instalaciones deportiva.

└ Participación en distintas responsabilidades en las Candidaturas a organizar los Juegos Olímpicos de Madrid 2012 y 2016.

└ Boletín Deporte Sostenible: Boletín electrónico de noticias de carácter bimestral, que se distribuye desde noviembre de 2007 a una amplia base de datos (más de 2.800 contactos directamente interesados en la materia), donde se dan a conocer las noticias nacionales e internacionales más importantes.

└ Organización y participación en seminarios, mesas redondas, cursos y jornadas de sensibilización.

└ Presencia en medios de comunicación a través de la elaboración de artículos, notas de prensa, etc.

“LA PROMOCIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS A TRAVÉS DE LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS”.

José Luis Berbel

El Turismo y el Deporte, en las últimas décadas, son dos de los sectores que mas han evolucionado en nuestra sociedad y por ello están siendo objeto de numerosos estudios procedentes de prácticamente todos los ámbitos económicos y sociales. Esta importante evolución se ha producido en cada uno de los sectores, de forma independiente pero, además se ha comprobado la sorprendente sinergia que se esta produciendo entre ambos.

Desde aquella realidad vivida muchos de los asistentes y por la ciudadanía de cualquier edad, en la que la actividad física se limitaba prácticamente al papel pasivo como simple mero espectador de encuentros deportivos, básicamente partidos de fútbol, o quizás para algunos privilegiados, podía suponer la posibilidad de practicar ciertas modalidades deportivas en alguno de los clubs privados de nuestras ciudades, hemos vivido un cambio radical en nuestros días. Hoy, el deporte, el juego y la actividad física, en general, se entiende y se vive como algo fundamental en el quehacer diario de la ciudadanía. En el deporte se interpretan grandes valores relacionados con la salud, la educación, la integración, la cultura, el ocio e incluso la economía y el desarrollo social.

En esta misma línea podemos analizar el concepto “turismo”. No hace tantos años que nuestra sociedad, en general, no disponía de tiempo, ni medios, para disfrutar de sus días de vacaciones en lugares distintos a su propio entorno, sea en las ciudades de residencia o, en todo caso, en las poblaciones de origen.

En nuestros días, muy pocos son los que no han vivido la experiencia de algún viaje que, por diversas cuestiones particulares, ha interesado especialmente.

El turismo también ha pasado a ser uno de los factores más importantes de la economía y la vida social de nuestras comunidades y del Estado español. Es fácilmente constatable que, en muchos casos, la actividad física y deportiva ha supuesto la revitalización económica y social de zonas y poblaciones prácticamente abandonadas y sin futuro. Muchas de estas situaciones se han dado en lugares que presentan un especial interés por su entorno natural.

A partir de esta reflexión inicial, podemos afirmar que el Turismo y el Deporte son dos sectores de trascendencia para nuestra sociedad y que, cada día mas, se complementan dando respuesta a las expectativas de muchas personas, de cualquier edad, condición u origen. Para el sector turístico, que en muchas zonas de nuestro país se fundamenta, y lo seguirá haciendo, en el “sol y playa”, la actividad física y el deporte, ha supuesto, además de un importante valor añadido a este importante producto. Originariamente a partir del producto de “entretenimiento o animación”, que suponía una adecuada forma de ampliar los servicios ofrecidos por los establecimientos hoteleros y dar mayor contenido a las estancias de los clientes durante sus vacaciones. Se llegó, incluso, a crear ofertas en los que la animación, en gran parte basada fundamentalmente en servicios deportivos, era el atractivo mas importante de los productos ofrecidos. Pero el deporte y la actividad física también ha supuesto

un a forma importante de ampliar el período estacional de la oferta turística de sol y playa a otros períodos del año diversificando la oferta y creando destino turístico único y diferenciado lo que ha permitido también rentabilizar las infraestructuras y dar estabilidad al empleo.

En las Islas Baleares destacan cuatro ofertas básicas de este “producto desestacionalizador”: el cicloturismo, el senderismo, la náutica y el golf. De todos ellos se pueden extraer unos datos objetivos que muestran la eficacia de esta estrategia y lo importante que es trabajar en la promoción de la misma.

Otra línea fundamental de promoción turística de determinados destinos, a través del deporte son los grandes eventos. De todos es conocido el interés social hacia las citas deportivas de referencia en el mundo. SE puede afirmar que no hay otros productos mediáticos que capten tanto la atención popular como un acontecimiento deportivo de interés. Ello ha hecho que las grandes figuras del deporte, el propio hecho deportivo, sea un elemento que capta el interés positivo de la sociedad y que, por este motivo, sea una imagen (la del deporte y la del deportista, que es aprovechada por las grandes marcas de cualquier tipo de producto contratando esas imágenes en grandes campañas publicitarias. El deporte, y la imagen de los deportistas, suponen una fuente de valores positivos para la sociedad que venden. Incluso pueden vender la imagen de países como destinos turísticos.

En esta misma línea podremos ver como la organización de grandes eventos deportivos crean marca de destino turístico y, en principio, suponen un importante retorno deportivo, social y económico a aquellas ciudades en las que se realizan. Aún cuando hay inversiones que son de gran importancia.

Podremos ver algunos ejemplos de experiencias realizadas en nuestro país en el que se puede analizar la repercusión que determinados acontecimientos, o únicamente proyectos, deportivos han tenido para la ciudad que los ha organizado.

En algunos casos, cuando se trata de competiciones deportivas de menor nivel, se deberá tener en cuenta los objetivos por los que se quiere optar a su organización y valorar el coste de la misma y los beneficios que puede reportar. En muchas ocasiones se cumple aquello de que “lo barato sale caro”. Es tema de importante reflexión la circunstancia que se ha producido, desde hace algunos años, por las que había una gran competencia sobre todo entre administraciones públicas para conseguir ser la sede organizadora de determinadas competiciones, sin tener en cuenta, en muchas ocasiones, a que coste y con que retorno ya que se aceptaban cualquier tipo de condiciones para su organización (canon fijo, condiciones de publicidad, etc...) .

En este sentido, y desde el punto de vista de la gestión profesional, es donde los que ostentan la responsabilidad de decidir la conveniencia, o no, de la organización de determinados eventos deberán realizar previamente los necesarios análisis sobre la repercusión que el evento tendrá para la sede organizadora.

En cualquier caso, se trate de grandes eventos como de aquellos de menor trascendencia, es imprescindible la colaboración del sector público y el privado en la línea de creación de productos turístico-deportivos, la promoción y la realización de actuaciones y eventos de interés común. Puede ser un ejemplo válido la experiencia de la TUI Marathon “Ciutat de Palma”, evento consolidado que se realiza en esta línea de colaboración público-privada con una clara orientación turístico-deportiva, pero también de interés para la propia ciudad.

Para finalizar, se debe tener en consideración la importancia que tiene para el presente y el futuro de todos, y del propio producto, la propuesta de programas y eventos que contemplen, de forma fundamental, el respeto al medio ambiente y con criterios estrictos de sostenibilidad. El valor que el cliente-turista le da a esta acción es cada día mas importante y, en muchos casos, se incluye en el producto mismo como un valor añadido fundamental. Muchos eventos deportivos ya presentan una estrategia hacia la sostenibilidad que les supone marca de “green event” dándoles una referencia de calidad muy valorada a nivel nacional e internacional.

MESA DE DEBATE III

REFLEXIÓN DESDE LA ÓPTICA DEL TERCER SECTOR DEPORTIVO

Prof. Eduardo Blanco Pereira (Universidade da Coruña)

- ¿Realmente es necesaria la colaboración público privada en la gestión y promoción del deporte en un territorio / una ciudad? ¿Es convencimiento o es que no queda más remedio debido a la situación económica de los Ayuntamientos?

La colaboración de las administraciones públicas, en especial de las entidades locales, con el tercer sector del deporte, no solo es necesaria desde la perspectiva económica sino que, además, resulta imprescindible por lo siguiente:

a) La promoción, respaldo y consolidación del tejido deportivo asociativo y fundacional como eje de una política deportiva moderna, requiere plantear y desarrollar una estrategia de colaboración estrecha y permanente.

b) La participación del tercer sector en la gestión pública del deporte, ya sea mediante la gestión de instalaciones deportivas municipales o de planes y programas deportivos, supone profundizar en la democratización del sistema deportivo y obtener un instrumento de financiación.

- Las concesiones administrativas de obras y servicios como fórmula y herramienta de colaboración público – privada: desde la perspectiva de las empresas o desde la perspectiva de los clubes, federaciones y asociaciones. Características y circunstancias del actual sistema de concesiones administrativas.

Los contratos de gestión de servicios públicos o de obras constituyen herramientas, entre otras, para materializar la colaboración público-privada que, actualmente, son concedidos de forma mayoritaria a las empresas de servicios deportivos. Pero también deben tenerse presente la posibilidad de aplicar los llamados contratos de servicios.

Los baremos, en términos generales, no aprecian el carácter no lucrativo del licitador para la concesión de la gestión de una instalación deportiva o de un programa deportivo.

- ¿Cuáles son los problemas y las limitaciones más importantes que tiene el sector público para impulsar las concesiones administrativas? ¿Son limitaciones ideológicas? ¿Son problemas de aplicación práctica, de operatividad? ¿Es el sentimiento patrimonialista el que puede limitar las concesiones...? ¿Están las empresas o las asociaciones preparadas realmente? ¿O es que realmente las concesiones no te garantizan una mejor gestión o un ahorro a largo plazo?

En la actualidad, independientemente del color político, la concesión se asume como una forma de gestión pública en el desarrollo de la política deportiva municipal, dependiendo su efectividad del mayor o menor acierto en su aplicación. En este sentido, las entidades locales tienen

unas debilidades que pueden limitar o perjudicar este modo de gestión indirecta contemplada en la legislación vigente que son, entre otras, las siguientes:

- Estructura endeble del servicio

Un servicio deportivo local que no tenga una estructura profesional mínima que le proporcione estabilidad y competencia para superar los avatares y cambios de gobierno, termina convirtiéndose en obstáculo para la consecución de sus fines como “servicio público” y, además, no estará en condiciones para aplicar eficientemente las diversas formas o modos de gestión indirecta que se contemplan en el marco jurídico actual.

- Pliegos de contratación ambiguos

Se debe concebir el pliego de condiciones administrativas y técnicas como una herramienta indispensable en el control y seguimiento de la prestación de servicios deportivos que se realizan mediante formas de gestión indirecta. Cuando el pliego es impreciso, repercute en la calidad de prestación del servicio y resulta pernicioso para el interés general y supone una dejación de funciones de la Administración pública.

- Escaso apoyo al tejido asociativo

Si los poderes públicos no promueven y facilitan la vertebración deportiva de la sociedad civil, puede producirse a medio plazo un verdadero paraje desierto de entidades y asociaciones deportivas y/o empresas de servicios deportivos que son indispensables para el desarrollo del deporte en sus distintas manifestaciones. En la medida que exista una sociedad civil organizada, es decir, un sector deportivo privado, tanto de carácter empresarial como no lucrativo, las entidades locales podrán descargarse de tareas y cometidos de organización y ejecución para dedicarse a sus verdaderas funciones estratégicas que son, principalmente, planificar, ordenar y dinamizar el “hecho deportivo” que, en definitiva, supone liderar el desarrollo del deporte en su ámbito territorial.

- ¿Qué características de las actuales concesiones son las que –desde el punto de vista de la empresa o desde el Tercer sector- deberían mejorarse por parte de las AA.PP. para hacer más eficaz este instrumento de gestión?

- Una determinación clara de cuáles son las funciones que pueden y deben externalizarse.

- Un diseño más riguroso de los pliegos que garanticen un servicio deportivo público y de calidad.

- Un seguimiento y control del cumplimiento de los contratos por parte del concesionario.

- ¿Cuáles son las limitaciones actuales propias –de las empresas o del tercer sector- en relación a las concesiones administrativas para la gestión de instalaciones y servicios para la población? ¿Qué problemas tienen actualmente y cuáles se prevén en el futuro?

Respecto a las asociaciones deportivas, las limitaciones más significativas son:

- Dirigentes con escasa formación y dedicación.
- Personal de baja cualificación por su carácter voluntario.
- Financiación frágil de la entidad por dependencia excesiva de las subvenciones.
- Recomendaciones para el futuro para las administraciones públicas en torno a la hora de desarrollar las concesiones. Y recomendaciones para las empresas y las asociaciones.
- Implementar una política de concesión de créditos blandos desde la administración pública para la construcción de infraestructura deportiva propia, que evite la dependencia de uso de las instalaciones municipales, al mismo tiempo que contribuye a una financiación estable de las entidades deportivas sin ánimo de lucro.
- Regular en la legislación deportiva la consideración de entidad sin ánimo de lucro para la gestión de instalaciones deportivas públicas o el desarrollo de programas deportivos de interés general.
- Gestionar las asociaciones deportivas con transparencia y democracia que pueda ser verificada y constatable.
- Profesionalizar determinadas tareas técnicas y de gestión de las entidades deportivas que garantice una calidad y excelencia en la prestación de los servicios.
- Garantizar una retribución digna del personal que realiza un desempeño profesional en el sector privado no lucrativo y empresarial del deporte como factor determinante de calidad.

COLABORACIÓN PÚBLICO – PRIVADA. CONCESIONES ADMINISTRATIVAS DE OBRAS Y SERVICIOS DEPORTIVOS

Presentación y moderación a cargo de Fernando París Roche

El sistema deportivo de un territorio –de una ciudad- es el conjunto de los Agentes, servicios e instalaciones que posibilitan el acceso de los ciudadanos a la práctica o al espectáculo deportivo. Cuando hablamos del objetivo de las administraciones públicas de “posibilitar el acceso a la práctica deportiva de los habitantes de un territorio –una ciudad, un pueblo, una Comunidad Autónoma- nos estamos refiriendo a la puesta en escena de todos los instrumentos que hacen posible el desarrollo libre de los Agentes que conforman el sistema deportivo de ese territorio.

Esos agentes son variados, pero podemos agruparlos en cuatro grandes grupos:

- El sector público deportivo –especialmente, pero no solo, el municipal –
- El sector asociativo –clubes deportivos y federaciones fundamentalmente-
- El sector empresarial y comercial –las entidades privadas empresariales que venden servicios deportivos-
- El sector educativo –público, privado y concertado- que posee características especiales.

Estos grupos de Agentes del sistema deportivo no son estancos, no son endogámicos hasta el punto de conformar realidades distintas y totalmente independientes: abordan objetivos, intereses, sectores de población, espacios territoriales, espacios sociales diferentes, pero muchas veces concurrentes y complementarios. Cada vez trabajan más en colaboración, en la configuración de una red de servicios deportivos que posibiliten que en una ciudad o territorio determinado todos los ciudadanos y ciudadanas tengan acceso a la práctica deportiva de su interés, nivel, tipología o accesibilidad. Es decir, estamos hablando de la necesaria colaboración público-privada en el desarrollo deportivo –que, por cierto, existe, es verdad que muchas veces no de manera planificada, desde hace ya muchísimos años...-

¿Cómo se han ido desarrollando, en los últimos años, cada uno de los cuatro sectores anteriormente señalados?

De forma diferente, de tal manera que ahora tenemos un escenario que podríamos resumir como:

- Un sector público –municipal, especialmente- muy desarrollado –en exceso, quizá-, muy endeudado, ineficaz en muchos aspectos e ineficiente en casi todos.
- Un sector asociativo deportivo todavía poco maduro, y, en aquellas entidades con grandes servicios e instalaciones, con una difícil cohabitación entre la gestión aficionada (a veces pasional) del club o federación, con la gestión profesional.
- Un sector empresarial comercial muy pujante, asociado a la demanda de servicios de actividad física y deportiva de calidad, pero pasando una época difícil por falta de crédito para nuevas iniciativas, una reducción del consumo a todos los niveles y una ralentización en los nuevos proyectos.

- Y un sector educativo con grandes limitaciones en la educación física – donde no se están consiguiendo los objetivos de calidad que todos pretendíamos – y con una oferta de actividades y servicios dispersa y, en ocasiones, desligada completamente del resto del sistema deportivo.

En este repaso a los diferentes Agentes, un punto y aparte lo constituye el sector público municipal, verdadero motor –en el conjunto del Estado, aunque no en todas las ciudades de la misma manera e intensidad- del acceso a la práctica de la actividad física por parte de los ciudadanos, de la llamada “democratización” del deporte.

Los Ayuntamientos se encuentran, en España, en una situación muy difícil desde el punto de vista económico, muy endeudados por diferentes motivos: han tenido que asumir (o se han visto obligados, o han querido) competencias que no les correspondían en muchos ámbitos; han puesto en marcha servicios deportivos (y no deportivos) muy subvencionados que, a la hora de tener éxito, han obligado a multiplicar los recursos inicialmente destinados a ellos; en muchos casos, la gestión directa de los servicios –a través de los procedimientos administrativos no pensados ni previstos en agilidad y eficacia para esta tipología de servicios- ha convertido a nuestras entidades de gestión municipal en completamente ineficientes; el modelo estatal de financiación municipal es tremendamente injusto para los Ayuntamientos y es una de las asignaturas pendientes en la organización territorial del Estado; y, por si fuera poco, la crisis actual, que se está alargando más de la cuenta, ha generado una disminución importante en los ingresos de la mayoría de los ayuntamientos españoles.

Ante este panorama, la colaboración público-privada se hace, necesariamente, imprescindible. Colaboración que no es siempre fácil; porque los intereses del sector público, los intereses de los clubes y federaciones o los intereses de las empresas no siempre son los mismos –evidentemente – aunque puedan coincidir parcialmente. Y porque se parte, en mi opinión, de un concepto equivocado de competencia y de no colaboración.

Las concesiones administrativas de obras y servicios en el campo deportivo – utilizada ya por la mayoría de los ayuntamientos españoles en las ciudades medias y grandes- son uno de los instrumentos que pueden permitir favorecer esa colaboración, que pueden ayudar a hacer converger los intereses de todos. Pero la pregunta clave es: cuando los ayuntamientos proponen cambios en los modelos organizativos hacia la gestión indirecta –que no olvidemos, es una de las herramientas que la legislación otorga a las corporaciones para la gestión de los servicios públicos - ¿lo hacen solo por necesidad económica? ¿lo hacen por convencimiento, porque están convencidos de que es la fórmula más eficaz y más eficiente? ¿o por ambas cosas...? Porque no olvidemos de que el tópico “gestión pública= ineficaz e ineficiente” y “gestión privada= eficaz y eficiente” es una falacia. La gestión es buena o es mala independientemente de la orientación pública o privada, solo que los procedimientos administrativos no permiten la gestión eficaz o, por lo menos, la dificultan y la ralentizan.

La presente mesa del Congreso pretende abordar las concesiones administrativas como fórmula de la colaboración público privada. Con un profesional que desarrolla su actividad en el campo empresarial con

concesiones administrativas públicas y con un profesional con una gran experiencia en la gestión pública local y en los últimos años en el ámbito académico, y especialista y defensor de la potencialidad del “tercer sector” en este ámbito. Sus ponencias deben de abordar una reflexión en torno al tema planteado, intentando responder o comentar alguna –o más de una- de las siguientes preguntas:

- ¿Realmente es necesaria la colaboración público privada en la gestión y promoción del deporte en un territorio / una ciudad? ¿Es convencimiento o es que no queda más remedio debido a la situación económica de los Ayuntamientos?
- ¿Cuáles son las características y circunstancias del actual sistema de concesiones administrativas?
- ¿Cuáles son los problemas y las limitaciones más importantes que tiene el sector público para impulsar las concesiones administrativas? ¿son limitaciones ideológicas? ¿son problemas de aplicación práctica, de operatividad? ¿es el sentimiento patrimonialista el que puede limitar las concesiones...? ¿están las empresas o las asociaciones preparadas realmente? ¿o es que realmente las concesiones no te garantizan una mejor gestión o un ahorro a largo plazo?
- ¿Qué características de las actuales concesiones son las que –desde el punto de vista de la empresa o desde el tercer sector- deberían mejorarse por parte de las AAPP para hacer más eficaz este instrumento de gestión?
- ¿Cuáles son las limitaciones actuales propias –de las empresas o del tercer sector – en relación a las concesiones administrativas para la gestión de instalaciones y servicios para la población? ¿qué problemas tienen actualmente y cuales se prevén en el futuro?
- ¿Qué recomendaciones harían al sector público local a la hora de proponer concesiones administrativas de servicios y obras en el ámbito del deporte?.

Fernando París
Septiembre de 2011

LA COLABORACIÓN PÚBLICO –PRIVADO: CONCESIONES ADMINISTRATIVAS DE OBRA Y SERVICIOS DEPORTIVOS

Ramon Pallejà. Director de Proyectos Accura

La colaboración entre el sector público y privado ha generado una sinergia en la gestión de instalaciones deportivas desde la perspectiva de beneficios en la mejora de la prestación de servicios a los ciudadanos. En el ámbito deportivo esta colaboración se está llevando a cabo desde hace tiempo y los resultados han sido bastante positivos.

El sector privado ha ayudado a generar una cultura de práctica deportiva que desde el punto de vista público hubiera sido más difícil de implementar. Delante de la rigidez de los procedimientos administrativos en la contratación de personal y en la compra de bienes y servicios, por parte de las entidades públicas, el sector privado ha introducido la dinámica y agilidad en la gestión de los centros deportivos, especialmente por la flexibilidad en la contratación de personal y compras. Se ha aceptado de forma natural que el sector público reduzca su actividad en lo indispensable para la sociedad civil. El sector público ha pasado de ser un sector prestador de actividades a regulador de las mismas. Los contratos de prestación de servicios en el sector deportivo han tenido y siguen teniendo su importancia en la dinamización de este mercado. Quizás sea la fórmula más extendida y la que mejor se adapta a las necesidades de la gestión de un centro deportivo. En todo caso, sería discutible el control que ejerce la administración pública sobre este tipo de contratos.

El contrato de prestación debe entenderse como una mejora en la puesta en práctica de los servicios deportivos. Una puesta en práctica que debe mantener unos mínimos de coherencia y control por parte de la administración:

- Servicio adaptado a las necesidades de la población en general, para todas las edades.

- Servicio de calidad, con los mínimos requerimientos técnicos por parte de los prestadores del servicio.

- Complicidad por parte de la administración de mantener los compromisos del contrato, en especial en la parte económica.
- Complicidad por parte de la empresa de mantener los compromisos del contrato, en especial en la contratación del personal y las obligaciones con la administración pública.

Con la experiencia adquirida de las empresas de servicios deportivos, la incorporación de empresas de servicios de otros sectores más experimentadas en contratos con la

administración pública y más capacidad económica, y de forma especial, por las

necesidades económicas de los Ayuntamientos, se ha impuesto de forma gradual el contrato de CONCESIÓN ADMINISTRATIVA DE OBRA PÚBLICA PARA LA CONSTRUCCIÓN Y EXPLOTACIÓN DE UN EQUIPAMIENTO DEPORTIVO.

La forma de contrato de concesión se está aplicando en proyectos de instalaciones

deportivas que tengan unas mínimas características:

- Piscinas cubiertas de dimensiones de 25 X 12,5 X 16 m y piscina de recreación.

- Salas de actividades dirigidas

- Sala de fitness

- Espacio para wellnes (sauna, baño de vapor, hidromasaje)

- Zona de cafetería – restaurante

- Servicios médicos (programas específicos de recuperación funcional y otros)

- Pabellón deportivo (adicional)

- Servicios (vestuarios para grupos y usuarios en general, ...)

- Recepción y zona de oficinas

- Otros espacios (sala técnica, ...)

Este modelo, aplicado en este tipo de centros deportivos, tiene su interés, para las

empresas de servicios, por diferentes razones:

- Diseño de producto fácil y atractivo para los posibles usuarios

- Sensibilización para incidir en la calidad de las personas de forma individual

- Permite unos ingresos constantes a lo largo del periodo de concesión.

- El incremento del nivel de calidad de vida. Concepto de vida sana.

Para poder sacar a concurso un proyecto de estas características es necesario realizar

previamente un estudio de viabilidad donde se desarrollen como mínimo los siguientes

puntos:

- Análisis del sistema deportivo del municipio

- Demanda detectada de práctica deportiva

- Propuestas de gestión más adecuadas al proyecto

- Definición del equipamiento deportivo

- Coste de construcción del equipamiento deportivo

- Estudio económico financiero

- Implementación para la ejecución del proyecto

El estudio de viabilidad define las reglas de juego para el diseño del pliego de

condiciones administrativo y técnico, en aquellos aspectos de carácter económico y

de especificaciones técnicas para el desarrollo del nuevo centro deportivo. Es

esencial que el estudio de viabilidad sea fiable y adecuado a las necesidades

concretas del municipio.

El pliego de prescripciones administrativo – técnico, al margen de los artículos sujetos a

la ley de contratos, debe incluir como mínimo los siguientes aspectos:

a) Principio de riesgo y ventura, el artículo 225 de la ley LCSP explicita que el

concesionario soporte los riesgos económicos de la ejecución y explotación,

excepto la parte de la obra que sea ejecutada por la administración si se da el

caso. No obstante, hay que tener en cuenta que estos contratos son de larga

duración, por lo cual el riesgo y ventura quedan matizados con el principio de equilibrio económico de la concesión.

b) Hipoteca de la concesión, las concesiones de obras públicas con los bienes y derechos que lleven incorporados, serán hipotecables, previa autorización del órgano de contratación.

c) Zonas complementarias, según las necesidades el proyecto puede incluir otras zonas o terrenos para la ejecución de actividades complementarias o comerciales que sean necesarias para la viabilidad del proyecto en sí.

d) Financiación de las obras y aportaciones públicas a la construcción, según la determinación del proyecto, la financiación puede ser una combinación de inversión privada y inversión pública (parcialmente desde el Ayuntamiento o otras administraciones diferentes al concedente). Las aportaciones económicas deben estar bien definidas en el pliego de condiciones de manera que las aportaciones a realizar sean durante la ejecución de la obra, una vez finalizada o al final de la concesión.

e) Aportaciones públicas a la explotación, el estudio de viabilidad realizado con anterioridad a la presentación del concurso, debe determinar las aportaciones económicas necesarias para dar viabilidad al proyecto. Estas aportaciones pueden ser: subvenciones, anticipos reintegrables, préstamos participativos, entre otros, aprobados por el órgano de contratación, antes del inicio de la explotación o en el transcurso de la misma.

f) Medidas para restablecer el equilibrio económico – financiero, si se da el caso, se puede tratar de buscar el equilibrio económico – financiero con:

- La modificación de las tarifas establecidas para la utilización del servicio
- La reducción del término de la concesión dentro de los límites fijado por la ley

- Cualquier modificación de las cláusulas de contenido económico incluidas en el contrato

g) Periodo de la concesión, no puede exceder de los 40 años.

La colaboración público – privado con el modelo de CONCESION ADMINISTRATIVA DE OBRA PUBLICA PARA LA CONSTRUCCIÓN Y EXPLOTACIÓN DE UN EQUIPAMINETO DEPORTIVO, es un modelo que hasta la fecha ha tenido su aplicación de forma satisfactoria y no deja de ser un modelo eficaz i facilitador para el desarrollo de proyectos de construcción de equipamientos deportivos complejos y que la administración pública por sí sola no puede acometer. De todas maneras hay una serie de condiciones que deben garantizar la operación, tanto en el momento de la ejecución del proyecto, como en la futura gestión. Es necesario que la colaboración público – privado se lleve

más allá de los condiciones administrativas del contrato.

No debe olvidarse que el contrato, al margen de la construcción o participación en la mejora del equipamiento deportivo, el objeto final es el desarrollo de programas deportivos y salud dirigidos al público en general. Los periodos de concesión pueden oscilar en periodos de 10, 20, 30 o 40 años, por lo tanto, la administración pública y la empresa privada están condenados a entenderse por el buen desarrollo del contrato.

Estamos ofreciendo un servicio deportivo de calidad las personas, donde nuestra inversión en los años de gestión será en personas – profesionales de la actividad física, la atención al cliente, la limpieza, el mantenimiento, ... que requieren una atención i formación específica que revertirá en la mejor prestación del servicio. Esta inversión es necesaria para no deteriorar el servicio público que estamos ofreciendo.

Al margen que el concesionario sea una empresa de servicios, cabe recordar que estamos ofreciendo un servicio público de calidad y las condiciones del contrato deben permitir desarrollar el servicio con tranquilidad y seguridad.

Un factor importante, que todavía no se valora suficiente, es la implicación de recursos económicos en la conservación de los centros deportivos. Es importante recordar que las condicionantes de uso de los centros deportivos conllevan un desgaste muy importante que normalmente no se tiene en cuenta en el momento de realizar el plan de negocio. Es decir, que el día a día, comporta un desgaste que repercute en más gasto de mantenimiento y conservación. Por lo tanto, es indispensable no apretar en las condiciones económicas del contrato con el fin de actuar en momentos de crisis con el paso de los años.

La referencia durante el periodo de concesión será el estudio de viabilidad realizado al inicio del proceso de adjudicación. El estudio de viabilidad, será el marco de referencia para elaborar el PROYECTO DE GESTIÓN. De hecho, el concesionario adaptará el estudio de viabilidad a su proyecto de gestión presentado en el proceso de adjudicación del contrato. El proyecto de gestión debe contener como mínimo los siguientes puntos:

- Descripción del Municipio
- Descripción de los espacios deportivos
- Gestión funcional, modelo de organización a llevar a cabo, con una descripción de los recursos humanos, recursos materiales, ...
- Gestión de actividades, con la descripción del programa deportivo a desarrollar
- Gestión del mantenimiento, con la descripción del plan de mantenimiento y limpieza
- Estudio económico – financiero a lo largo de la concesión

- Indicadores de gestión que se aplicaran

Una vez aprobado el proyecto de gestión e iniciar su aplicación se debe instrumentar el control de la gestión. Generalmente el contrato de concesión prevé unos mecanismos de control de la gestión. A nivel de ejemplo nos pueden servir las siguientes referencias:

Comisión de gestión, tiene como objetivo genérico tratar todo tipo de cuestiones que afecten a la gestión diaria de la instalación, resolver y si es necesario proponer a la Comisión de seguimiento.

Comisión de seguimiento, tiene como objetivo genérico controlar el correcto funcionamiento del servicio. Esta comisión será informada de:

- Presupuesto anual de la concesión
- Plan de inversiones y su financiación
- Propuesta de revisión de tarifas
- Propuestas de programas deportivos
- Plan de conservación y mantenimiento
- Propuesta y aprobación de nuevos servicios
- Reglamento interno
- Campañas de imagen y promoción
- Evaluación de la calidad del servicio
- Propuesta de personal. Organigrama funcional

Es importante mantener la disciplina en el funcionamiento de las comisiones para regular de forma dinámica, y de interés para las partes, la gestión del centro

deportivo. Es una gestión compleja e implica a muchas personas en el desarrollo de las tareas diarias. Por el bien de la gestión es importante ser resolutivos y creativos en las propuestas de mejora del día a día de la gestión de los centros. No me cansare de repetir que estamos ofreciendo un servicio público de calidad a las personas.

De forma sencilla, he intentado explicar la interrelación de colaboración entre el sector público y el sector privado. Los tiempos futuros harán más indispensable esta colaboración. Es importante ser imaginativos y buscar las formulas donde cada uno de los sectores se encuentre cómodo y pueda realizar su cometido con total profesionalidad.

Barcelona, junio de 2011

PONENCIAS

EL RETO DE LA INTEGRACIÓN DEL DEPORTE ADAPTADO

Antonio Montalvo De Lamo

Integrarse significa ser reconocidos en una sociedad y obtener derechos y oportunidades que eran inalcanzables en situación de segregación.

La integración deportiva significaría la igualdad efectiva entre todos los deportistas.

DERECHOS HUMANOS DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LOS DEPORTES Y LA RECREACIÓN

Derecho a servicios y programas iguales

Derecho al deporte organizado como deporte y capacidad y no como discapacidad.

Población con alguna discapacidad en España: 8%

Población con alguna discapacidad que realiza práctica físico-deportiva reglada: 17.614, 0.5% del total de la población española.

Población SIN discapacidad que realiza práctica físico-deportiva reglada: 6 millones, 15% del total de la población española

Línea de integración con el deporte con personas sin discapacidad

INCLUSIÓN EN LOS PROGRAMAS DEL CSD:

DAN

PROAD

CAR

TECNIFICACIÓN

MUJER Y DEPORTE

ENSEÑANZAS DEPORTIVAS

PROGRAMA MUJER Y DEPORTE

INCLUSIÓN DE VALORACIÓN EN LA CONVOCATORIA 2010:

BAREMACIÓN: total 100 puntos

Inclusión en el programa, inclusión a mujeres con discapacidad y/o

riesgo de exclusión social como beneficiarias del proyecto (10 puntos)

Se han incorporado todas en 2010 excepto la FEDS.

DATOS DE PARTICIPACIÓN

-Global Games: 8 hombres y 3 mujeres: 27%

-Olimpiadas para sordos: 35 hombres y 3 mujeres: 8%

-JJPP Pekín: 101 hombres y 32 mujeres: 24%

ENSEÑANZAS DEPORTIVAS

INCLUSIÓN DE FORMACIÓN EN DEPORTE ADAPTADO EN LOS TÍTULOS OFICIALES DEL NUEVO REAL DECRETO

DOS MÓDULOS EN EL BLOQUE COMÚN SOBRE GENERALIDADES DE DEPORTE ADAPTADO

UN MÓDULO EN EL BLOQUE ESPECÍFICO DE LA MODALIDAD ADAPTADA EN CADA TITULACIÓN

PLAN ADOP

Datos año 2010:

* 117 deportistas con ayudas

* 110 técnicos y entrenadores con ayudas

* 26 personas de apoyo con ayudas

Ley del Deporte

FEDERACIONES UNIDEPORTIVAS

FEDERACIONES POLIDEPORTIVAS

INTEGRACIÓN SOCIAL

INTEGRACIÓN LABORAL

INTEGRACIÓN EDUCATIVA-FORMATIVA

INTEGRACIÓN SOCIO-CULTURAL

INTEGRACIÓN AL OCIO-RECREACIÓN

Integración Vertical

Organización deportiva basada en el deporte y no en la capacidad/discapacidad

Los deportistas serían "arqueros" y no "discapacitados que practican tiro con arco".

Antecedentes a nivel internacional

A finales de los años 80 los países anglosajones comienzan el proceso integrador progresivamente.

Se empiezan a incluir pruebas paralímpicas de exhibición en los JJOO (1984) y en los Commonwealth Games (1994)□

En los Juegos del Mediterráneo del 1993 se incluyeron pruebas paralímpicas contando de pleno derecho en el medallero, continuando hasta ahora .

Asamblea General IPC en 1993 aprobó el establecimiento de una Política de Integración

2004 - Se celebra la Asamblea Extraordinaria del IPC en El Cairo en la que se aprobó la Dirección Estratégica para favorecer la integración de los diferentes deportes paralímpicos en las Federaciones Deportivas.

A partir de esta Asamblea General se inicia el proceso de Integración en las Federaciones Internacionales.

DEPORTES INTEGRADOS A NIVEL INTERNACIONAL

Ciclismo – UCI
Hípica – FEI
Remo – FISA
Tenis – ITF
Tenis de Mesa – ITTF
Tiro con Arco – FITA
Vela – IFDS de la IFS
Taekwondo – WTF
Triatlón – ITU
Curling – WCF
Piragüismo – ICF
Esquí Acuático – IWF
Golf – IFG

INTEGRACIÓN a nivel nacional

DOS TIPOS DE PROCESOS

La transferencia de los deportes desde las Federaciones de Deporte Adaptado a las Federaciones Unideportivas:

Ciclismo	- Tenis
Hípica	- Tenis de Mesa
Vela	- Tiro con Arco

El alta directa en las Federaciones Unideportivas de su modalidad deportiva adaptada, ya que las Federaciones de Deporte de Personas con Discapacidad en España no contaban con ella entre sus disciplinas

Remo	- Triatlón
Piragüismo	- Taekwondo

Curling

Se caracteriza por:

MODIFICACIÓN DE ESTATUTOS (Ley del Deporte)□

SITUACIONES INDEFINIDAS DURANTE EL PROCESO

FALTA DE INTERACCIÓN ENTRE DEPORTE ADAPTADO Y CONVENCIONAL

FIRMA DE CONVENIOS

BENEFICIOS DE LA INTEGRACIÓN

Mayor especialización de servicios ofrecidos a deportistas

y a técnicos

Incremento del número de deportistas

Favorece cohesión social

Incremento del sentido de pertenencia a un colectivo

Más cobertura mediática

Conocimiento del deporte adaptado en la sociedad

Reconocimiento deportivo y social de los deportistas

DESAFÍOS DE LA INTEGRACIÓN

Financiación

Traspaso del conocimiento entre federaciones

Igualdad efectiva entre deportistas

Dinamización de las estructuras deportivas

Integración de Grandes Discapacitados

Concienciación de la sociedad deportiva española

Ordenamiento del marco jurídico que ampare estos procesos

Trasferencia del conocimiento de técnicos de deporte adaptado

INTEGRACIÓN a nivel nacional

ACCIONES PARA IMPULSAR ESTE PROCESO

Desde el CSD, en colaboración con el CPE:

Comisión de Seguimiento de los procesos de integración

Subcomisiones por cada deporte y federación en proceso de integración

Visitas a CCAA para informar de la situación

Acciones dentro del Plan Integral:

- Elaboración de un Manual de buenas prácticas de la Educación Física y de la Actividad Física Deportiva en un entorno inclusivo

- Elaboración de una Guía de buenas prácticas de los procesos de integración de los deportistas con discapacidad en las federaciones deportivas convencionales

COMISIÓN DE SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS DE INTEGRACIÓN

OBJETIVOS

- velar por el buen desarrollo de los procesos
- coordinar acciones entre federaciones
- supervisión de situación de deportistas
- crear Subcomisiones por deporte: convenios

INTEGRADA POR:

CSD: Deporte Paralímpico y Alta Competición

CPE

FEDC

FEDDF

FEDPC

FEDDI

NUEVOS ROLES DE LAS FEDERACIONES DE DEPORTE ADAPTADO TRAS LA INTEGRACIÓN

Proceso dilatado en el tiempo

Nuevo papel de las federaciones:

Promover la integración a todos los niveles: clubs, colegios, etc.

Promoción y desarrollo de la práctica deportiva para personas con discapacidad: proyectos, campañas, eventos, etc.

Asesoramiento

Sensibilización ciudadana

Gestión de deportes que no se trasfieren y deportes propios.

Luchar contra las barreras comunicativas

Luchar por la accesibilidad universal (espacios y servicios)

Piezas clave en la integración

Garantizarán:

los derechos de los deportistas con discapacidad,

traspaso de conocimiento,

formación,

colaboración,

evolución hacia la igualdad.

PRIMERA EXPERIENCIA: CICLISMO ADAPTADO

2002

ACUERDO colaboración Comité Paralímpico Internacional (IPC) y Unión Ciclista Internacional (UCI).

2007

Firma ACUERDO IPC y UCI para traspaso del gobierno del Ciclismo para Personas con Discapacidad.

2009

Desde el 1 de enero de 2009, el Ciclismo Adaptado empieza a integrarse en las Federación Española de Ciclismo.

EL ABC DEL DEPORTE MUNICIPAL FRENTE A LA CRISIS ECONÓMICA'

Boni Teruelo Ferreras

Asociación vasca de gestores del deporte, KAIT.
Vicepresidente económico de la Federación de asociaciones
de gestores del deporte de España, FAGDE.

'EL ABC DEL DEPORTE MUNICIPAL FRENTE A LA CRISIS ECONÓMICA'

Resumen.

La idea general que persigue esta ponencia es ver el papel que han jugado y juegan los ayuntamientos en el deporte y analizar la situación en la que se encuentra en la actualidad el deporte municipal.

A partir de ahí intentaremos señalar cuáles ha sido los principales aciertos y los errores que se han producido en el desarrollo y extensión del deporte municipal en España a lo largo de los 30-35 últimos años y las consecuencias que los mismos han acarreado. A pesar de que dichos errores y aciertos sean particulares y muy variados y, por tanto, difícilmente generalizables. No obstante lo anterior, intentaremos identificar aquellos que más se han repetido, aquellos que más han redundado para bien o para mal, aquellos que mayores consecuencias positivas o negativas han producido.

Y finalmente, se proponen algunas ideas o recomendaciones que creemos pueden ayudar a los gestores y especialmente a los nuevos concejales de deportes que ahora asumen esta responsabilidad, a la comprensión de la compleja gestión del mismo, con la intención de contribuir a su mejora, su supervivencia y consolidación en la sociedad actual. Todo ello, en un marco general de crisis que significa simple y llanamente la minoración de recursos económicos disponibles.

Porque una cosa es indiscutible: gestionar bien supone un ahorro estimado del 25% del gasto, por lo que en consecuencia, la buena gestión es más barata que la mala, sin entrar en otras consideraciones.

Palabras claves: gestión, deporte municipal, errores, aciertos, recomendaciones

Veamos que aciertos podemos señalar como destacados. Es muy probable que el mayor acierto que ha tenido y tiene el deporte municipal en España, haya sido abrazarse a los ideales y principios contenidos en la Carta Europea del Deporte para Todos de 1975 y a la Carta del '82 y al precepto que incluye el deporte como un derecho recogido en la Constitución Española de 1978. Pues con esta filosofía muy presente "los ayuntamientos españoles han asumido la labor esencial en la gestión del deporte: iniciar, fidelizar y satisfacer un derecho, el derecho a practicar y a pre-sencia el deporte" (Deporte, Gestión y Municipio. Aspectos clave. Kait, 2006, pág. 29).

El resultado ha sido, en palabras de Luis Solar (1) que "El deporte municipal ha conquistado una posición tan sólida en el panorama general del deporte que, el llamado en el contexto europeo "deporte para todos", hoy y en nuestro entorno, puede ser perfectamente identificado por el calificativo de municipal".

En consecuencia, en todas las ciudades y en la inmensa mayoría de pueblos desde un tamaño dado, el ayuntamiento se ha convertido en el mayor agente y la mayor realidad de cuantas manifestaciones deportivas existen actualmente. Tanto desde la perspectiva social y de la participación ciudadana, como desde el análisis cuantitativo de equipamientos e instalaciones, tanto desde el punto de vista del empleo generado como del impacto económico que produce.

A mayor abundamiento, está constatado de maneja generalizada y repetida que el deporte municipal tiene una imagen muy positiva y muy sólida, siendo el servicio público de carácter voluntario mejor valorado por los ciudadanos en repetidas encuestas en toda la geografía nacional.

Como en las sociedades avanzadas la práctica deportiva es un derecho reconocido en el marco legal, la ciudadanía lo exige activamente a los poderes públicos. En especial a los ayuntamientos, por ser la administración más próxima y cercana. No todos los servicios públicos gozan de semejante privilegio, de este plus de legitimidad que le confiere una fortaleza de primera magnitud. En eso, al menos en eso, los padres de la CE del 78 fueron unos avanzados, acertaron de pleno y el postulado siendo vigente en la sociedad actual.

rr

También los municipios han contribuido activamente, en colaboración con otros agentes y sectores eso sí, a conseguir que la sociedad valore cada día más el deporte y tenga mayor interés en él. Especialmente con relación a su práctica activa.

De manera destacada el papel de los ayuntamientos ha sido y es decisivo y determinante para que la sociedad mayoritariamente considere que el deporte es igual a salud.

En este sentido, se considera muy interesante la puesta en marcha de campañas a escala nacional de promoción de las prácticas físico deportivas como la ideada por el Consejo Superior de Deportes (Plan integral de promoción de la actividad física y el deporte, PLAN A+D), aunque las respuestas a esas necesidades de práctica tengan que ser a nivel local que es donde están los municipios. Y a pesar que la demanda crece anualmente, se hace imprescindible captar e incorporar a nuevos colectivos de personas con hábitos de vida pasivos o poco activos, que como las personas mayores son las que obtienen los beneficios más evidentes del deporte.

La mayoría de los ayuntamientos han creado unidades y estructuras administrativas que se han consolidado en el tiempo y en el entramado social, -IMD, Patronatos, Fundaciones, SA, ...-, con profesionales trabajando en ellas para que el deporte llegue a los ciudadanos. Bien es cierto que en algunos casos esas estructuras se han sobredimensionado y sean precisos ajustes, entre otras causas por el ímpetu de los primeros e ilusionados años del desarrollo del deporte municipal en España. Y a pesar de que esas estructuras organizativas tienen características comunes, a pesar de que se han intercambiado experiencias de manera muy frecuente, los modelos de organización se han particularizado en cada localidad. Por lo general, no olvidemos que estamos intentando una aproximación, la consolidación de estas estructuras puede considerarse más un acierto que un error, aunque en cada análisis particular habrá que tener en cuenta estas consideraciones.

El mapa de instalaciones deportivas, desde un punto de vista cuantitativo, está muy desarrollado, casi completo. El Censo Nacional de Instalaciones Deportivas realizado con referencia al año 2005, daba como resultado la existencia de 79.059 instalaciones deportivas y 176.201 espacios deportivos, para un total de 8.110 municipios y una población de 44.708.964 habitantes. La superficie útil en metros cuadrados destinada a espacios deportivos convencionales es de 79.509.428 m² de los cuales los Ayuntamientos eran propietarios 61,63% de m²

Lo más costoso ha sido la reserva de suelo urbano y las inversiones económicas iniciales, y estas están, por lo general, realizadas y amortizadas. Se dice que el mayor activo del deporte municipal es el suelo que ocupan sus instalaciones, aunque una vez pinchada la burbuja inmobiliaria dicho valor se habrá visto reducido considerablemente. Ahora bien, no perdamos de vista la edad media de este parque de instalaciones y espacios deportivos y su grado de obsolescencia, dado que el 63% de ellas son de titularidad municipal.

El impacto económico del deporte es ya bastante importante y es creciente. Representa más de un 3% del PIB, además de significar un ahorro social muy importante en costes sanitarios y en costes laborales; contribuye a aumentar la recaudación fiscal y da empleo a más de otro 3% de las personas ocupadas. Aunque se hacen necesarios estudios que cuantifiquen este impacto de manera más sistemática y rigurosa.

Y algunos errores.

En el lado de los posibles errores cometidos en el desarrollo del deporte municipal, podemos señalar que la política deportiva, por lo general, no ha considerado globalmente el conjunto de agentes que conforman el sistema deportivo local, ni lo ha liderado adecuadamente. No se ha desarrollado una política deportiva transversal y de gran calado, con idea de desarrollo de ciudad en su plenitud (2). En parte por no tener definida su misión, más allá de la gestión de las instalaciones y servicios que presta. Por eso hay quien reivindica que se enfatice más en el gobierno y menos en la gestión. Más visión y menos planificación, llegan a concluir otros.

La realidad podría resumirse en que apenas se aprecian diferencias profundas en las políticas, sus estructuras, su forma de gestión o su modelo de prestación de servicios en función de las distintas opciones políticas mayoritarias. Por lo general han sido y puede que sigan siendo más el resultado de la gestión técnica que de las orientaciones emanadas de la política. Quizá han estado fuertemente condicionadas por las primeras decisiones organizativas puestas en práctica en los inicios de su andadura. Por otro lado, todavía hoy se da mayor prioridad a la gestión de las instalaciones —son recursos, importantes, sí, pero recursos como otros— que a los servicios para satisfacer las necesidades. Algunos gestores (Toni Puig, Fernando París, Julián Gómez, entre otros) se refieren a esta cuestión como uno de los errores más generales de los cometidos en la gestión del deporte municipal.

Desde otra perspectiva, el deporte municipal presenta un punto débil muy importante. Es el resultado económico de su gestión, y más concretamente, de su bajo nivel de autofinanciación, que apenas supera el 25% de los gastos ordinarios. Y esto dificultará muy posiblemente su necesario crecimiento hasta el pleno desarrollo. Y ahora en tiempos de crisis, incluso puede poner en riesgo su

continuidad en algunos lugares y con las características actuales.

La situación actual exige que la autofinanciación se postule como el objetivo estratégico de las entidades deportivas municipales, como luego veremos. Porque los nuevos y crecientes costes de producción agravan la situación. Se observa un aumento de las exigencias ciudadanas y se legislan nuevas obligaciones normativas y reglamentarias. Las prácticas de mayor demanda actual exigen unos medios y equipamientos cada vez más tecnificados y sofisticados, más caros de adquirir y más caros de mantener. Sin embargo estos costes no se han trasladado, ni se trasladan, a los precios públicos ni a las tasas. Consecuentemente, esta divergencia entre los costes de producción de los servicios deportivos y los precios fijados por su prestación y disfrute, existente desde los inicios y mantenida en todo momento, ha dado como resultado que los ingresos sean extraordinariamente bajos y los gastos considerablemente altos.

A ello han contribuido un conjunto de factores como son una cierta falta de rigor en las prioridades de las prestaciones a promocionar por esta vía del precio y, también, por la presión de los usuarios actuales, hasta dificultar o impedir el incremento de los precios públicos y las tasas de los servicios deportivos municipales, para aproximarlas a los costes de su producción. Por lo general se ha hecho más caso al cercano (abonados actuales) o al que más grita, y menos al que más razón tiene o puede tener. El papel de los grupos de la oposición, con independencia de qué partido político la ejerza en cada caso y lugar, con este tema de los precios ha sido y sigue siendo recurrente y previsible, poco responsable y valiente, a veces, demagógica.

La consecuencia de todo esto es el enorme déficit corriente que acumula el deporte municipal. Haciendo una proyección sobre el número de habitantes con datos de los presupuestos liquidados de 2008 de algunas ciudades estudiadas, el resultado es que el deporte municipal tiene un déficit económico funcional (capítulos ordinarios) de más de 1,1 millones de Euros anuales (3).

Ciudades estudiadas	Proyección por habitantes	
Habitantes	4.135.19947.000.000	
INGRESOS 3 + 5	33.732.273	383.401.015
GASTOS 1 + 2	133.983.640	1.522.858.052
INGRESOS - GASTOS	-100.251.367	-
	1.139.457.037	

Este déficit supone 25 € por habitante y año

En otro orden, se ha dado una deficiente o escasa cooperación intermunicipal para emprender estrategias de prestaciones y servicios comunes y en colaboración. Es más, se observa incluso cierta rivalidad de unos municipios con otros más o menos vecinos. ¿Podría ser interesante poner todo el parque de instalaciones pública de un área metropolitana o comarca al servicio de toda la ciudadanía, con independencia de su empadronamiento, encargándose las administraciones respectivas de la compensación económica a que hubiera lugar?

Falta asimismo en el sistema deportivo un grupo de titulaciones con una formación académica intermedia de calidad. Que responda a las necesidades del mercado de trabajo y que garantice de una manera eficiente la correcta implementación de los programas físico-deportivos, presidida por premisas de seguridad y de salud para los consumidores y con el objetivo de su mejora a través de la condición física. Por lo general ha venido a primarse más lo accesorio, esto es, la imagen, el entusiasmo, la juventud, etc. La regulación académica y profesional en

este sentido aparece como una prioridad, sobre la que entendemos la administración central y las autonómicas debieran estar ya trabajando.

Principales consecuencias de los aciertos y de los errores.

El balance de esto conjunto de aciertos y errores en la gestión del deporte municipal ha dado como principales características, algunas ya indicadas, las cuatro siguientes:

1. Un gran avance, pero insuficiente aún, en la democratización del acceso del deporte entre las capas medias y medias-bajas de la población.
2. Un tamaño muy significativo del deporte municipal representado por millones de m² construidos, amplias plantillas de personal, etc. Crecer, crecer, ...

3. Un escaso nivel de práctica deportiva en comparación con otros países (finlandeses y suecos con un 70%, daneses con un 53%) y en relación a los recursos económicos, materiales y humanos empleados. En 2010 unos 16 millones de personas mayores de 14 años hacían deporte en España (4), preferentemente en instalaciones deportivas municipales. Veamos con más detalle este nivel de práctica.

AÑOS	2010	2005	2000		
TOTAL	Entre 14 y 75 años	43%	37%	37%	
Mujeres	31%				
Hombres	49%				
Entre 15-24 años	60%	58%	57%		
De 55 años y más	30%	24%	12%		

4. Y también ha dado como resultado que el deporte municipal acumule un déficit económico de funcionamiento muy importante. De manera estimada, ya se ha indicado, supera los mil millones de Euros anuales, 25 € por habitante y año. La enorme diferencia entre el gasto corriente y los ingresos propios y la creciente divergencia entre ellos es igual a una alta subvención indiscriminada y difícilmente sostenible.

Y de repente, antes de la crisis y ahora inmersos en ella de manera más acuciante, llega la obsesión por la gestión económica. La falta de recursos económicos públicos y los muy escasos privados disponibles, nos exigirán agudizar la imaginación y el compromiso para hacer más con menos, redefiniendo el orden de las prioridades y la renuncia a determinadas acciones.

A modo de sugerencias y recomendaciones

Las entidades deportivas municipales, en consecuencia, deberán adaptarse a la nueva realidad, y para ello nos permitimos, entre otras, las posibles sugerencias siguientes:

1. Las plantillas no podrán crecer y deberán reorganizarse y, en algunos casos, no tendrán otra opción más que reducirse. Será necesario analizar los recursos humanos de las entidades: cuántos son, dónde están, qué funciones desarrollan, qué formación y capacidades tienen, qué

posibilidades de polivalencia y movilidad, ... Y preguntarse si pueden hacer alguna función que ahora tiene coste económico directo que se podría ahorrar, sin merma significativa de las prestaciones finales a los usuarios deportistas. Se deberá intentar acabar con las duplicidades y el solapamiento de oficinas, organismos, departamentos, servicios, funciones y tareas, -sobre todo cuando conviven en una misma instalación modelos de gestión directa e indirecta-, que generan ineficiencias significativas; será bueno eliminar o al menos limitar los cargos de confianza y de designación, asesores, etc.

2. Las nuevas instalaciones deportivas, las pocas que puedan construirse hasta superar la crisis, deberán responder únicamente a un programa de necesidades claramente expresado por la ciudadanía, y la reconversión de las más antiguas tomarán protagonismo. La concesión de obra pública, superado el frenazo actual en el que nos encontramos, como forma viable de satisfacer nuevas necesidades y demandas, ganarán adeptos si se facilita el crédito y la financiación.

3. El uso libre y autónomo de los vasos de piscina convencionales para el nado, parece estar decayendo. Deberemos estar muy atentos a esta tendencia para intentar compensarla con actividades dirigidas proporcionando más atractivo y diversión a estas instalaciones con tan altos costes de funcionamiento.

4. Las actividades, los cursos y los programas deportivos deberán ser diseñados, promocionados y prestados a plena satisfacción del usuario. El fitness en todas sus manifestaciones de salas y gimnasios, el agua con toda clase de cursos y actividades organizadas y recreativas, el fútbol, el pádel y el tenis serán, -ya son-, las estrellas de la demanda y deben serlo también de la oferta.

5. El deporte y la salud reforzará sus vínculos y su maridaje. Es más, el deporte como medicamento genérico universal, se desarrollará sólo si conseguimos unas prácticas reales y objetivas de calidad, en la que los beneficios de la práctica regular sean muy visibles y tangibles. Y para ello es imprescindible la regulación de las profesiones del deporte y la prescripción personalizada y adecuada en intensidad, duración y frecuencia, para cada persona la suya, por técnico deportivo cualificado. ¿Cómo demostraremos de una manera objetiva esos beneficios del deporte para la salud? Será imprescindible desarrollar modelos auto-administrables que midan realmente la mejora de la resistencia, la fuerza y la flexibilidad de las personas que hacen deporte con una intensidad, duración y frecuencia adecuada. ¿Será precisa o no la intervención directa de un médico en la prescripción de la práctica deportiva en las personas sanas? Si a esto se contesta sí, ¿será realmente posible y viable un deporte para todos, esto es, para el 100% de la población?

6. La calle, el parque, la playa o la ribera ya está ganando protagonismo como espacio de preferencia creciente de práctica deportivas autogestionada: caminar -nordic walking-, correr, ciclismo y las actividades de deslizamiento -skate, patines, ...-. Las organizaciones y los gestores deberán -deberemos- salir de los despachos y tomar, en lo posible, posiciones en la calle para gestionar adecuadamente esta realidad creciente.

7. La autofinanciación funcional deberá constituirse en el objetivo estratégico de las entidades deportivas municipales y la transparencia en la gestión económica lo

deberá presidir todo. Para ello se sugiere abordar las siguientes acciones:

a. Una gestión más eficiente de los proveedores, con revisión de los contratos vigentes de prestación de servicios (limpieza, vigilancia, socorrismo, recepción, mantenimiento, ...) y negociar una reducción del precio, aunque ello implique cierta reducción de prestaciones complementarias. Como reciprocidad las facturas hay que pagarlas en un plazo razonables (40-50 días), como señala la ley de morosidad.

b. Además, se deberían centralizar las compras de bienes corrientes y servicios con la idea de reducir el precio global de las mismas al comprar mayores cantidades de suministros como la electricidad, el gas, la telefonía, la limpieza, la jardinería, la seguridad, ...).

c. En los pliegos de condiciones de contratación, se deberá utilizar prioritariamente la subasta frente al concurso, lo que exige saber muy bien qué se quiere contratar y definirlo con claridad, delimitar con precisión el objeto del contrato y las prescripciones técnicas, exigir adecuadamente la solvencia económica y técnica de los licitadores.

d. El perfil del contratante deberá estar permanentemente actualizado en internet al alcance de cualquiera, con todos los concursos públicos en curso publicados hasta el final de su procedimiento.

e. Ensayar la elaboración de los presupuestos de forma participativa para que dejen de ser la inspiración de unos pocos.

f. Por otra parte, habrá que revisar los precios públicos y las tasas para cumplir más estrictamente la ley. El sistema de tarificación deberá flexibilizarse y personalizarse a nuevas exigencias. Habrá que tener en cuenta a los otros agentes del deporte, y especialmente a los operadores privados concurrentes, para fijar la cuantía de los precios públicos de manera más responsable.

8. El deporte federado de manera general, - y muy especialmente el fútbol y el baloncesto profesional-, en crisis desde hace décadas, tendrá dificultades si no corrige sus irracionales e irritantes costes y reduce la dependencia de la subvención y se adapta a la racionalidad económica. Si no aumenta y asume la responsabilidad de los directivos sobre los resultados de su gestión y se aborda el relevo generacional de sus mandatarios. Si no se reinventa y se vuelve a ganar el interés del trabajo voluntario a favor de clubes y asociaciones. Los Ayuntamientos deberán ayudar a que "se reflejen en el espejo", a ver y afrontar su verdadera realidad, y no a disfrazarla. Estos serán algunos de los retos a pelear por los clubes y las federaciones en su lucha por la supervivencia.

9. El deporte escolar y su función educativa deberá revisarse para dejar de ser una mala copia de ese deporte federado endémico y casi agónico (5). Asegurando que la escuela se sitúe en el núcleo esencial del proceso de programación y organización. Donde el deporte esté totalmente al servicio del desarrollo integral del niño/a, y no el niño al servicio del deporte, del resultado, del centro o el club. La figura del educador debe prevalecer sobre la de entrenador. El papel a jugar por los ayuntamientos deberá ser, no hay duda, indispensable pero no deberá ser el principal protagonista.

10. Habrá que rediseñarlo todo con el ciudadano en la cabeza y en el corazón: las políticas, las instalaciones, las ofertas de programas, las organizaciones, las tarifas, la promoción y la comunicación, los sistemas de calidad, el

modelo de asociacionismo, ...todo. Y todo ello con la máxima transparencia, en cooperación con otros, para cuestionárselo de nuevo todo, continuamente, con espíritu crítico, para reconstruir y reorientar el conjunto de la política y la acción deportiva municipal, y adaptarla de forma continuada y sostenible a la nueva realidad social. Donde no será posible decir, como hasta ahora, a todas las peticiones que sí, y ganará valor el decir NO a algunas de ellas.

Y para afrontar estos desafíos y otros que aparecerán, y superar las dificultades que se presenten estamos las personas. Para garantizar el éxito en la misión nos preparamos los gestores del deporte y trabajamos cada día.

"Lo que te hace ganar es querer ganar y querer hacer todo lo que toca para ganar. Querer trabajar cuando no te apetece. Saber aguantarte en los momentos complicados pensando que van a cambiar. Ser lo suficientemente tozudo para pensar que las cosas saldrán bien cuando no salen a la primera, ni a la décima. Que la mente esté preparada para asumir las dificultades para así poder superarlas. Sin lugar a dudas, todos los que ganan, tienen eso. Si tú te crees capaz de llegar hasta allí, da igual si lo haces con una hora de entrenamiento o con 10 millones de horas. Lo importante es llegar". (6)

Boni Teruelo, junio 2011.

KAIT, Asociación vasca de gestores del deporte.

FAGDE, Federación de asociaciones de gestores del deporte de España.

Bibliografía y referencias:

- (1) VVAA. Luis V. Solar Cubillas (coordinador). DEPORTE, GESTIÓN Y MUNICIPIO. ASPECTOS CLAVE. KAIT, 2006. Grupo Opinión para el Área del Deporte en Euskadi. 1ª Edición EUDEL, nº 14. Bilbao.
- (2) Fernando París Roche, "Los municipios como ámbito de gestión deportiva", en los IX edición de los cursos de verano "Bilbao Arte eta Kultura", seminario Deporte, Gestión y Municipio: valor, costes y precio del deporte. Bilbao, julio de 2010.
- (3) Boni Teruelo para Plan Director del Deporte de la Ciudad de Zaragoza 2010-2020, AFP Grupo Consultores del Deporte, 2010.
- (4) Centro de Investigaciones Sociológicas. Avance de resultados Encuesta Sobre los hábitos deportivos en España 2010, con la financiación del Consejo Superior de Deportes. Noviembre, 2010. Y CNID'2005 CSD
- (5) Francisco J. Orts Delgado "La gestión municipal del deporte en edad escolar" INDE, 2005.
- (6) Rafael Nadal, tenista español, Nº 1 de la ATP, en el diario El País de 12 de junio de 2011

DIRECTRICES BÁSICAS DE GESTIÓN DEPORTIVA EN EL ÁMBITO LOCAL

Autor: Carlos Delgado Lacoba
Resumen

La actividad física y el deporte como fenómeno social y como fórmula para la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos es hoy en día un hecho incuestionable para todos y sin duda ha sido la contribución y el impulso dado en estos años a este fenómeno por parte de las Corporaciones Locales lo que ha motivado el desarrollo espectacular de la práctica físico-deportiva en España. Múltiples acciones, procesos, cambio de valores e inversiones han modificado el panorama deportivo en los municipios españoles partiendo de casi la nada a mediados de los setenta, creciendo sin parar en la década de los ochenta hasta consolidarse como servicios públicos de primer orden en la actualidad.

Daremos un repaso a los principales factores que han influido en la evolución de las políticas deportivas en el sector público local, las características de la situación actual que enfatiza la preocupación del sector público por la calidad del servicio y la colaboración imprescindible del sector público y el sector privado tanto sin ánimo de lucro (clubes, federaciones deportivas y asociaciones) como el sector empresarial, todo ello en un marco de modernización de la administración pública que aplica nuevas técnicas de gestión y que supone la aproximación a una cultura de "mercado" basada en la consideración del ciudadano como "cliente", la confección de proyectos de gestión basados en procesos de planificación y en un contexto de mejora presupuestaria que prime la eficiencia en la gestión y la asignación racional de los recursos en base a priorizar aquellos programas de actuación que satisfagan las necesidades de nuestros vecinos. Comentaremos el papel de líderes y de coordinación de todos los agentes integrantes del Sistema Deportivo Local que deben desempeñar los ayuntamientos tanto en cuanto a la promoción de actividades como al planeamiento y creación de instalaciones deportivas. Por último estableceremos los retos de los servicios deportivos de cara al futuro y que pasan por lograr una mayor profesionalización que permita ser más eficientes en la gestión, dar servicios de mayor calidad y acometer proyectos sostenibles en todos los sentidos.

Palabras Clave

Servicio público, gestión interorganizativa e interadministrativa, eficiencia y calidad de servicio, mejora presupuestaria y colaboración público-privada.

1. Marco de referencia.

La promoción de la actividad física y del deporte se ha convertido en la principal política pública por su ámbito de transversalidad en la sociedad, consolidándose en la actualidad como servicios de primer orden por su creciente dimensión social, mediática y económica y resultando cada vez más relevante su importancia política.

A este respecto y sin menospreciar o perder de vista el deporte espectáculo, teniendo en cuenta que la mayoría de los practicantes son población que "usa" el deporte como elemento para mejorar su calidad de vida y como vehículo educativo y social de primera magnitud parece

lógico que el denominado deporte de base y el deporte para todos sea, de entre todas las posibles actuaciones en materia deportiva, la prioridad del gobierno local y que el deporte y la actividad física sea considerado como un servicio público en toda regla.

En el nivel local, es donde precisamente se sitúa el eje principal de la política dirigida a difundir la práctica de las actividades físico-deportivas. Los municipios son las entidades que con mayor dinamismo realizan una función de promoción y desarrollo material de la práctica deportiva y se han erigido en los máximos impulsores del deporte en el sector público.

A lo largo de estos años se ha definido el marco competencial de las distintas administraciones: central, autonómica y local. Podemos afirmar que el desarrollo legislativo en materia deportiva está prácticamente acabado en cuanto a la distribución de funciones y competencias dentro de un Estado profundamente descentralizado.

El marco normativo queda lo suficientemente abierto en su desarrollo como para que cada municipio pueda adaptarlo a su propia realidad.

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

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

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

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

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

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

Este debate está motivado fundamentalmente por:

→ La incapacidad de las haciendas locales para atender los crecientes gastos que acarrearán la aplicación de

políticas públicas, entre ellas las de materia deportiva.

→ La demanda de los ciudadanos de mayor eficiencia en la gestión de los recursos públicos, de más calidad en los servicios que reciben y de mayor austeridad en el gasto público.

→ Limitación de los recursos disponibles.

Todo ello ha desembocado en:

→ Disminución progresiva de servicios y bienes públicos puros.

→ Proceso de modernización y gestión del cambio en la administración con la aplicación de nuevas técnicas con especial incidencia en:

 } gestión de las personas

 } incorporación de las nuevas tecnologías

 } cambio en la cultura organizativa

- descentralización

- dirección por objetivos y gestión por procesos

- evaluación y control de gestión

- sistemas de información

 } la consideración del ciudadano como "cliente"

→ Preocupación del sector público por la calidad del servicio y puesta en marcha de planes de calidad en los mismos.

→ Creciente prestación por entidades privadas de servicios públicos a través de gestiones indirectas de los mismos.

→ Mayor profesionalización de la administración.

→ Colaboración pragmática del sector público y el sector privado con o sin ánimo de lucro.

El denominador común de las políticas deportivas en los ayuntamientos es su papel de garante del acceso de la población a la práctica como elemento de calidad de vida. En cualquier caso y simplificando podemos convenir que los objetivos generales de todo servicio deportivo municipal son:

→ la promoción deportiva

→ la construcción de instalaciones, su mantenimiento y conservación

→ la gestión de los programas de actuación y de las instalaciones bajo los parámetros de eficacia, eficiencia, calidad y sostenibilidad.

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

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

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

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

a buscar nuevos modelos que se adapten a las necesidades de la población.

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

2.1.- Funciones.

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

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

→ Función Administradora: Administrar los recursos disponibles con eficacia y eficiencia: Control del gasto y reducción del déficit.

→ Función Coordinadora: Abandonar paulatinamente el protagonismo en la ejecución de los programas de actuación, asumiendo el liderazgo en cuanto a la cooperación con el sector privado se refiere e implicando más a las asociaciones y agentes sociales en la gestión.

→ Función Reguladora: Gestionar y reglamentar el uso de instalaciones y espacios deportivos, y la participación de los ciudadanos.

→ Función Integradora: facilitar la práctica deportiva a todos los ciudadanos, como mejora de su calidad de vida.

→ Función Inversora: Creación de red de equipamientos públicos que permitan el acceso a todos los ciudadanos a la práctica deportiva.

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

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

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

 } Que el proyecto responda a la racionalidad

 } Que sea funcional

 } Que su dimensionamiento sea correcto

 } Que su ubicación sea idónea

 } Que responda a una correcta planificación y a un proyecto de gestión

Los futuros equipamientos deportivos tendrán:

 } Que estar configurados como espacios de relación

 } Que estar diseñados en función de la demanda

 } Que ser polivalentes en su uso en la medida de lo posible.

 } Que tener un grado de confort elevado

→ Función Planificadora: Definir unos objetivos concretos y diseñar las estrategias a seguir para conseguirlos, así

como prever y cuantificar los medios y recursos necesarios estableciendo unos plazos de tiempo determinados para su consecución. La estrategia representa un plan de acción concreta para lograr los objetivos, teniendo en cuenta tanto los elementos internos como externos de la organización.

2.2.- Directrices básicas

Las directrices básicas serían las siguientes:

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

→ Aprovechamiento de espacios naturales, preservando el equilibrio ecológico y la protección del medio ambiente (Función reguladora).

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

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

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

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

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

- En cuanto a la promoción de actividades:

→ Potenciación del asociacionismo, implicando más a los agentes sociales comunitarios creando órganos de participación con carácter ejecutivo en la medida de lo posible y facilitando ayudas económicas (Función coordinadora y administradora).

→ Reducción de marginalidades, apoyando mediante programas especiales a los sectores más desfavorecidos (Función integradora).

→ Colaboración y cooperación con el deporte federado con una delimitación clara de competencias y selección rigurosa de espectáculos deportivos (Función coordinadora y administradora).

→ Cooperación con el sector privado para no duplicar ofertas, y aprovechamiento de sus recursos para evitar el crecimiento desmesurado del servicio municipal y la competencia desleal (Función coordinadora y administradora).

→ Definición de políticas públicas en materia deportiva con especificación de objetivos y metas a conseguir y planificación de estrategias a medio y largo plazo (Función Planificadora).

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

3. Contexto actual: mejora presupuestaria y colaboración público privada.

3.1 Mejora presupuestaria

Todos los que estamos involucrados en el deporte municipal vemos como los presupuestos que gestionamos van creciendo anualmente para satisfacer a la demanda, siendo cada vez mayor el desfase existente entre los gastos y los ingresos puesto que la provisión de servicios deportivos por parte de las Corporaciones Locales se ha ido incrementando sin parar a lo largo de los años situándonos en un contexto que podemos denominar de

mejora presupuestaria en el que se están replanteando las formas de actuación empleadas en los momentos de crecimiento y las políticas de precios de los servicios.

Nos encontramos en un contexto presupuestario condicionado por la "imposibilidad" de incrementar la presión fiscal y por un control creciente del endeudamiento por lo que cada vez es más importante que ante esta situación económica tan desfavorable prioricemos nuestros presupuestos y asignemos racionalmente los recursos disponibles. Es indispensable establecer mecanismos de evaluación y control y acudir a sistemas de planificación para lograr una mayor eficiencia en la gestión, en definitiva "hacer más y mejor con menos". Al hilo de estas consideraciones los planes de actuación municipal están poniendo el acento en la reconversión de su gestión económica, de tal manera que los servicios deportivos cuesten menos dinero a la hacienda pública.

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

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

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

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

Entendemos que debemos actuar con la puesta en marcha de dos tipos de medidas unas urgentes y a corto plazo que obtengan resultados inmediatos de ajuste presupuestario y que impidan el colapso en la prestación de los servicios deportivos considerados básicos y otras medidas de mayor calado e importancia cuyos resultados se verán a medio y largo plazo que posibiliten la consolidación de servicios deportivos de calidad en los municipios en un marco estable.

3.1. 1 medidas a corto plazo:

Simplificando la cuestión caben acciones que incidan en dos sentidos:

- Acciones encaminadas a reducir los gastos

- Acciones encaminadas a aumentar los ingresos

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

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

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

Pero todas las medidas que se están planteando en el deporte local pueden ser malas soluciones si se aplican sin

la necesaria reflexión previa y sin prever sus efectos.

Soluciones sin planificación y sin un proyecto de gestión previo probablemente serán más problemas en el futuro. Es básico, pues, disponer de la información necesaria para poder valorar y tomar la decisión correcta.

3.1.2 medidas a medio y largo plazo

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

Esta línea de actuación presupone la necesidad de introducir y poner en marcha una adecuada planificación que facilite el desarrollo de políticas de gestión de la calidad como estrategia global de la organización. Para ello es imprescindible:

- └ un sistema adecuado de dirección y planificación.
- └ un sistema de control de gestión y evaluación de programas.
- └ un óptimo y eficaz sistema de comunicación y de información.
- └ poner en marcha un sistema de calidad total.

Se pone de manifiesto que los ciudadanos nos exigen que sus impuestos se vean traducidos en unos servicios de mayor calidad y para ello hoy en día nadie duda de la necesidad de introducir cambios en los modos de actuar de la Administración Pública, que permitan dar una respuesta a la creciente presión que por parte de la ciudadanía se ven sometidos los servicios públicos, en general, y enfrentarse por otro lado, a los nuevos escenarios producidos por los cambios sociales y tecnológicos, los nuevos sistemas de comunicación e información, los nuevos marcos económicos, etc. Nos encontramos en un punto de inflexión en el cual, los ciudadanos han pasado, por tanto, de ser unos meros receptores de servicios o usuarios a ser clientes de la Administración, a la que demandan no sólo que se cumplan las normas y actúe de acuerdo a ellas, sino que esta actuación sea además, eficaz y eficiente, en la que los resultados en la gestión deben adquirir un papel protagonista.

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

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

Es importante resaltar que se está abriendo una brecha cada vez mayor entre los grandes municipios y los municipios pequeños, que sufren más la carencia de medios y no poseen los recursos suficientes ni posibilidades de obtenerlos. Este hecho provoca una mayor dificultad para alcanzar unos niveles mínimos de desarrollo deportivo puesto que a la falta de recursos económicos común a todos los municipios se añade:

- o Estructura de organización insuficiente y elevada dosis de voluntarismo.
- o Falta de instalaciones adecuadas

o Escaso tejido asociativo y excesivamente dependiente de las ayudas públicas

o Dificultades para acudir a fórmulas de gestión indirecta por no contar con suficiente dimensión.

3.1.3 Problemática

La problemática para acometer estas medidas se encuentra en el progresivo incremento de los costes de producción y prestación de los servicios deportivos y la dificultad que los gestores tienen para reducir y/o eliminar los mismos.

Existe una clara tendencia al aumento de los costes fruto de la mayor exigencia ciudadana, de los crecientes requerimientos normativos y del aumento de la tecnificación y de la sofisticación de las prácticas deportivas.

De igual modo existe importantes carencias en cuanto a estudios de costes se refiere por lo que las tarifas actuales no se corresponden en líneas generales con los costes de los servicios que se prestan y en muchos casos son fijados sin ningún tipo de criterio de gestión. Hay una enorme dificultad para revisar al alza las tasas y precios públicos a pesar de que el nivel de autofinanciación es bajo y el nivel de deuda de los ayuntamientos es muy elevado.

A pesar de las dificultades hay que seguir avanzando en la revisión de los precios y en la tipología de los servicios que prestamos de cara a avanzar de forma significativa en el nivel de autofinanciación de los servicios como objetivo estratégico que garantice la continuidad de nuestra gestión.

Podemos concluir que este contexto de mejora presupuestaria es una situación que:

- o Ayuda a racionalizar la asignación de los escasos recursos disponibles
- o Debería impulsar la colaboración supramunicipal a todos los niveles pero más aún en el ámbito de los municipios pequeños y la coordinación interadministrativa.
- o Propicia la colaboración público-privada.
- o Supone una oportunidad para el sector privado.

3.2 colaboración público-privada

La colaboración público-privada se ha convertido, al igual que la mejora en la autofinanciación, es una de las estrategias de solución del problema presupuestario existente para muchas Corporaciones Locales de tal manera que son numerosos los servicios deportivos que acuden a una gestión indirecta, bien en la totalidad o en parte, de sus instalaciones y programas.

Existen una serie de factores que debemos de tener en cuenta en los pliegos de condiciones para facilitar el control y evitar problemas y desajustes en la gestión desarrollada por entidades privadas destacando los siguientes:

- Definir precisamente y con la mayor claridad posible el objeto del contrato y el alcance de las prestaciones del mismo.
- Los bienes públicos que se adscriben al servicio y en que condiciones
- El régimen económico; precios, umbrales de rentabilidad mínima y máxima...
- El régimen de inversiones con concepto, cuantía y fecha tanto de las nuevas como de las de reposición
- Definición del proyecto y control de la construcción.
- La contratación del personal, sus condiciones laborales, cualificación, formación....
- La responsabilidad civil subsidiaria
- Los mecanismos de control técnico y de seguimiento de

la situación económica, financiera y patrimonial.

→ Identidad corporativa institucional y elementos identificativos del servicio.

4. Reflexiones: Mirando al futuro

Las políticas públicas en materia deportiva deben responder a las necesidades de la población y estar basadas en un sistema adecuado de dirección y planificación. Garantizar la rentabilidad social, deportiva y económica de un equipamiento o servicio deportivo requiere establecer un proyecto de gestión.

Los municipios necesitan mejorar la financiación de sus servicios deportivos avanzando en la autofinanciación de los mismos, en la revisión de la tipología de las ofertas y en la mejora de la colaboración interadministrativa y en la definición de sus competencias.

La colaboración público-privada puede ayudar a optimizar los recursos siempre y cuando:

- └ los estudios de viabilidad sean serios y rigurosos.
- └ Los riesgos estén distribuidos adecuadamente y estén fijadas las coberturas de los mismos ¿Quién los soporta y en qué medida?

Y para ello los servicios deportivos municipales:

- └ deben avanzar en una nueva cultura orientada a la consecución de resultados y de mejora continua.
- └ establecer marcos financieros adecuados para atraer la inversión privada y poder exigir calidad en el servicio “nadie nos va a dar duros a pesetas”.
- └ deben de velar por la transparencia, la objetividad y la honestidad en los proyectos de colaboración público-privada y desvincularlos de las vicisitudes políticas coyunturales
- └ definir claramente los objetivos de interés público y los parámetros de la gestión.

Y el sector privado:

- o Debe abandonar la perspectiva del negocio a corto plazo.
- o Asumir un papel de gestor a largo plazo.
- o Considerar al ciudadano como “cliente” pero también al “cliente” como ciudadano.
- o Profesionalizar el sector.

Para terminar otro de nuestros retos, amen de incrementar la práctica de actividad física y deportiva de nuestra población en general y de nuestros jóvenes en particular, es consolidar los valores educativos y éticos del deporte evitando su debilitamiento puesto que ello si constituiría una verdadera crisis para el sector.

INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DEPORTIVA

ÍNDICE

- INNOVACION Y TECNOLOGIA: ¿QUÉ SIGNIFICA INNOVAR?
- INNOVAR EN LA GESTION DEPORTIVA
- PROPUESTAS Y EJEMPLOS

INNOVACION Y TECNOLOGIA ¿QUE SIGNIFICA INNOVAR?

‡ Innovación no es lo mismo que tecnología. La innovación no necesita ser tecnológica. (Mcdonald's)

‡ Innovación no significa necesariamente crear algo nuevo.

‡ Innovar: renovar, introducir una novedad, una mejora es de por sí ya una innovación que no se limita a un producto.

‡ Innovar es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, servicios y prácticas, con la intención, en el ámbito de la economía, de ser útiles para el incremento de la productividad.

‡ Innovar es generar o encontrar ideas, seleccionarlas, implementarlas y comercializarlas.

QUE SE ENTIENDE POR INNOVACION?

Son IDEAS (propias, de la gente de tu empresa, club, Ayuntamiento, etc) que aportan VALOR (a cualquier cliente dispuesto a comprarlas) y que dan RESULTADOS (rentabilidad para la empresa y para los clientes) IDEAS VALOR RESULTADOS

‡ INVESTIGAR no es lo mismo que INNOVACION

Investigar es transformar el dinero en conocimiento

Innovacion es la transformación del conocimiento en dinero

5 CLAVES PARA INNOVAR

1. ENTIENDE LO QUE PASA EN TU MERCADO
2. ADAPTA EL NEGOCIO A TU CLIENTE
3. INCORPORA NUEVAS IDEAS A TUS SERVICIOS
4. TRABAJA EN FORMA DE PROYECTOS
5. IMPULSA EL CAMBIO EN TU EMPRESA

INNOVAR EN EL AMBITO LABORAL

FAVORECER LA PRACTICA DEPORTIVA –descuentos a trabajadores y familiares–.

‡ CREAR HABITOS DEPORTIVOS

‡ FAVORECER PROPUESTAS DE MEJORA

‡ ROMPER MOLDES

INNOVAR EN LOS PROCESOS

Estudiar no sólo qué hacemos y porqué, sino cómo lo hacemos => MEJORA CONTINUA

‡ Análisis de cada proceso

‡ Recogida de ideas de mejora

‡ Estudio viabilidad

‡ Implementación

‡ Medir

‡ Actuar si no funciona

INNOVAR EN LOS SERVICIOS

Ejemplos:

‡ Dinamización en la sala de fitness

‡ Más servicio

‡ Público objetivo diferente

‡ Versatilidad

‡ Asesoramiento de rutinas fitness on-line

INNOVAR EN LA GESTION

CUADRO DE MANDO

‡ TRABAJAR POR PROYECTOS

‡ COORDINANDO Y RENTABILIZANDO RECURSOS CON AGENTES DEL SECTOR

CUADRO DE MANDO

¿QUÉ ES UN CMI?

Es una herramienta de gestión que permite, con una perspectiva financiera y no financiera, analizar la situación de la empresa, proyectar un futuro y todo ello de la mano de “las personas”.

¿Qué porcentaje de los empleados comprende la estrategia?

¿Cuántos conocen la misión?

CLAVES PARA UN CMI

* Visión integral de la empresa

* Conocer situación actual

* Visión de futuro

* Alinear la organización

* Apoyo de los empleados

Permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de

sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en ella. Para ello descompone la estrategia en 4 pilares fundamentales.

INNOVAR EN LA COMUNICACIÓN

WEB 2.0

‡ REDES SOCIALES

‡ EN LA RELACION CON LOS CIENTES

‡ UTILIZACION DE OTROS CANALES

LAS DIFERENTES DIMENSIONES DE LA WEB 2.0

No es una nueva tecnología, ni una forma de programación, es una manera diferente de entender INTERNET.

- Como una herramienta bidireccional de comunicación

- Espacio lleno de aplicaciones que nos permiten trabajar desde cualquier ordenador.

- Espacio en el que las aplicaciones interactúan entre ellas.

- Es una moda y una estética (look 2.0)

LA WEB 2.0

Web 1.0 Web 2.0

Lloc web emet informació Lloc web cerca establir un diàleg

El contingut el crea el propietari web El contingut el creen també els usuaris

Nosaltres expliquem el nostre producte L'expliquen els usuaris al propi lloc

web o a portals especialitzats.

El lloc web està orientat a producte El lloc web està orientat a client/usuari

El nostre lloc web va pel seu compte El nostre lloc web interactua amb

altres llocs web

Apareixen els fòrums Apareixen les xarxes socials

Les visites arriben des d'un cercadors Les visites arriben des de Google i

també des de les xarxes socials

Els programes els tenim al nostre ordinador Des del nostre ordinador accedim a

programes que són la xarxa

Possibles objectius:

- Atraer visites en nuestro sitio web
- Obtener información sobre los hábitos de consumo de nuestro Público objetivo
- Descubrir nuevos segmentos de mercado
- Branding y notoriedad de marca. Que la gente nos conozca.
- Mostrar información sobre nuestra entidad, contada por los propios usuarios(es más creíble)
- Interactuar y fidelizar a nuestros usuarios/clientes
- Estar a la moda y tener excusas para salir a prensa

Alentar a los que más participan

- Hay que detectar a aquellas personas de la organización que más participan en las redes sociales (en nuestra) y ayudar las en todo lo que podamos.
- Hay que detectar a los usuarios que más participan en nuestro entorno comunicativo y premiarles y facilitarles el trabajo.

Qué hacer en el sitio web

- Orientarlo a cliente
- Convertirlo en bidireccional.
- Animar a los socios a participar.
- Integrarlo con el resto de herramientas. Nos comunicamos digitalmente.
- Incluir material multimedia realizado para los propios socios (vídeos y fotos que ellos nos hagan llegar).

Qué hacer en Facebook

- Crear una página (a partir de un perfil)
- Personalizarla y entrar todos los datos.
- Conseguir 25 seguidores.
- Cambiar la URL y tener la bonita.
- Instalar los pluggins sociales a nuestro sitio para conectarlo con Facebook.
- Si tenemos RSS sindicarlo con Facebook.

Qué hacer en Twitter

- Crear un perfil (nombre propio o nombre de empresa, según convenga).
- Subir una foto o una imagen.
- Crear un fondo de pantalla.
- Incluir la URL de la web
- Empezar a conectar con gente.
- Conectar el blog con Twitter (twitter feed, o Twittpress)

Qué hacer en Youtube

- Crear un perfil

•Diseñar un canal con nuestro look

•Subir vídeos y darles a conocer.

•Crear listas.

•Crear "favoritos" con vídeos de otros que nos gustan o hacen referencia al nuestro club.

•Suscribirse a canales de otros.

Acciones de dinamización para socios y no socios

- Animación de la red a partir de ofrecer servicios gratuitos o con descuento
- Sorteo de recursos culturales diversos: win win con teatros y auditorios, etc.

Dar a conocer las promociones

Acciones específicas para socios

- Concursos de fotografías de acontecimientos deportivos nuestros, publicadas en el muro.
- Concursos de slogans para animar a nuestros equipos.
- Vídeos con entrevistas, preguntas, opiniones ... (en general, crear material multimedia con ellos).

Acciones para sponsors

- Crear una zona en el sitio web especialmente para ellos, con fichas de empresa cumplidas y explicando a los socios lo que esta empresa hace para ellos.
- Crear promociones para socios en las que participen los sponsors (sin que a los sponsors les cueste dinero: por producto, descuentos, etc.)

GESTIÓN DEPORTIVA DE EXCELENCIA

Leonor Gallardo Guerrero
Investigadora Principal del Grupo de Investigación "IGOID"
Profesora Titular de la Universidad de Castilla-La Mancha
leonor.gallardo@uclm.es

RESUMEN

En momentos de crisis, también existen oportunidades. Posiblemente la oportunidad de la gestión deportiva española, pase por el cambio del modelo caduco y obsoleto, actual.

Este artículo pone de manifiesto las 4 pilares de la gestión deportiva de excelencia: Los productos e instalaciones de calidad, el diseño de programas deportivos que inviten a la práctica deportiva, el conocimiento de la "factura deportiva" y personas que realmente estén preparadas para "ser un equipo".

PALABRAS CLAVE

Gestión, Deporte, Excelencia, Calidad, Liderazgo.

INTRODUCCIÓN

La crisis ha llegado al deporte. Estas últimas semanas conocemos casos del deporte de competición.

Los clubes de fútbol en este país tienen una deuda estimada que se acerca a los 4.000 millones de euros y más de 300 jugadores han denunciado impagos en primera y segunda división.

Pero la crisis no solo está en el fútbol, un ejemplo de esta crisis es que el Barcelona, actual campeón de liga y de Europa en fútbol, cerró varias disciplinas, entre ellas el béisbol y ciclismo. También, al baloncesto, voleibol, balonmano, etc.

Pero, no podemos obviar, que realmente quien ha llevado la dirección deportiva en este país, han sido los municipios españoles. ¡SI!

La gestión deportiva en quiebra. Por ello, tenemos que caminar hacia otro modelo. ¿Pero cuál es este modelo? ¡El que teníamos que haber realizado hace muchos años! ¡Hacer las cosas bien con ajuste económico!

En estos momentos la crisis económica que nos invade a una gran parte de Europa, hace que el modelo se tambalee y no tengamos claro, la dirección a seguir. Serán unos años duros, pero donde realmente podremos conocer quien tiene unos fuertes pilares, en su construcción. Para ello, se propone una fórmula para la gestión deportiva de excelencia:

1. PRODUCTOS E INSTALACIONES DE CALIDAD

Hay una frase "Construir caro para gestionar barato", que desde luego define este apartado. En España existen más de 100.000 instalaciones deportivas, pero con diferentes problemas; desde las que no se adaptan a la realidad del entorno, las que se construyen sin conocer la "factura deportiva" (los gastos que generaran) y a veces unido a los pocos ingresos y las que no se mantienen en condiciones óptimas de calidad.

Como se ha comentado en la introducción, esto también ha cambiado. Tendremos las mismas instalaciones

deportivas para muchos años. No se podrán construir nuevas instalaciones deportivas, durante los próximos años. Esto cambiará la visión del gestor, que hasta este momento, no le era muy difícil, pedir una instalación, con presupuesto de Fondos FEDER, Planes Cuatrienales en las Comunidades Autónomas, Plan Zapatero, etc.

¿Pero a quien pedimos las nuevas instalaciones deportivas?. Difícil lo tenemos por lo que todo pasa por mantener al máximo la calidad de las instalaciones y productos, con auditorias cada x meses y lo nuevo que se construya y se compre, cumpliendo al máximo los niveles de calidad.

Desde mi punto de vista, son 2 las instalaciones que deberán resistir a esta quiebra: Los campos de fútbol, ya que en España, existen más de 14.000 campos y las piscinas cubiertas, con un número aproximado de 3.500 piscinas. Estas 2 instalaciones, son realmente a nivel municipal las que reinan por los gastos fijos y el uso colectivo. ¿Pero qué podemos hacer para que estas instalaciones cumplan los requisitos de calidad y duraderas?

Campos de césped artificial

El césped artificial trata de imitar las propiedades mecánicas y estéticas de su homóloga natural. Esta superficie deportiva pretende resolver muchos de los problemas de mantenimiento y cuidados que tiene la hierba natural, como ser vivo.

En la actual gestión de instalaciones deportivas, la certificación de productos y equipamientos es un requisito fundamental. El comportamiento mecánico del césped artificial depende de los componentes utilizados para su fabricación, de la forma en que se instala en su lugar, de la intensidad de utilización a la que una superficie se somete y del nivel de mantenimiento realizado. La homologación tiene por objeto cumplir una serie de requisitos que precisen que el terreno de juego es apto para el juego, seguro para los deportistas y que posea una mínima calidad con los estándares establecidos.

Los campos de fútbol de césped artificial pueden homologarse según distintas certificaciones. La norma europea redactada por el Comité Europeo de Normalización (CEN) es la EN 15330-1:2007. Esta norma especifica las características de comportamiento y durabilidad del césped artificial utilizado en exteriores en distintos deportes, entre ellos el fútbol. La norma está recomendada para un uso del campo de juego amateur, educativo y de ocio. Por otra parte FIFA, como organismo de gestor del fútbol internacional, ha publicado otra norma de calidad denominada "FIFA Quality Concept for Football Turf" (FIFA QCFT), siendo su última edición en 2009. FIFA propone dos certificaciones: FIFA 1 estrella y FIFA 2 estrellas. La primera está más ligada al fútbol comunitario y amateur, y la segunda al fútbol profesional y de élite. Mediante la aplicación de estos protocolos normativos, los fabricantes y constructores desarrollan superficies deportivas de contrastada calidad y seguridad.

No obstante, la normalización no es un protocolo muy utilizado en los campos de fútbol. Ni la norma EN 15330-1:2007 ni la norma FIFA QCFT son obligatorias, salvo en competiciones internacionales, donde principalmente se exige que el campo cumpla con los requerimientos de FIFA 2 estrellas.

Por ello, el gestor de estos campos de fútbol, tendrá que ponerse en contacto con alguno de los laboratorios existentes en el país, para conocer de primera mano, ¿cuál es el estado de los campos? homologarse bajo la norma EN 15330-1:2007, y ello le ayudará a que estos campos tengan una mayor vida y a la vez, se ahorrarán costes, ya que esta auditoría le indicará las tareas de mantenimiento que se están realizando no adecuadamente (a veces se compran productos que no hacen falta).

Piscinas cubiertas

Las instalaciones acuáticas cubiertas se han convertido en uno de los espacios con mayor intensidad de uso, ya que engloban numerosos enfoques de actividad física. Una instalación en correctas condiciones de mantenimiento repercutirá directamente en el bienestar y confort de usuarios. Para que las instalaciones acuáticas cubiertas tengan unas condiciones óptimas, además de una correcta climatización y ventilación, debemos destacar el tratamiento químico como aspecto fundamental en la higiene y desinfección del agua. Los tratamientos químicos del agua como el cloro, bromo, ozono etc. han sido fuente de diversas controversias durante los últimos años debido a los problemas de salud que pueden generar, a pesar de que su objetivo sea evitar infecciones y enfermedades.

El tipo de tratamiento químico más utilizado en España es la cloración. Diversas investigaciones (Auléstia et al. 2006, Corominas, et al., 2009, Freixa, 2006; García Calzón, 2007; Gomá, 2010) explican los diferentes problemas que genera el cloro, tanto en estado gaseoso como disuelto en el agua, en la salud de clientes externos e internos. Generalmente, estos inconvenientes se deben a una mala ventilación, unos niveles inadecuados que no se ajustan a la normativa, o la presencia de cloraminas (sustancias obtenidas de la combinación de cloro con diversos compuestos orgánicos disueltos en el agua del vaso, como la orina).

Los principales problemas de salud generados por la cloración son la hiperreactividad bronquial, daño en mucosas e irritación en la piel.

Para ello, el gestor de la piscina, debería realizar diferentes controles en relación a la implantación de la calidad, entre las diferentes acciones:

- Conocer la salud de usuarios, técnicos y trabajadores (por medio de entrevistas y encuestas).
- Los Riesgos laborales, que se puede producir por un mal diseño de la piscina, para ello se debe estudiar las concentraciones en agua y atmósfera de la sustancia química.
- Estudio económico, producido por el cambio del sistema de depuración (ultravioleta y ozono), que diferentes estudios confirman que son los más adecuados para la salud del trabajador y del deportista.

Estas auditorías, son importantes, para tomar la decisión en el cambio de sistemas de depuración utilizados y en el diseño de la instalación deportiva.

2. BUENOS DISEÑOS DE PROGRAMAS

Uno de los problemas habituales, es que podemos tener buenas instalaciones deportivas, pero el programa deportivo no es el adecuado. Posiblemente es uno de los problemas que nos lleva a que en España, la práctica

deportiva en general, esté por debajo de la mayoría de los países europeos, rondando esta el 43% de la población.

En este apartado, les recomendaremos una herramienta concreta y sencilla que evalúe las buenas prácticas deportivas saludables. Esta herramienta, es una parte del proyecto Euro Sport Health (proyecto cofinanciado por la Comisión Europea), obteniendo toda la información en la página Web: www.eurosporthealth.eu

Esta herramienta se basa en evaluar los programas deportivos saludables, para conocer sus puntos fuertes y débiles. Ello, nos lleva a definir "programas deportivos saludables de excelencia", por medio de una puntuación. Está claro, que ¡A mejor programa deportivo, aumenta la práctica deportiva! y por lo tanto la "salud" y esto ayudará a estar en el camino de la buena gestión.

La herramienta se presenta en dos bloques; Bloque Común y Bloque Específico. Para que esta herramienta pueda ser eficaz, se exponen las bases explicativas de cada bloque y sus diferentes variables, para poder ser utilizadas como un modelo único. Para ello el sistema de evaluación se establece en base la escala de Likert de 0 a 4. También, se presenta la base de valoración, para definir si una buena práctica deportiva saludable, cumple o no con los mínimos establecidos en este documento.

En la siguiente figura se expone el diseño de la herramienta:

1. BLOQUE COMÚN		No	Poco	
Moderado	Bueno	Excelente		
1 Transversalidad	0	1	2	3
4				
2 Innovación	0	1	2	3
4				
3 Reconocimiento	0	1	2	3
4				
4 Transferibilidad	0	1	2	3
4				
2. BLOQUE ESPECÍFICO				
2.1. ORGANIZATIVO				
5 Planificación	0	1	2	3
4				
6 Flexibilidad	0	1	2	3
4				
7 Condiciones de seguridad	0	1	2	
3 4				
8 Responsabilidad	0	1	2	3
4				
2.2. PROGRAMA				
9 Memoria del programa	0	1	2	
3 4				
10 Evaluación	0	1	2	
3 4				
11 Población diana	0	1	2	3
4				
12 Cualificación del profesorado	0		1	
2 3 4				
2.3. DIMENSIÓN PERSONAL				
13 Calidad de vida y salud		0		1
2 3 4				
14 Recomendaciones de actividad física				0
1 2 3 4				
15 Intensidad	0	1	2	
3 4				
16 Tiempo de práctica	0	1	2	
3 4				
17 Revisión médica previa		0		1

2 3	4			
18	Satisfacción del usuario/a	0		1
2 3	4			
2.4 REPERCUSIÓN DEL PROGRAMA				
19	Difusión	0	1	2
4				3
20	Medidas medioambientales	0		1
2 3	4			
21	Participación	0	1	2
3 4				

La herramienta EVESBEPRAH intenta recoger la información establecida en 21 indicadores agrupados en bloques, basándose en los diferentes indicadores. Cada indicador se valorará con una puntuación de 0 a 4, dónde el 0 sería la mínima puntuación obtenida por el indicador en cuestión y 4 la máxima posible. Cuanta mayor puntuación obtenga en la evaluación dicho programa, significará que el programa está basado en unas buenas prácticas deportivas saludables con la categoría de "excelentes".

La aplicación de esta herramienta supone a cada organización deportiva un recurso con diferentes enfoques:

Por un lado, puede conocer si el programa deportivo que ha planteado trabaja bajo parámetros de buenas prácticas deportivas saludables. Además, esta herramienta puede servir de instrumento de autoevaluación para avanzar hacia la excelencia, y por último, utilizarlo como un sistema de evaluación final y obtener resultados reveladores a la hora de elaborar nuevos programas deportivos.

El objetivo de este instrumento es evaluar y posicionar a la organización respecto a las buenas prácticas que lleva a cabo la organización deportiva, en la elaboración de programas para la promoción de estilos de vida deportivos saludables. Por lo que le invitamos a teclear la página WEB y autoevaluarse.

3. FACTURA DEPORTIVA

Los servicios deportivos se enfrentan continuamente a cambios en el sector, debido a la constante evolución del deporte, además de encontrarse ante el resultado de un rápido crecimiento en las últimas décadas, con la urgente necesidad de gestionar los recursos en un amplio tejido de infraestructuras deportivas.

En estos momentos, la autofinanciación de un servicio deportivo municipal, es el objetivo en un espacio corto de tiempo. Lo que llamamos "Factura Deportiva". Una vez conocido esta, se tiene 2 opciones: Poner el precio público generado o dar a conocer a la sociedad deportiva el gasto que genera estas actividades.

Para esto, es necesaria la realización de un modelo de cálculo y análisis de costes que daría solución a esta problemática, mediante el cual se conseguiría información económico-financiera específica de cada instalación o actividad, otorgando un sustento informativo que diera pie a la toma de decisiones de forma razonada y en base a unos indicadores, en este caso, la factura que debería presentar el servicio deportivo para cubrir el coste de sus servicios.

Por ello los modelos de cálculo y análisis de costes se

presentan como una herramienta fiable para dar solución a muchos de los problemas que se dan actualmente en la gestión económica de los servicios deportivos municipales, en todas sus excepciones.

Además para la correcta fijación de precios uno de los puntos más importantes es el coste de producción del servicio, por lo que para sistematizar el tratamiento de la información de costes, ingresos y resultados es conveniente elaborar un modelo de cálculo (Gallardo, 2005). También es una herramienta de utilidad para la realización de pliegos de prescripciones técnicas para contratos de gestión y construcción de instalaciones, por lo que se valora el uso de modelos de cálculo no solo como herramienta de análisis de la situación actual, sino como herramienta, que con el uso de los datos adecuados prevé los costes que generaran un servicio posterior, pudiendo tomar decisiones en torno a su organización, precios públicos, viabilidad....La aplicación de este tipo de modelos presenta una información verídica sobre el coste de un servicio, teniendo en cuenta no solo los costes directos que presenta su oferta, sino también costes indirectos que son indispensables para su producción, y que por ello deben ser imputados a las actividades, el producto final dando el coste real e incluyendo todos los gastos realizados, que de otra manera no se asignarían a ningún servicio u actividad y no podrían ser contabilizados en cuanto a su rendimiento.

Actividad Tipo (Escuela de Natación)

- Costes fijos: 21.003,36€
- Costes variables: 48.357,00€
- Coste total: 69.360,36€
- Coste unitario: 28,90€
- Tarifa impuesta: 9,94€
- Porcentaje financiado con la tarifa: 34,39%

4. LIDER DEPORTIVO

La dirección deportiva ha ido adquiriendo mayor protagonismo en el desarrollo y progreso de las organizaciones deportivas, sobre todo por mejorar la eficacia en todas aquellas tareas que conforman la profesión del gestor deportivo. Por lo tanto, el gestor deportivo es el líder del equipo en la dirección de una organización.

El gestor, con su rol directivo debe ser líder, enlace, comunicador y negociador en el crucial proceso de la dirección y gestión. Éste debe trabajar para crear un proyecto de gestión adecuado a la realidad de de cada organización.

Debe ejercer de guía para todo el grupo, por lo que ha de desplegar un liderazgo influyente. Según Cubeiro y Gallardo (2008), cuando un equipo se lidera eficazmente, el líder "in-fluye", consigue que los miembros del equipo fluyan de manera natural. Y la organización "con-fluye" en torno a una estrategia, una cultura y unos valores.

Cubeiro y Gallardo (2010), analizan y repasan las diez cualidades del líder-coach que podemos aplicar al liderazgo en una organización deportiva:

1. Saber mandar y decidir
2. Autoridad moral y credibilidad
3. Escuchar con atención
4. Serenidad
5. Humanidad
6. Anticipar el éxito

7. Prescindir de los perjudiciales
8. Poner el foco en el “cliente”
9. Motivar
10. Ecuanimidad

Estos 4 pilares, ponen de manifiesto que nos lleva hacia el camino de la excelencia en las organizaciones deportivas.

Para ello, hoy más que nunca, la gestión deportiva necesita un cambio y de parametros medibles como los que se han presentado anteriormente. Si seguimos por esta línea, la gestión de los próximos años será una gestión de excelencia.

BIBLIOGRAFÍA

Burillo, P., Felipe, J. L., et al. (2010). El césped artificial. La revolución del pavimento en el fútbol. Valencia: Instituto de Biomecánica de Valencia.

Dorado, A., y Gallardo, L. (2005). La gestión del deporte a través de la calidad. Barcelona: INDE.

Cubeiro, J.C., y Gallardo, L. (2008). Liderazgo en el Deporte, Liderazgo en la Empresa. Madrid: LID.

Cubeiro, J. C., y Gallardo, L. (2010). Liderazgo Guardiola. Barcelona: Alienta.

Cubeiro, J. C., y Gallardo, L. (2010). Mourinho versus Guardiola. Barcelona: Alienta.

Gallardo, L., y Jiménez, A. (2004). La gestión de los servicios deportivos municipales. Barcelona: INDE.

Gallardo, L. (2005). Manual de gestión en instalaciones deportivas. Los nuevos retos para el futuro. Madrid: Circulo de Gestores Deportivos de Madrid.

Iniciativa “PON TU LA PRIMERA PIEDRA”

Antonio J. Pérez Hernández, Director Técnico de deportes del Cabildo de Gran Canaria y Vicepresidente de Relaciones Institucionales de la FAGDE

1.- Gran Canaria sede del Mundobasket 2014

Gran Canaria, isla del Atlántico medio oriental, frontera sur de la Unión Europea, se presenta como isla de acogida para el MUNDObASKET 2014, dándole un carácter especial y diferente. Su capital, Las Palmas de Gran Canaria, futura sub sede del Mundial de Baloncesto, se caracteriza por ser una ciudad cosmopolita. Tanto su legado histórico como su geografía, han conllevado a forjar una manera de estar en el mundo donde se encuentran la cultura europea, el horizonte de América Latina y, de manera más reciente, la realidad africana. También su historia económica, marcada por el comercio internacional de mercancías y el turismo, han colocado a la ciudad y a la isla, ha contribuido a su carácter abierto y en constante relación con el exterior.

La isla tiene un patrimonio cultural que refleja el encuentro entre continentes y, en la actualidad, se encuentra ante el reto de profundizar dicha condición con sus recursos como la conocida Casa de Colón, el Centro Atlántico de Arte Moderno (CAAM), el Festival de Música, de Ópera, el de Cine o el Espacio Digital, la mayoría de ellos ya con proyección internacional y oferta de calidad. Tanto Gran Canaria como su capital, ofrecen un patrimonio monumental, histórico y arquitectónico reconocido y bien valorado, también producto de su historia marcada por las migraciones. Mientras Gran Canaria destaca por ser una marca relacionada con el turismo de sol y playas, la isla y su ciudad-capital tienen una amplia oferta de ocio y cultura de talla internacional que la amplifica y conecta con las más apreciadas tendencias del turismo urbano.

Especialmente la ciudad se encuentra en un momento, en el cual reconoce su situación de encrucijada de culturas y apuesta por proyectarla al exterior, mejorando la vinculación de los recursos culturales a un turismo urbano, cultural e innovador, y con ello, estimular una visión de ciudad abierta e intercultural. Por otro lado, la isla quiere promover la innovación turística, innovando en la oferta y vinculando dicha oferta tradicional con el turismo deportivo y cultural. Ahí encuentran un punto en común la isla y su capital.

Aparte del deporte vinculado al mar, la isla muestra una larga trayectoria deportiva, especialmente en el baloncesto, dado sus logros deportivos en diversos ámbitos. El MUNDObASKET 2014 se espera que sea, por un lado, un evento para colocar el deporte en la imagen de Gran Canaria y su proyección internacional. Por otro, también se busca fomentar la práctica del mismo y del deporte, en general, entre la sociedad canaria.

2.-El Baloncesto en Gran Canaria

El espíritu del baloncesto está arraigado en Gran Canaria. Desde 1943, cuando se establece oficialmente la primera Federación Regional Canaria de baloncesto, se ha venido extendiendo y consolidando este deporte. En el ámbito regional, la Comunidad Autónoma de Canarias ocupa el 7º puesto en licencias de baloncesto, con 11.165 y el 8º, en número de clubes. Así lo demuestra la existencia en la actualidad de 875 clubes de baloncesto en las islas, un

25% de todos los clubes deportivos en la región.

La actual Federación de Baloncesto de Gran Canaria aglutina 38 equipos masculinos y femeninos, 250 clubes y aproximadamente 3.000 licencias de esta disciplina, reflejando una intensa actividad deportiva. Sus numerosos logros deportivos son prueba de ello. Resalta, entre otros, buen posicionamiento en el baloncesto de élite por parte del Club Baloncesto Islas Canarias, estandarte del baloncesto femenino del ámbito nacional, así como el Club Baloncesto Gran Canaria 2014 que juega en la liga ACB y el ECONI en Baloncesto en silla de ruedas.

El Club Baloncesto Islas Canarias con un gran historial deportivo de 25 años muestra logros, no sólo en la Liga Femenina de Baloncesto, sino también en el ámbito de competiciones europeas y sus categorías base. Cabe destacar sus títulos europeos de la Copa Liliana Ronchetti, dos de la Copa de la Reina, dos segundos puestos en esa misma competición, tres subcampeonatos de Liga Femenina, un subcampeonato de la Copa de Europa FIBA, otro en la Copa Liliana Ronchetti. Asimismo, cuentan con una larga lista de títulos de campeonas de España junior, juvenil y cadete infantil.

Por su parte, el Club Baloncesto Gran Canaria, jugando su 14º temporada en la Liga ACB, ha ocupado el 5º puesto clasificatorio en dos ocasiones. Desde el año 2002, se ha clasificado siempre entre el 9º y el 5º puesto de la clasificación nacional, siendo 2006/07 la temporada donde obtuvieron el mayor número de victorias (23). Ha participado en cinco ocasiones en la fase final de la copa del Rey y, por tercera vez, en la competición europea, la Copa de la ULEB.

Todo ello, además de una notable participación olímpica de jugadores y árbitros (Múnich 72, Barcelona 92, Atlanta 96, Atenas 2004 y Pekín 2008), ha ido estimulando una gran afición por este deporte en la sociedad canaria. Prueba de ello son los más de 4.000 abonados al Club de Baloncesto Gran Canaria y 300 al Club de Baloncesto Islas Canarias. Asimismo, se cuenta con el apoyo institucional y financiero por parte de las instituciones públicas, especialmente, el Cabildo Insular de Gran Canaria, el Ayuntamiento de las Palmas de Gran Canaria y del Gobierno de Canarias.

Esta cultura del baloncesto, no sólo es clave para acoger un evento de las características de MUNDObASKET 2014, sino que representa una condición para que los efectos positivos del mismo sigan fluyendo hacia la comunidad del baloncesto y la sociedad canaria, una vez se acabe el campeonato mundial.

La celebración del MUNDObASKET 2014 en Gran Canaria supone, por tanto, un reconocimiento a esta trayectoria, al igual que un impulso para aumentar la cohesión entre la comunidad del baloncesto, el mundo del deporte, en general, y la sociedad canaria. Las actividades de turismo y ocio irán dirigidas, entre otras cosas a sacar el baloncesto a la calle, fomentando así dicha cohesión

3.-Palacio Multiusos de Gran Canaria

Una fecha para recordar en Gran Canaria por todos los aficionados al deporte, Julio de 2011. Será cuando se inicien los trabajos para la construcción del edificio que se convertirá en el Palacio Multiusos de Gran Canaria, un espacio polivalente que dará lugar a múltiples eventos y espectáculos de toda índole (deportes, conciertos, encuentros,...) todo en un enorme espacio destinado a albergar como primer estreno el Mundial de Baloncesto 2014.

En este apartado de la WEB iremos informandote de los

avatares de la obra y cómo no colgaremos fotos y videos de la evolución de esta construcción. Será un Palacio al que iremos viendo nacer día a día, mes a mes durante 23 meses que durará la obra. Mientras tanto podrás ver las infografías de cómo quedará una vez finalizado.

Ya estamos en marcha, y para sentarte protagonista de este evento puedes acercarte a nuestro Stand "PON TÚ LA PRIMERA PIEDRA" a partir del 28 de marzo a las 12:00.

4.- Pon tú la Primera piedra, Descripción de la iniciativa. La idea "PON TÚ LA PRIMERA PIEDRA" surge desde la intención del área de Deportes del Cabildo de Gran Canaria de manifestar su deseo de implicar a toda la población grancanaria en el que será un Equipamiento referente de ámbito insular. Se nos antoja necesario que todos los grancanarios/as disfruten de su Palacio Multiusos desde el mismo momento en que se inicia la obra.

Dispondremos de un Stand ubicado en el Centro Comercial 7 Palmas, que se inaugurará el día 28 de marzo de 2011 a las 12:00. El Stand permanecerá abierto durante dos meses para que todos los que deseen sumarse a esta iniciativa puedan visitarnos y participar con nosotros en la "construcción" del Palacio Multiusos de Gran Canaria.

Al entrar en nuestro Stand podrás:

1. Coger tu propia piedra,
 2. Escribirle un mensaje personal,
 3. Introducirlo en una urna a la vez que te sacamos una foto que te enviaremos a tu correo electrónico sobre la marcha
 4. y luego firmarás en el Libro de Visitas que, una vez se haya terminado la Obra del Palacio Multiusos de Gran Canaria, expondremos en el interior del mismo. Además con esto no acaba todo, hemos preparado para tí toda una zona de diversión para que no te quepa duda de cómo quedará el Palacio Multiusos, además tendrás:
1. Ver los videos de la Candidatura Española al Mundial de Baloncesto 2014,
 2. Ver las fotos e infografías de cómo quedará el Palacio Multiusos de Gran Canaria una vez finalizadas las obras,
 3. Probar a Tirar a canasta para llevarte un recuerdo de tu participación en la iniciativa "PON TÚ LA PRIMERA PIEDRA".
 4. Conocer los diferentes CLUBES de baloncesto representativos esa modalidad deportiva en Gran Canaria.
 5. Apoyar al MundoBasket 2014, convirtiéndote en VOLUNTARIO.

Acercate a nuestro Stand en el Centro Comercial 7 Palmas, en Las Palmas de Gran Canaria, y empieza ya a disfrutar del MUNDObASKET 2014 y del Palacio Multiusos de Gran Canaria.

5.- Grupos de Visita

Los Gestores Deportivos Municipales de Gran Canaria apoyan el Palacio Multiusos de Gran Canaria para el Mundobasket 2014

by Admingc2014 on 7 mayo, 2011

Como no podía ser menos, hemos recibido esta semana la visita en el stand Pon tú La Primera Piedra de los Gestores Deportivos Municipales de Gran Canaria. Sabemos que tenían una apretada agenda de trabajo, pero, a pesar de todo, se han pasado para apoyar al Mundobasket 2014. Muchas gracias. !!!!Y tújjjj, no seas menos, te esperamos, recuerda, Quedan 7 días.

Los abuelos y abuelas también Ponon Su Primera Piedra. by Admingc2014 on 28 abril, 2011

¿Qué haríamos sin ellos? Están en todo y para todo, y como es lógico, también poniendo la Primera Piedra del Palacio Multiusos de Gran Canaria y es que, además, lo hacen rodeados de sus nietos y nietas. Gracias abuelos y abuelas por estar con el Mundobasket 2014 y por venir con los/as más peques. Palacio Multiusos: espacio para todos.

Compartiendo la tarde en el Stand con los amigos by Admingc2014 on 20 abril, 2011

! Como se nota que estamos de vacaciones ¡ La Voz se ha corrido y los grupos de amigos dominan las tardes del Stand Pon Tú la Primera Piedra. Con estas chavalas hemos llegado a la foto 2411. Palacio Multiusos de Gran Canaria: Un compromiso de todos. Vente, y tiramos unos libres. Y Mañana más.

El Hockey división de honor en el Stand by Admingc2014 on 16 abril, 2011

!No sabes lo que te has perdido, ayer viernes estuvimos de enhorabuena en el stand Pon Tú la Primera Piedra con la visita U.D. Taburiente de Hockey división de honor masculino y femenino. !!!!Si te hubieras pasadojjjjjjjj. También el Hockey Gran Canario está con el Palacio Multiusos de Gran Canaria: Un espacio para todo. Anímate y ven a visitarnos con tu grupo.

Futuros profesionales del sector de la actividad física con el Palacio Multiusos.

by Admingc2014 on 16 abril, 2011

Los 24 alumnos de 1º del TAFAD IES La Isleta estuvieron en el Stand Pon Tú la Primera Piedra en la mañana de ayer viernes. Los futuros profesionales de la actividad física y deportiva están con el Palacio Multiusos de Gran Canaria, Mundobasket 2014. Gracias chicos, ha sido un placer haberlos atendido.

Estos grupos apoyan el Mundobasket 2014.

by Admingc2014 on 6 mayo, 2011

Tal y como prometimos ayer te contamos que grupos pasaron por el Stand Pon tú La Primera Piedra del Palacio Multiusos de Gran Canaria en la mañana de ayer. Grupo de Tonificación y Aerobic de Tamareceite del Programa de actividades dirigidas del Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria.

Traducción y 1º de Restauración IES San Cristóbal

Gracias a los dos por compartir con nosotros vuestro tiempo. Quedan 8 días.

11.627 personas han visitado el Stand Pon Tú la Primera Piedra

by Admingc2014 on 16 mayo, 2011

El Stand Pon Tú la Primera Piedra para el Palacio Multiusos ha pulverizado todos los objetivos recibiendo desde el 28 de marzo al 14 de mayo de 2011 un total de 11.627 visitas. ¿Sabías que se han hecho hasta un total de 4632 fotos? Increíble, ahora si que podemos afirmar que Gran Canaria está con el Mundobasket 2014. Palacio Multiusos de Gran Canaria: Un espacio para todos/as, Un espacio Para todo

Personal Trabajador de Stand Pon Tú La Primera Piedra by Admingc2014 on 17 mayo, 2011

El personal trabajador del Stand da las gracias a todos los que nos han visitado y se despide hasta la siguiente acción del Mundobasket 2014. No olvides que somos sede del mundial y esto no ha hecho más que empezar, hasta muy pronto, lo hemos pasado en grande, seguimos en la redes sociales. Besos.

6.- CONCLUSIONES

- 1.-Una idea que nace para solventar un problema de normativa legal
- 2.-Tiene calado entre la ciudadanía y las personas se sienten partícipes
- 3.-No es de alto coste
- 4.-Comienza a involucrar a la población en el futuro mundial de baloncesto 3 años más tarde
- 5.-Cobra mucha importancia la foto y bajársela de las redes sociales
- 6.-El firmar en el libro que estará expuesto en el Palacio le gusta a los ciudadanos
- 7.-Que su piedra sea parte de la primera piedra ha creado un vínculo en la ciudadanía

EL CÉSPED ARTIFICIAL, HACIA LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DE LOS CAMPOS DE FÚTBOL

Ana M^a Gallardo Guerrero

Vicepresidenta de de Investigación y Documentación de la FAGDE

anamgallardo@hotmail.com

RESUMEN:

En estos momentos, estamos pegando el salto de calidad en cuanto al césped artificial se refiere. La gestión de una instalación deportiva, a grandes rasgos, está asociada a la obtención de una óptima rentabilidad y para ello la figura del gestor deportivo debe conocer cuál es el camino hacia la excelencia para tener campos de césped artificial, que en este sentido pasen de ser una quimera a una realidad. Este camino hacia la excelencia se basa en una óptima rentabilidad global, en conocer cuales son los requisitos que debe de contemplar un pliego de prescripciones técnicas y por último, exigir los parámetros de calidad en función de la finalidad del campo a instalar.

PALABRAS CLAVE: Césped artificial, Campos de fútbol, Gestión, Excelencia

INTRODUCCIÓN:

No cabe duda, que otros de los fenómenos sociales de nuestro país, es el fútbol. No sólo es el deporte rey indiscutible en todo el mundo, sino el gran número de campos de fútbol, llamadas las catedrales del fútbol (Gallardo, 2009). Estos últimos años estamos viviendo una explosión de este deporte, sobre todo a nivel social como económico.

En pocos años, hemos vivido la transformación de campos de tierra en campos de césped natural, pero en los últimos años, la instalación de césped artificial, bien por transformación, ya sea de tierra a la superficie sintética, o del césped natural al artificial, ha superado las expectativas que se tenía de este tipo de pavimento para la práctica del fútbol (Fuller, Dick, Corlotte y Schmalz, 2007; Párraga y Sánchez, 2002).

Actualmente, sólo en España existen más de 4.000 campos de césped artificial, que responden al auge de diferentes prácticas deportivas, además de contribuir en la sostenibilidad del medio ambiente. Los expertos estiman que en el horizonte del 2014, existirán 8.000 campos de césped artificial, la inmensa mayoría debidos a reconversiones de césped natural y tierra (Burillo et al., 2010). Esto demuestra la gran perspectiva de futuro de los campos y superficies de césped artificial, acordes a nuevas demandas y prácticas deportivas, como son las grandes operaciones urbanísticas de los campos de golf de césped artificial (un ejemplo, el campo de golf del Canal de Isabel II, en Madrid, primer campo de golf de 9 hoyos completamente de césped artificial de Europa). Un claro ejemplo de la evolución que ha tenido el césped artificial, lo tenemos en el Mundial de Sudáfrica 2010, por tanto, podemos decir que las cualidades técnicas de esta superficie han acabado por convencer a los astros del balón.

Desde 1990 hasta la actualidad, los Ayuntamientos han

cambiado su política referente a la gestión económico-deportiva. Actualmente apuestan por la calidad en los espacios deportivos y la promoción del deporte para todos (Burillo, Rodríguez Romo, Salinero, Gallardo y García Tascón, 2010). Ante esta realidad aparece el césped artificial como una superficie útil para los campos de fútbol, que con la irrupción de la 3ª generación (relleno de caucho y arena o solo caucho) hizo desaparecer los problemas que existían de generaciones anteriores. En los últimos años, el césped artificial está ganando la partida al resto de superficies en las competiciones regionales, así como en las competiciones semiprofesionales. Desde que se elabora el informe de la necesidad de un campo hasta la construcción, es cuando el papel del gestor deportivo va cobrando cada vez más importancia. Este debe trabajar para crear un proyecto de gestión adecuado a la realidad de su municipio y conseguir la mayor rentabilidad, económica, social, deportiva y medioambiental (Burillo, García-Tascón, Gallardo y Gallardo, 2008).

CONTENIDOS:

La rentabilidad económica, social, medioambiental y deportiva

La gestión de una instalación deportiva, está asociada por definición a la obtención de una óptima rentabilidad económica, social, medioambiental y deportiva.

Las organizaciones deportivas pretenden conseguir los niveles más elevados posibles, para obtener una óptima rentabilidad económica (alargar la vida del campo con el menor coste posible), tener los más altos niveles de utilización (cantidad de uso), minimizar el riesgo medioambiental de estas superficies deportivas y una buena calidad de uso deportivo (calidad de juego). Dentro de la rentabilidad económica, son muchas las investigaciones sobre los costes de mantenimiento que se posicionan a favor del césped artificial (Claudio, 2008; Sánchez, 2007; Whitlock, 2008). El mantenimiento de césped artificial es mucho más económico, ya que requiere muy poco tiempo y menos acciones que la hierba natural. Correal (2008) estima que el mantenimiento de un campo de césped artificial tiene un coste inferior en un 544% que un campo natural. Un estudio previo de Párraga y Sánchez (2002) apreciaron un ahorro anual de 583%, mientras que Sánchez (2007) valora que la diferencia absoluta es superior a los 19.000 € anuales, y Gallardo (2009) corrobora una diferencia superior, reflejada en 46.904€.

Gallardo et al. (2007), realizaron un estudio comparativo entre ambas superficies sobre los costes de construcción y el mantenimiento, y expresaron que (dados la alta diferencia en los costes de mantenimiento) la inversión inicial del césped artificial se habría amortizado respecto al campo de hierba natural en tan sólo 6 años (Tabla 1.). Por otro lado también prestaron especial atención al número de horas de explotación de ambos campos y el coste por hora para hacer frente a la inversión total.

Tabla 1. Estudio comparado de costes entre un campo de fútbol de hierba natural y uno césped artificial (Gallardo et al., 2007).

ESTUDIO COMPARATIVO A 6 AÑOS

	HIERBA NATURAL	CÉSPED ARTIFICIAL
Coste de Construcción	465.800,00	279.500,00
Coste de Mantenimiento	216.400,00	7.300,00
Coste Total	495.900,00	473.100,00

Horas de Utilización 3.312 13.800

Coste por hora 149,72 34,28

ESTUDIO COMPARATIVO A 6 AÑOS

En cuanto a la rentabilidad social, el césped artificial, está siempre en perfectas condiciones para su uso y cualquier época del año. Los campos de fútbol de césped artificial se pueden utilizar tantas horas como permanezca abierta la instalación para el deportista (Catón, 2004; Burillo, García-Tascón, Gallardo y Gallardo, 2008; Zanetti, 2009). Datos que coinciden con un estudio realizado por Gallardo (2009), que más del 90% de estos campos de fútbol de césped artificial, se utilizan durante más de 41 horas a la semana. Estos datos referentes al uso de los campos de fútbol, ponen de manifiesto un gran uso mucho eficiente y productivo frente a los de hierba natural.

De igual forma, Gallardo et al. (2007) expresan que la rentabilidad social es mayor, puesto que mientras en los campos de hierba natural no suelen ser utilizados para Fútbol-7 (tan sólo para Fútbol-11), el uso del césped artificial suele representar dos campos de Fútbol-7, con lo que el número de usuarios por hora aumentan de los 20-25 aproximadamente del Fútbol-11, a los 40 usuarios aproximadamente de los dos campos de Fútbol-7.

Del mismo modo, Correal (2008) manifiesta unos ingresos por alquileres mayores en el césped artificial de un 164%. El estudio destaca que a pesar de que ambos campos (hierba natural y césped artificial) podían ser alquilados y que los ingresos por el alquiler de 1 hora del campo de hierba natural suponían los ingresos de 5 horas del césped artificial (es decir, que a pesar de que el precio en césped artificial era 5 veces menos), se superaron en más del 164% los ingresos del campo de hierba natural.

Son muchas las ventajas que tiene el césped artificial, referente al medioambiente, además de ser una apuesta ecológica, no necesita las cantidades de agua para su conservación que las que precisa una superficie natural, por tanto es un ahorro importante para el propietario de la instalación así como una ayuda a la sostenibilidad ambiental. Es más, la larga conservación de estas superficies evita también otros síntomas de contaminación como los provocados por las obras de construcción y conservación o por la cantidad de residuos que se evitan al no tener que sustituir la superficie cada poco tiempo. Por otro lado, el césped artificial, ayuda con la ausencia de abonos, fertilizantes y máquinas cortacésped que son contaminantes. En el caso de los campos de fútbol de césped artificial, el utilizar materiales reciclados, resulta beneficioso para el medio ambiente, como es el caso del empleo de los neumáticos para transformarlo en caucho reciclado donde se ha demostrado al 100% que no hay riesgo en su uso y, una vez finalizada la vida útil del césped, se puede reutilizar la fibra para la fabricación de envases de plástico, tuberías o cableado.

Acabando con la rentabilidad deportiva, decir que año tras año, el césped artificial está dejando de lado los tópicos negativos, gracias a los avances y estudios relacionados con la seguridad del deportista, aspectos biomecánicos, lesiones,... en los que se demuestra que no hay datos significativos a favor del césped natural o artificial. Con todo ello el césped artificial, le está ganando terreno al fútbol internacional.

Por tanto además de todas las investigaciones realizadas, con el fin de velar por la seguridad del jugador y garantizar el buen desarrollo técnico del juego, en este país hemos

dado un paso de gigante en cuanto a la calidad que se le exige a los campos de césped artificial que se están instalando. Este paso de gigante se denomina Marca de Calidad de la RFEF. Esta Marca de Calidad de la RFEF, es una herramienta en la que todos los gestores, deben de conocer e incluir en los pliegos de prescripciones técnicas, para garantizar una instalación de primera.

La importancia de realizar un buen pliego de prescripciones técnicas

El pliego de prescripciones técnicas o PPT, es el que determina las características técnicas de la prestación contratada (obra, suministro, gestión y servicios), y lo debemos redactar nosotros como gestores, o participar en el proceso de elaboración junto con otros cargos municipales como el arquitecto. Uno de los grandes problemas en el diseño y construcción de los campos de fútbol de césped artificial ha sido la falta en el equipo técnico del gestor deportivo, sobre todo, en la elaboración del proyecto (Gallardo et al., 2009).

Uno de los principales problemas es la existencia de contratos cuyos pliegos de prescripciones técnicas siguen siendo inalterables tras el paso de los años y de diferentes licitaciones desarrolladas. Por ello nos preguntamos: ¿Es que no es posible introducir alguna mejora en el pliego de prescripciones técnicas por la observación de cómo se ha desarrollado la prestación del contrato? En muchos pliegos se desarrolla cortando y pegando extractos de otros pliegos. Si que es verdad que no se puede modificar el esqueleto del documento, pero sí ejemplificar en el mismo el espíritu de mejora continua.

Por esta razón, es de principal importancia que el gestor deportivo conozca y domine los cuatro momentos trascendentes de su participación en el expediente de contratación (Figura 1).

Figura 1. Protocolo para el desarrollo de los pliegos de prescripciones técnicas.

En la actualidad es de principal importancia que el gestor deportivo conozca en profundidad el régimen jurídico de la contratación de las Administraciones Públicas, ya que supone uno de los grandes retos en el trabajo diario de la mayoría de los gestores deportivos.

Lo ideal es sacar a concurso por un lado el proyecto, seguido de la obra y por último el concurso de suministro ya que facilita la elección del mejor contratista para cada una de las actividades.

Las actuaciones que se regulan en el pliego de prescripciones técnicas, son las siguientes:

- 1 Ejecución de las obras.
- 1 Especificaciones de los materiales.
- 1 Especificaciones que debe cumplir el campo una vez instalado.
- 1 El proyecto se redactará siguiendo las directrices de la normativa básica de instalaciones deportivas de la comunidad, las normas NIDE, las normas UNE y las indicadas en el anteproyecto redactado.
- 1 Las unidades de obra de dichos proyectos habrán de reunir una serie de características y calidades para alcanzar un grado de funcionalidad deportiva adecuado.

Para lograr esto, se tendrán en cuenta criterios de índole funcional, ambiental, constructiva, económica, de seguridad, de mantenimiento, de gestión y económica. Especificando más las actuaciones que regula el pliego de prescripciones técnicas, el Manual de Mantenimiento de Instalaciones Deportivas” de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia (2007), da una serie de indicaciones para que se cumplan los parámetros de calidad y seguridad con la adquisición de los materiales y equipamientos.

- **Calidad del Material.** Este debe de ser uno de los criterios primordiales en la elección de los recursos materiales. Hay que tener en cuenta que un material demasiado barato puede tener una duración muy corta, debido a ser de deficiente calidad, y a la postre será más costoso.
- **Seguridad.** Aspecto de máxima importancia a cuidar. Seleccionar siempre materiales sin aristas ni zonas peligrosas, con los protectores y complementos necesarios para prevenir accidentes en su utilización y manejo. Es obligado que todos los materiales posean la homologación UNE-EN y el sello CE de homologación de la Unión Europea.
- **Utilidad.** Es preferible material polivalente, antes que materiales específicos para una única actividad.
- **Mantenimiento.** Serán preferibles los materiales de fácil mantenimiento, a los de mantenimiento difícil y costoso.
- **Estética.** Un material de diseño agradable y cuidado es un factor que puede favorecer la práctica de actividades.
- **Destino de uso.** Debe concederse prioridad al material destinado al uso de grandes grupos (clases de Educación Física, o de escuelas deportivas), tanto en lo que se refiere al tipo como al número de ejemplares.
- **Coste.** Dentro de límites semejantes de calidad, pueden existir diferencias notables de precios, debido a tratarse de diferentes marcas, artículos de importación. Este debe ser un factor a tener en cuenta una vez que hayamos contemplado los anteriores. Pero en cuanto al coste de los recursos materiales y en concreto los pavimentos, se recomienda no escatimar gastos, ya que es una pieza clave en la actividad física y deportiva. De la calidad y consistencia del pavimento deportivo elegido, dependerán gran parte las lesiones deportivas de los deportistas así como su satisfacción y su práctica regular.

Para la ejecución de la obra también es importante, tener en cuenta la calidad de los materiales así como su ejecución y tenerlo contemplado en el pliego de prescripciones técnicas para que se cumplan con las normas de calidad establecidas en el documento, tanto de la obra civil, como la instalación del césped junto con el relleno.

¿Hacia dónde va el césped artificial? Las marcas de calidad del césped artificial

España ha carecido históricamente de normativa aplicable en cuanto a los equipamientos deportivos y zonas de juego se refiere, esto ha tenido una repercusión importante tanto en la calidad de estos equipamientos como de la práctica deportiva en general (Durá et al., 2004). Al margen de las dimensiones que deben cumplir los campos por exigencia del reglamento de juego, en nuestro país no ha existido una legislación o normativa que garantice la seguridad de los pavimentos y del equipamiento deportivo. Pero en estos últimos años está cambiando y cada vez se le da más importancia a la homologación de la superficie de juego, incluyéndose en muchos pliegos de prescripciones técnicas como requisito indispensable. Actualmente hay 3 tipos de sellos de certificación para

césped artificial: La Norma UNE-EN para pavimentos deportivos de césped artificial, los sistemas FIFA 1 y 2 estrellas y la Marca de la Calidad de la Real Federación Española de Fútbol (RFEF) Nivel I y II.

Pero, no sólo el hecho de conseguir una certificación debe ser el motivo por el que una entidad deportiva (sobre todo pública) deba evaluar sus procedimientos, servicios o instalaciones que ofrece a los usuarios. Lo que realmente manifiestan estas certificaciones es que existe un alto grado de seguridad y calidad en aquello que se está ofreciendo. Por tanto, una entidad de servicio público debe garantizar que sus servicios y sus instalaciones, responden a parámetros de calidad y seguridad.

Normas UNE-EN

Las normas españolas UNE son elaboradas por AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) mediante sus Comités Técnicos de Normalización. Las normas europeas EN, pueden haber sido adoptadas y ratificadas como normas españolas, en el binomio UNE-EN, habiendo sido previamente elaboradas por el Comité Europeo de Normalización, a través de sus comités técnicos con objeto de que unifiquen los criterios de normalización en el ámbito europeo. Estas normas, no son de obligado cumplimiento salvo que la Administración competente las haga obligatorias mediante Ley, Decreto, Reglamento o exija su cumplimiento en los Pliegos de Prescripciones Técnicas de los Proyectos de construcción o en los Contratos de Suministros. Los particulares (técnicos, empresas, usuarios, etc.) pueden exigir que los productos cumplan las normas en sus proyectos y contratos.

La norma principal para los administradores deportivos que han de tener en cuenta la gestión de las instalaciones deportivas de césped artificial es la UNE-EN 15330-1:2007. Esta Norma especifica las características de comportamiento y durabilidad de las superficies deportivas de césped artificial utilizadas principalmente en exteriores (fútbol, hockey, rugby, tenis).

Es importante comentar que los requisitos que se aplican a esta Norma son para deportes comunitarios, educativos y de ocio. Es decir, que la propia Norma UNE-EN 15330-1:2007 explica detenidamente que para niveles de competición profesionales y de élite, son los organismos de gestión de deportes internacionales (en fútbol, FIFA) los que han publicado sus propias especificaciones.

La certificación del césped artificial desde el mundo del fútbol I: FIFA 1 y 2 estrellas

Desde el inicio, FIFA ha sostenido que el césped artificial debería ser una alternativa y no un sustituto de la hierba natural de alta calidad. Sin embargo, dadas las condiciones climáticas del planeta, no siempre es posible conseguir superficies naturales de estas características. En el apoyo al proceso de normalización del césped sintético, tanto FIFA como UEFA han reconocido que son equiparables los criterios de rendimiento en comparación con la hierba natural. De manera que el principal hito es la unificación de criterios internacionales en el año 2005 cuando se introduce el Concepto de Calidad de FIFA para Césped Artificial (FIFA Quality Concept for Football Turf). La regulación FIFA consta de dos sellos de calidad: el sello FIFA Recommended 1 star (FIFA 1 estrella), destinado a campos de fútbol con un pavimento de calidad aceptable, con una duración de 3 años desde su concesión; y el sello FIFA Recommended 2 stars (FIFA 2 estrellas), destinado a las más exigentes competiciones

oficiales internacionales, con una duración de 1 año. Para conseguir cualquiera de estas certificaciones es necesario realizar pruebas tanto en laboratorio (del producto), como de campo (una vez instalado el sistema de césped artificial). Mientras que en la Norma UNE-EN se realizan 6 ensayos "in situ", en los test de campo en FIFA Football Turf se realizan estos mismos ensayos más otras 3 pruebas de interacción entre superficie y balón/jugador, en total 9 pruebas de campo.

La marca de calidad de la Real Federación Española de Fútbol

En la temporada 2005-06 la RFEF dictó la circular N° 69 que fijaba los criterios de homologación de los campos de césped artificial. El objetivo de esta homologación es asegurar las condiciones de seguridad y espectacularidad del juego en los campos de fútbol de césped artificial, tanto a nivel amateur, como a nivel semi-profesional (2ª División "B" y 3ª División). El IBV será a partir de la temporada 2009-10, el organismo gestor de la RFEF encargado de la evaluación de los campos de césped artificial que vayan a albergar competiciones federativas en las distintas categorías controladas por la RFEF, así como en aquellas federaciones autonómicas que suscriban el presente convenio.

Existen 2 niveles de acreditación, en función del nivel de calidad que presente el campo. Los campos homologados con Nivel 2 tendrán un nivel de calidad superior que los de Nivel 1, que será el mínimo exigido por la RFEF para la disputa de partidos en competición autonómica en pocos años.

Para acabar este apartado, la Tabla 2 muestra la comparación entre los rangos exigidos en los diferentes sellos de homologación. Se puede comprobar cómo el sistema de acreditación FIFA 2 estrellas es el más exigente, ya que es el destinado para la práctica profesional del fútbol. Por el contrario, el Nivel 1 de la RFEF es el sistema más permisivo, ya que está destinado para campos de fútbol de césped artificial amateurs o de recreación.

Tabla 2. Requerimientos de los ensayos según nivel de certificación de la marca de calidad de la RFEF
REQUERIMIENTOS

PROPIEDAD	MÉTODO DE ENSAYO	NIVEL 1
NIVEL 2		
Reducción de fuerzas (%)	UNE-EN 14808	45-70
Deformación vertical (mm)	UNE-EN 14809	3-10
Tracción rotacional (N·m)	UNE-EN 15301-1	25-55
Bote vertical de balón (m)	UNE-EN 12235	0.608-1.212
Rodadura de balón (m)	UNE-EN 1223	4-13

Después de tratar estos puntos, creo que estamos viviendo una explosión del césped artificial tanto para categorías inferiores como para el fútbol de élite en un mundo en el que esta superficie prevalece sin importar el clima o el lugar. El césped artificial sigue avanzando para llegar a instalar campos de excelencia y convertirse en la mejor apuesta de futuro.

BIBLIOGRAFÍA:

- Ayuntamiento de Valencia. (2007). Manual de mantenimiento de instalaciones deportivas. Valencia: Fundación Deportiva Municipal.
- Burillo, P., Felipe, J. L., et al. (2010). El césped artificial. La revolución del pavimento en el fútbol. Valencia: Instituto de Biomecánica de Valencia.
- Burillo, P., Rodríguez Romo, G., Salinero, J.J., Gallardo, L. y García Tascón, M. (2010). La distribución territorial de la oferta de las instalaciones deportivas en España. Clasificación de las Comunidades Autónomas en función del ISID. Revista Apunts. Educación física y deportes.
- Claudio, L. (2008). Synthetic turf health debates take roots. Environmental Health Perspectives, 116(3), 116-122.
- Correal, J. (2008). Situación actual y perspectivas del césped artificial como superficie deportiva. II Curso de Experto Universitario en Gestión del Césped Deportivo Natural y Artificial, Las Rozas: UCLM y RFEF.
- Durá, J. V., Gimeno, S., Zamora, T., y Martínez, A. (2004). Normalización de los equipamientos para el deporte. Seguridad y calidad en la gestión de instalaciones deportivas. Ingeniería y territorio, 66, 52-59.
- Fuller, C. W., Dick, R. W., Corlette, J., y Schmalz, R. (2007). Comparison of the incidence, nature and cause of injuries sustained on grass and new generation artificial turf by male and female football players. Part 1: match injuries. British Journal of Sports Medicine, 41, 20-26.
- Gallardo, L., García-Tascón, M., y Burillo, P. (2007). El césped artificial un valor en alza en las instalaciones deportivas. Agua y Gestión, 77, 13-18.
- Gallardo, L., Cabrera, J., & Dorado, A. (2009). Los sistemas de contratación pública en el deporte: manual práctico para su aplicación. Madrid: Opade. Círculo de Gestores Deportivos de Madrid.
- Gallardo, A. (2009). Análisis de la satisfacción de la práctica deportiva en los campos de fútbol de césped natural y artificial de la Región de Murcia, desde del punto de vista del gestor, entrenador y deportista. Departamento de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. Universidad de San Antonio de Murcia. Murcia.
- Párraga, J. A., & Sánchez, A. (2002). Estudio comparativo sobre los costes de mantenimiento y rentabilidad económica, social y deportiva entre campos de fútbol con pavimentos de césped natural artificial en el ámbito Universitario. Revista Motricidad, 8, 21-46.
- Sánchez, A. (2007). La gestión de campos de césped artificial: Estudio comparativo con los campos de césped natural, I Curso de Experto Universitario en Gestión del Césped Deportivo Natural y Artificial, Las Rozas: UCLM y RFEF.
- Whitlock, C. (2008). Review of Synthetic Turf Safety. Bernardsville: Somerset Hills School District.

INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE “PROYECTOS ÁGILES”: UN NUEVO CAMPO DE APLICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Fernando París Roche fernandoparis@afpgrupo.com
AFPGRUPO CONSULTORES DEL DEPORTE

El desarrollo en los últimos años de muchos proyectos de las llamadas tecnologías de la información (TIC) ha puesto en cuestión los modelos, métodos, técnicas e incluso lo que se denomina “el cuerpo de conocimiento” de la Gestión de proyectos (Project Management). Las metodologías tradicionales de gestión de proyectos, cuyo origen es el sector industrial, pero ya aplicadas desde hace décadas en el sector servicios y también en el sector deportivo, se han demostrado menos eficaces cuando la gestión de un proyecto presenta –ya desde su misma concepción– un grado importante de incertidumbre en su desarrollo que imposibilita su planificación inicial y su ejecución lineal. Ante los proyectos que necesitan agilidad, no previsible, sin experiencias anteriores o referentes, sin la información adecuada conocida, y en la que el propio desarrollo del proyecto condiciona su continuidad, ha surgido un conjunto de nuevas técnicas que, agrupadas bajo el concepto “Proyectos ágiles”, representa una nueva fuente de estudio, investigación y aplicación en el sector de la gestión deportiva. La presente comunicación intenta introducir este concepto en el mundo de la gestión deportiva y en las actividades y proyectos que desarrolla nuestras organizaciones. Palabras clave: gestión deportiva, gestión de proyectos deportivos, Project Management, Proyectos ágiles, Scrum,

1. Introducción. La Dirección y gestión de Proyectos en las Organizaciones deportivas.

Hoy en día muchas de las actividades, programas y competencias de cualquier organización deportiva –pública o privada, asociativa o comercial– pueden articularse en torno a “Proyectos”. Las organizaciones –deportivas y no deportivas– traducen mejor sus estrategias en proyectos concretos. Muchas de las actividades cotidianas nuestras organizaciones se gestionan como proyectos: un evento o competición deportiva, un programa de actividades, una entrega de premios, la edición de un boletín informativo, el acondicionamiento de un espacio deportivo o auxiliar en una instalación – todo eso podemos definirlo como “proyecto”: un conjunto de esfuerzos que desarrollamos durante un tiempo para alcanzar un fin

concreto en un momento determinado; tienen un responsable; necesitan recursos económicos y no económicos; deben desarrollarse de acuerdo a una calidad técnica determinada; exigen una planificación temporal; implican unos riesgos, etc... (1).

Todos esos elementos que configuran un proyecto presentan una serie de características que son comunes en todos ellos; y su gestión puede desarrollarse mediante una metodología inspirada en la Dirección y gestión de proyectos cuyo origen la encontramos en el mundo industrial, pero que hoy en día se ha consolidado en el mundo de los servicios y, también, en nuestro campo de los servicios deportivos.

¿Porqué las organizaciones deportivas abordan cada vez más la gestión por proyectos...?. Varias son las razones (2).

- Hoy en día, en el mundo de la gestión deportiva, hay más competencia (entre los diferentes proveedores de servicios deportivos) y menos estabilidad. La crisis exige explorar nuevos territorios.

- Los costes indirectos de las organizaciones deportivas pueden llegar al 80% con estructuras tradicionales, es decir, los costes son independientes del nivel de uso de los servicios.

- Las empresas y organizaciones traducen mejor sus estrategias en Proyectos.

Cada vez las organizaciones deportivas elaboran marcos de referencia estratégicos, pero les es difícil traducir esos objetivos a la práctica diaria: la gestión por proyectos posibilita ese hecho.

- Los proyectos facilitan el alcanzar los objetivos previstos y alargan el ciclo de vida de las organizaciones. Frente a la rutina demoledora de la gestión diaria, la

incorporación de nuevos proyectos posibilita alargar el ciclo de vida de las organizaciones.

- La gestión por proyectos permite reaccionar más rápidamente a una nueva oportunidad.

- La gestión por proyectos en las organizaciones deportivas permiten estructuras de dirección y trabajo más ligeras y horizontales.

- La gestión por proyectos, basada en el trabajo de “equipos de proyecto”,

permite un mayor control del tiempo y un mejor análisis del trabajo de las personas y más autonomía y decisión para los empleados. Las actividades que una organización deportiva desarrolla pueden dividirse en 2 grandes tipos:

- PROYECTOS: Son actividades temporales, únicas, esfuerzos temporales para llevar a cabo un producto o servicio u obtener un resultado.

- OPERACIONES: Son el conjunto de tareas, normalmente repetitivas, continuas, que una organización desarrolla para prestar su servicio o hacer su negocio. Los procesos y procedimientos son la manera de abordar de una manera organizada

las operaciones.

Y los Proyectos en una organización deportiva podemos clasificarlos, a su vez, en tres grandes grupos:

- Proyectos deportivos, asociados al objeto social de la entidad, es decir, aquellos que justifican la razón de ser de la organización: una competición deportiva, un espectáculo deportivo, una programa de actividades, una fiesta deportiva, una escuela deportiva, la implantación de un nuevo servicio....
- Proyectos complementarios asociados a espacios deportivos e instalaciones, aquellos que tienen que ver con los “escenarios” –convencionales o no- en los que se desarrolla la actividad o el espectáculo deportivo: construcción de una nueva instalación deportiva, dotación de un nuevo equipamiento, implantación de una nueva tecnología en la instalación, implantación de sistemas de control en una instalación.
- Proyectos complementarios de soporte a la gestión, aquellos que tienen que ver con el apoyo a la gestión de la organización: contratos especiales de suministros, implantación de sistemas informatizados de gestión, plan de formación para los empleados, encuestas de satisfacción de los usuarios, implantación de sistemas de quejas y sugerencias.....

2. Diferentes metodologías y formas de abordar la Gestión de Proyectos.

La Dirección y Gestión de Proyectos ha sido considerada eminentemente una disciplina de origen industrial – incluso militar, como la formulación de “estrategias”- y de las obras públicas, para pasar posteriormente al campo de los servicios y de los proyectos de contenido y carácter social.

Con carácter general, la metodología fundamental se ha orientado a proyectos cuyas fases eran programables, con finales predecibles; tareas, tiempos y plazos perfectamente establecidos y cerrados; prescripciones técnicas definidas.... Es decir, a proyectos estáticos, en los que el 80% o 90% de las tareas que conforman el mismo son perfectamente definibles en el proceso de planificación del proyecto.

El “cuerpo del conocimiento “ de esta disciplina – y para los proyectos clásicos- está basado en las herramientas internacionalmente conocidas, especialmente las establecidas en el PMBOK (3). Esta herramienta o conjunto de técnicas está enfocada específicamente para el desarrollo de actividades alineadas de acuerdo a un “plan” determinado con anterioridad (4). Otras metodologías – especialmente “El Enfoque del marco lógico” (5)- han surgido y desarrollado con éxito especialmente en proyectos de desarrollo social.

Pero no todos los proyectos son principalmente estáticos en su concepción y desarrollo.

Los entornos cambiantes hacen que todos los proyectos tengan –siempre- un

componente dinámico, impredecible, no programable inicialmente. Los cambios en la

tecnología, en los negocios y la economía, en las expectativas de los “stakeholders”, hace que hoy en día todos los proyectos tengan un componente estático (planificable previamente) y un componente dinámico (que conlleva una flexibilidad importante en la ejecución del proyecto). En función de esa dicotomía, las organizaciones adoptan diferentes metodologías y diferentes técnicas –puesto que no hay metodologías “puras”-

. Collyer y Warren (6), a partir de otros autores, han descrito muy bien las características de los proyectos en entornos dinámicos: todos los proyectos poseen un cierto grado de “dinamismo”, por eso la dimensión no es dicotómica...; se requiere una cierta flexibilidad en la ejecución de los proyectos en la medida en que los entornos son dinámicos y –en parte- desconocidos; los procesos de cambio en los negocios, en la tecnología, en las demandas de los clientes hace que las metas iniciales de los proyectos puedan cambiar a lo largo de su ejecución. El “instruccionismo” establecido por la metodología tradicional del PMBOK no siempre sirve en los proyectos en entornos dinámicos o impredecibles...o en aquellos en los que las metas, los objetivos y los métodos no están claros....

La siguiente figura, adaptada de Collyer y Warren (6) representa gráficamente la diferente tipología de los proyectos en función de su grado de conocimiento y planificación previa:

3. ¿Qué son los Proyectos Ágiles.....?

El desarrollo de proyectos de software ha propiciado la aparición de una “metodología” – por llamarla de ese modo- que se denomina “Proyectos ágiles” (7) – una de cuyos productos o técnicas es “Scrum”- que permiten afrontar proyectos en los que es muy importante gestionar la incertidumbre y priorizar aquellos elementos que dan más valor añadido al mismo, atendiendo a los requisitos del cliente. En estos proyectos, el final esperado no está definido, es aproximado; el desarrollo de la ejecución del proyecto puede reorientar completamente el alcance del mismo y su dirección, o los recursos a emplear; la planificación inicial del mismo es completamente difusa...; la comunicación entre las partes del equipo que trabaja en él, normalmente multidisciplinar, es fundamental y permanente –diaria, para algunos proyectos ...- .

El método Scrum está configurado, a partir de los requisitos y demandas del cliente, sobre la base de establecer “fases” o pasos concretos del proyecto cada dos, tres o cuatro semanas – iteraciones1- , que se denominan “Sprint” y que producen – cada uno de

1 Iteración: “acción de iterar”; Iterar: repetir .

ellos- un resultado tangible que ya tiene valor para el cliente, a partir de un trabajo

permanente en equipo en el que, diariamente, todos los miembros del mismo intervienen aportando lo que han hecho el día anterior, qué dificultades han tenido y que van a hacer hoy....

Un esquema de la metodología Scrum, y algunos puntos de sus características, quedan representados a continuación (8):

Según el esquema, cada mes el equipo de trabajo desarrolla un conjunto de tareas a partir de una serie de objetivos y requisitos que se establecen con el cliente, que tienen como resultado final un sub-producto de mayor valor –podríamos llamarle “un peldaño” en el proceso total de creación del producto-. Todo ello, a partir de sincronizaciones diarias entre los miembros del equipo en los que, en una reunión de 15 minutos cada día, celebrada de pie, cada miembro del equipo responde, de manera sintética, a tres preguntas:

- ¿Qué he hecho desde la última reunión?
- ¿Qué voy a hacer a partir de este momento?
- ¿Qué impedimentos y dificultades tengo o espero encontrarme?

Como podemos observar en todos los proyectos de nuestras organizaciones –también de las deportivas- no todo es planificable desde el inicio; no todo es programable; no todo es previamente presupuestable; en muchos proyectos, las especificaciones técnicas se

van conociendo o desarrollando a lo largo de su ejecución: unas cosas llevan a otras; los clientes pueden ir introduciendo nuevas demandas; o la ejecución del proyecto planificado inicialmente puede llevarnos a desviarnos de los objetivos iniciales. En todos esos casos, necesitamos la agilidad necesaria para adaptarnos a esas demandas, para reorientar el proyecto, para identificar lo que realmente le da valor al proyecto y para aprovechar toda la potencialidad del equipo y el trabajo transversal y transparente. “El énfasis está en adaptar el proyecto –que es bastante sencillo- en lugar de dar una predicción exacta de qué se necesitará y cuanto tiempo hará falta –lo cual es muy difícil” 2.

De la misma forma que el origen de los modelos de planificación, gestión y ejecución de los Proyectos digamos “tradicionales” tienen su origen en la industria y en la construcción y luego se han aplicado y adaptado –con modificaciones fundamentales- al mundo de los servicios –y, en nuestro caso, a muchas de las actividades de las organizaciones deportivas- los modelos que ahora denominamos “proyectos ágiles” se han iniciado y se están desarrollando en el sector de las Tecnologías de la Información y, especialmente, en el desarrollo del software, y necesitarán de un tiempo y de la experimentación necesaria para que podamos aplicar o adaptar una metodología propia al sector de la gestión deportiva. En el punto 5 de la presente comunicación se establecen algunas orientaciones en este sentido.

4. Diferencias entre el Modelo tradicional de Planificación de un proyecto y los modelos de “Proyectos Ágiles”.

Si tuviéramos que resumir en un cuadro, de manera sintética, las diferencias entre el modelo tradicional de planificación –y ejecución- de un proyecto, y los modelos denominados “proyectos ágiles”, este sería el resultado: Modelos tradicionales de Planificación del Proyecto (PMIBOK y otros)

Modelos de “Proyectos ágiles”

- Final predecible
 - Planificación técnica, económica y temporal cerrada.
 - Ciclos y fases definidas en el proyecto
 - Herramientas definidas, pocos cambios
 - Final incierto
 - Planificación abierta en uno, dos o tres de los condicionantes básicos: técnicos, económicos o temporales.
 - Marco general de los pasos y procedimientos a seguir
 - Cambios permanentes durante la ejecución
- 2 Ron Jeffries es uno de los tres fundadores del Sistema XP –metodología de desarrollo de software en 1996-.

- Comunicación formal, distante
 - Muchas importancia a la documentación y a las “entregas
 - Stakeholders más abiertos y nuevos
 - Creatividad limitada al proceso de planificación del proyecto
 - Predominancia y referencia industrial
 - Riesgos definidos, medidos y afrontados
 - Clientes y proveedores del proyecto
 - Comunicación abierta, transparencia
 - Muchas importancia al trabajo en equipo y a las personas
 - Stakeholders definidos y participantes activos
 - Creatividad desarrollada a lo largo de todo el proyecto
 - Predominancia y referencia tecnológica
 - Riesgos difíciles de medir y afrontados durante la ejecución del proyecto
 - Socios del Proyecto
- Evidentemente, nunca hay modelos “puros” en la planificación y ejecución de un proyecto. Hasta ahora hemos considerado que el “modelo clásico” es la referencia fundamental en la planificación y ejecución de un proyecto, aunque éste conlleve determinadas incertidumbres y riesgos que no podemos “planificar inicialmente”, si no solo intuir. Incluso en el proyecto industrial o constructivo más definido y estandarizado –con menos riesgos y más experimentado- siempre hay una parte que exige una mayor dosis de creatividad, un mayor trabajo en equipo, cambios sobre lo previsto, reorientaciones del proyecto, etc.... En la gestión de la mayoría de los grandes eventos deportivos, aunque se parta de un modelo clásico de gestión –mediante un proceso conocido de viabilidad, planificación, ejecución, seguimiento, etc....., hasta el cierre final- hay una parte

muy importante del proyecto que se desarrolla con técnicas más cercanas a las que nos proporcionan los modelos de “proyectos ágiles”, especialmente cuando aparecen incertidumbres o riesgos no previstos.

5. Aplicación del Modelo de Proyectos Ágiles en las organizaciones deportivas.

Como se ha señalado anteriormente, las organizaciones deportivas –públicas o privadas, asociativas o comerciales- clasifican sus actividades anuales en dos grandes grupos: proyectos y operaciones. Y los proyectos, a su vez, y tal como hemos visto anteriormente, pueden tener determinados niveles de incertidumbre, riesgos, situaciones no previstas, resultados no esperados, metodologías de

ejecución no conocidas o experimentadas.... Y la aplicación de las técnicas de los llamados “proyectos ágiles” –con las modificaciones y adaptaciones necesarias para el mundo de los servicios- puede ser tremendamente útil. El objetivo de la presente comunicación es ese: introducir a los gestores deportivos en la inquietud de nuevas formas de acometer de manera más eficaz la gestión de los proyectos de sus organizaciones. Pero ¿qué tipo de proyectos de una organización deportiva podrían ser considerados “proyectos ágiles” a los efectos de su ejecución.... He aquí una relación no exhaustiva con 5 ejemplos distintos:

- La implantación de un modelo informatizado de gestión integral de un Centro deportivo, o de una organización con muchos centros, programas, personas, clientes, proveedores, etc.....

Es verdad que en el mercado existen hoy en día numerosos programas y soluciones de gestión de entidades deportivas de altas prestaciones, y estos evolucionan y se perfeccionan permanentemente; pero también es verdad que, para muchas organizaciones, estos programas –con sus adaptaciones estándar- no sirven; o no sirven a las exigencias demandadas. Un proyecto de elaboración de un software de gestión personalizado de una entidad deportiva –por basarnos en el origen de los “proyectos ágiles”- sería el primer ejemplo de un proyecto de estas características en una organización deportiva.

- La solución a un problema constructivo o técnico urgente en una instalación deportiva.

En muchas de las organizaciones deportivas que gestionan espacios deportivos, se producen problemas técnicos cuya solución es fundamental para la continuidad del uso de la instalación – sin que ésta deje de estar funcionando o prestando un servicio, o esto solo sea posible en un espacio de tiempo relativamente corto-. En un caso de estas características, cuando hay un gran desperfecto en una instalación (desperfecto técnico o constructivo), según el “modelo tradicional” lo habitual es: parar la instalación, encargar un proyecto, dotarlo presupuestariamente, contratarlo, ejecutarlo ;

la metodología de los proyectos

ágiles permitiría abordar soluciones distintas mediante el trabajo en equipo, mediante pasos concretos que llevasen a avances parciales en la solución del problema, con un modelo iterativo continuo, disminuyendo al máximo el cierre de ese espacio deportivo.

- La organización de un evento deportivo no programado con anterioridad.

En ocasiones, por la renuncia de un organizador, una entidad deportiva se ve abocada –por voluntad propia casi siempre- a organizar un evento deportivo con muy poco tiempo para abordar un proceso de planificación tradicional, de creación de una estructura organizativa, de elaboración de planes de operaciones, procesos y procedimientos, de creación de nuevas instalaciones deportivas, etc.... Esto pasa frecuentemente con pequeñas competiciones (un Campeonato de España de una categoría menor) o con grandes eventos (la renuncia de Grecia organizar los Juegos Mediterráneos del año 2013, dos años antes de su celebración, que conllevado a elegir otra sede para el mismo). La aplicación de las técnicas adaptadas de

“proyectos ágiles” puede permitir un mejor desarrollo del evento: trabajo en equipo, distribución de tareas claras, pasos a dar concretos y evaluables, transparencia y comunicación entre todo el equipo, priorización de lo importante y renuncia a lo accesorio, agilidad en los procedimientos.....

- El cambio de figura jurídica en una organización deportiva pública.

¿Imaginan ustedes un cambio organizativo profundo en una organización deportiva –por ejemplo, en una entidad deportiva pública-?. Un cambio de estructura jurídica, de estructura organizativa, de modelo de gestión y de modelo económico en una organización pública, con una plantilla de personal elevada, con decenas de instalaciones deportivas y programas, millones de usos deportivos al año, decenas de millones de euros de presupuesto....; algunos Ayuntamientos españoles están en procesos similares en el momento de realizar esta comunicación ¿es posible planificar ese cambio según el método tradicional, clásico, de la gestión de proyectos.....? ¿vamos a ser capaces de identificar todas las tareas, ubicarlas en el tiempo, ejecutarlas con la precisión temporal señalada, identificar los costes, vislumbrar los riesgos y prever la reacción de los agentes interesados...? Imposible. Un proyecto de estas características solo puede ser llevado a cabo mediante procesos iterativos en los que el propio desarrollo del proyecto, y el alcance de objetivos o metas parciales, vaya abriendo los siguientes caminos, para llegar a la meta final que, esa sí, podemos vislumbrar e intuir al comienzo del proceso.

- Un estudio de consultoría de gestión deportiva en el que no está definida la metodología ni existen precedentes anteriores. La mayoría de los estudios de consultoría de gestión deportiva –cuando se ejecutan como un

“proyecto”- se desarrollan de acuerdo a una metodología definida, de acuerdo al modelo “tradicional” de gestión (alcance, objetivos, recursos, stakeholders, especificaciones técnicas, presupuesto, planificación temporal, riesgos...), metodología ya prevista anteriormente y acordada con el cliente, y, normalmente, con referentes anteriores de otros proyectos similares. Pero en otras ocasiones, eso no ocurre así. La consultora se encuentra en un escenario en el que sabe los objetivos, lo que quiere el cliente, intuye el resultado final (o la tipología del resultado final), pero no conoce -porque no existe- la metodología a aplicar, la información disponible, la orientación que puede dar el proyecto, la implicación del cliente, los recursos necesarios para el trabajo, etc... En esas ocasiones –al igual que ocurre con un proyecto de software- la aplicación del modelo de “proyectos ágiles” donde paso a paso, con equipo multidisciplinar, con resultados a corto plazo, con transparencia entre los miembros del equipo y con el cliente, se va avanzando hasta la consecución –total o parcial- de los objetivos iniciales. Como conclusión hay que señalar la referencia de Korkela y Howel: “para proyectos rápidos y urgentes, la gestión tradicional es contraproducente” (9). Y como todos sabemos, en la gestión de las organizaciones deportivas –un sector que requiere agilidad y que está en permanente evolución y cambio- los proyectos rápidos y urgentes forman parte de la esencia de la misma.

Referencias.

- (1) Fernando París Roche. Apuntes del Master Oficial Interuniversitario en Dirección Integrada de Proyectos de Universidad de Coruña – Universidad de Vigo, 2011.
- (2) Fernando París Roche. ¿Para qué sirve la Gestión por proyectos en una organización?. El caso de la gestión deportiva. Ponencia en las Jornadas sobre Gestión de Proyectos. Tecnoebro, Zaragoza, enero 2011.
- (3) PMI. A guide to the Project Management body of knowledge. Project Management Institute, varias ediciones.
- (4) Williamns T. Assesing and moving on from the dominant project management discourse in the light of projects overruns. IEEE Journal 2005;52 (4): 497-508.
- (5) Comisión de las Comunidades Europeas. Manual de Gestión del ciclo de un proyecto. Enfoque integrado y Marco Lógico.. Serie Métodos e Instrumentos para la gestión del ciclo de un proyecto. No.1. Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas, 1993
- (6) Simon Collyer y Clive Warren. Project management approaches for dynamics environments. International Journal of Project Management 27.. (2009) 355-364.
- (7) Información completa en español puede encontrarse en el web

:
www.proyectosagiles.org
(8) Tomado de www.proyectosagiles.org y presentación de “Proyectos ágiles”, de Projectalis Gestión de Proyectos, Barcelona 2010.
(9) Koskela L y Howell G. The underlying theory of Project Management is obsolete. 2002. PMI Conference, Seattle.
Fernando París
Septiembre de 2011

COMUNICACIONES LIBRES

LIFE FITNESS, MEJORA LA SERIE ELEVATION CON NUEVOS ELEMENTOS

Actualizaciones tecnológicas y avances ecológicos

Autora: Anna Arch
Life Fitness
900 505 741
anna.arch@lifefitness.com

Resumen:

Life Fitness ha presentado recientemente una nueva versión de la línea cardiovascular Elevation Series. La nueva Serie Elevation muestra muchas actualizaciones tecnológicas en su consola Engage, un sistema híbrido que incorpora la fuerza humana, la próxima aplicación para smartphone, y el ePub reader.

Palabras clave: Cardiovascular, Serie Elevation, Tecnología, Engage, Consola, Híbrido, Aplicaciones, Smartphone, ePub, iPod, Energía, Cinta de correr, Bicicleta, Elíptica, Life Fitness

Introducción:

Life Fitness, división de Brunswick Corporation (NYSE:BC), es líder mundial en diseño y comercialización de una amplia línea de equipamiento fitness de alta calidad destinado a uso comercial y de consumidor. Como proveedor comercial más grande de fitness a nivel mundial, lleva suministrando equipamiento durante más de 30 años. Los productos cardiovasculares y de fuerza, incluyendo su famosa línea Lifecycle, son habituales en los mejores centros de salud, fitness e instalaciones de wellness del mundo, así como en muchos hogares. La central se ubica en Chicago y distribuye equipos a más de 120

Contenido:

Conocida en la industria como la primera línea cardiovascular en ofrecer una perfecta compatibilidad con iPod®, la Serie Elevation de Life Fitness, reafirma su imagen de alta tecnología.

“El contenido que se encuentra en Internet está modelando la experiencia de entrenamiento y Life Fitness está desarrollando rápidamente su línea de cardio para aprovechar las ofertas tecnológicas y contar con ejercicios que permitan maximizar los entrenamientos” dice Chris Clawson, presidente de Life Fitness.

En relación con la iniciativa “Green to Go”, basada en el desarrollo de productos y procesos que respetan los recursos naturales de la Tierra, Life Fitness ha anunciado la incorporación de un nuevo sistema híbrido de ahorro de energía, disponible para la Elíptica Elevation Series Engage y las Bicicletas de ejercicio Lifecycle. La pantalla de televisión LCD integrada en el producto Engage fue la primera de su clase en utilizar la energía generada a partir del trabajo del usuario. Con los nuevos productos híbridos, cuando el usuario llega a un cierto nivel de intensidad de entrenamiento, la energía eléctrica se convierte en energía auto generada por el usuario, rebajando así el consumo de energía de la consola en más del 75 por ciento.

Life Fitness anunció el mes pasado la próxima aplicación

del Entrenador Virtual para smartphone, que permitirá a los usuarios hacer un seguimiento de su progreso mientras entrenan. La aplicación se sincronizará con la Página Web del Entrenador Virtual, permitiendo a los usuarios actualizar sus resultados del entrenamiento tanto en la Web como en el smartphone. Una biblioteca con funciones de entrenamiento adicionales como entrenamientos recomendados, paquetes de música y GPS también estarán disponibles para comprar.

La compañía también presentará el nuevo Life Fitness Reader, que permite a los usuarios leer documentos como libros y otros artículos a la derecha de la consola Engage. Utilizando el formato estándar ePub del libro electrónico, esta característica permite a los usuarios almacenar documentos en un USB y leerlos directamente desde la consola.

“Los usuarios son gente muy ocupada y nosotros nos aseguramos que los productos que ofrecemos no solo vaya de acuerdo con un estilo de vida saludable sino también con su actividad diaria” dice Clawson. “Añadiendo características como la aplicación del Entrenador Virtual de Life Fitness y el Life Fitness Reader, estamos mejorando las actividades para los deportistas.”

Bibliografía: Departamento de RRPP de Life Fitness

Life Fitness, Elevation Series, Engage, Inspire, Achieve, Workout Landscape Perspectives, and Lifecycle are trademarks and/or registered trademarks of Brunswick Corp.

iPod is a registered trademark of Apple Inc.

Life Fitness, 5100 River Road, Schiller Park, IL 60176.
Phone: 847.288.3300, www.lifefitness.com

iPod, iPod classic, iPod nano, and iPod touch are trademarks of Apple Inc., registered in the U.S. and other countries.

MODELO DE EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA Y EL BUEN GOBIERNO EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS.

UN ANÁLISIS DEL DEPORTE FEDERADO ESPAÑOL

David Cabello Manrique*, Esther Puga González*, Andreu Camps i Poviil**

*Universidad de Granada, **INEF de Cataluña

Resumen

Las fuentes de financiación del deporte son el eje fundamental del desarrollo de las organizaciones deportivas y su tejido asociativo. Para incrementar los ingresos y optimizar los recursos existen diferentes modelos de gestión, que persiguen alcanzar un alto nivel de eficacia en la gestión y buen gobierno de las entidades deportivas. A nivel nacional, la actividad deportiva se concibe como un fin de interés general que las administraciones públicas deben proteger e incentivar. Se han utilizado las ciencias de la gestión para efectuar una investigación sobre los factores que inciden en la eficacia de las organizaciones, en especial de las federaciones deportivas.

La investigación ha consistido en una evaluación del actual modelo del sistema federativo español, a través de una metodología descriptiva basada en cuestionarios a federaciones nacionales y un análisis de contenido de documentos técnicos e informes de financiación. La aplicación de diferentes técnicas de análisis estadístico multivariante, con análisis de regresión y discriminante, ha permitido conocer el efecto de las variables estudiadas sobre la eficiencia global en la gestión de las entidades deportivas y los resultados deportivos de alto nivel. El cuestionamiento general de la investigación se ha centrado en el estudio y análisis del modelo de evaluación del desempeño deportivo relacionado con la gestión y la excelencia de las federaciones deportivas, lo que ha concluido con la necesidad de hacer algunas mejoras que permitan una mejor optimización de la financiación al deporte federado y su vinculación con la obtención de resultados deportivos.

1. Introducción

En las sociedades occidentales, el deporte se estructura en torno a dos modelos bien diferenciados: el anglosajón, caracterizado porque en él prima la iniciativa privada de marcado tinte liberal en términos económicos y, el que podríamos denominar modelo europeo-continental, donde existe una fuerte intervención pública, ya sea de forma centralizada (como es el caso Francia, entre otros) o descentralizada (el caso de España) (Andreff, 2001). Desde los inicios del deporte contemporáneo a nivel internacional, hay que indicar que el deporte se ha desarrollado históricamente siguiendo dos vías: la estructura federativa y sus competiciones de diferente nivel, y el movimiento olímpico. Actualmente, ambos modelos se coordinan con gran acierto y por extensión reproduciendo su estructura a nivel nacional.

Aunque son diversos los modelos deportivos que existen en las diferentes culturas y países, podríamos decir que es el "modelo federativo" el más extendido y exitoso. De este modo las potencias mundiales del deporte se han

desarrollado a través de este modelo (a excepción del caso de Estados Unidos donde prevalece el "modelo universitario", aunque en la última década cada vez más conectado al mundo federativo) (Chappelet, 1993). La estructura organizativa del deporte a nivel mundial muestra las relaciones entre los entes deportivos de mayor importancia internacional, la interrelación entre el mundo federativo y el movimiento olímpico discurre paralelamente, siendo en ambos casos de naturaleza jurídica privada y por tanto instituciones con independencia en su gestión. No obstante, la realidad resulta un tanto diferente cuando estas organizaciones deportivas tienen que interrelacionarse a su vez con la estructura pública del deporte y en casi su totalidad, a excepción del fútbol y algún otro deporte en algunos países, dependen económicamente de las subvenciones públicas (Palomar, 2005 en CSD, 2008). Este trabajo profundiza sobre la explicación de los factores que inciden en la eficacia de las organizaciones. Con el objeto de describir, explicar y predecir la eficiencia de las organizaciones deportivas y en particular de las federaciones, utilizando las teorías para la valoración de la performance de las organizaciones de Bayle (1999, 2000 y 2002).

La estructura de las federaciones deportivas a nivel internacional según la remodelación realizada en la última reunión de SportAccord celebrada en Denver en abril de 2009, se diferencia 3 grandes asociaciones de federaciones internacionales (figura 1).

Figura 1. Estructura organizacional de las Federaciones Deportivas Internacionales (según acuerdo de SportAccord, abril 2009)

En el panorama internacional y dentro de la estructura de SportAccord hay 104 miembros, agrupados en 87 Federaciones Internacionales reconocidas por el COI, aunque solamente 35 de ellas consideradas olímpicas (28 de ellas de verano y 7 de invierno) y 17 miembros asociados (organizadores de juegos internacionales, normalmente multideportivos, y asociaciones internacionales relacionadas con el deporte).

Las Federaciones deportivas son asociaciones privadas, que actúan en ocasiones como agentes de la administración al tutelar y promover el deporte de su disciplina en régimen de monopolio, y reciben financiación pública. En el caso español, queda supeditada su constitución y la aprobación de sus estatutos y reglamentos, así como su inscripción en las Federaciones Internacionales, a la autorización del Consejo Superior de Deportes (CSD) (Ley del Deporte 1990). Actualmente el CSD reconoce 59 Federaciones Deportivas Españolas (FF.EE), de las cuales 30 tienen el reconocimiento de olímpicas (28 de ellas de verano y 2 de invierno).

La profunda transformación de la sociedad española en las últimas décadas ha hecho crecer la práctica deportiva y ha modificado los hábitos deportivos de los españoles, fruto del propio cambio de las preferencias sociales (García Ferrando, 2001 y 2006). No es necesario recordar que estamos en la sociedad del ocio que tiene como consecuencia que una parte muy relevante de la economía, y de la actividad social en su conjunto, sea fruto del desarrollo de actividades deportivas. Las federaciones deportivas no pueden mantenerse ajenas a los cambios habidos: su presencia e importancia como referente de servicios de este tipo en el mercado debe ser objeto de un replanteamiento general, a la luz del nuevo

escenario nacional e internacional (CSD, 2008).

Las Federaciones Deportivas (tanto de ámbito nacional como autonómico) están integradas en un “ambiente o contexto” deportivo nacional o autonómico, y por tanto tuteladas por sus respectivas Administraciones Públicas, aplicándoseles un régimen jurídico diferenciado especial y específico. A su vez las FF.EE, junto con el Comité Olímpico Español (COE), participan en el “ámbito global” deportivo internacional, coordinado por sus respectivas Federaciones Internacionales y el COI (Brotóns, 2006). Las propuestas sobre la eficacia y eficiencia enunciadas en Bayle (1999) y sus sucesivos trabajos (Bayle, 2001 y 2002) se concretan en 6 dimensiones de la performance, sobre las que se pueden determinar diferentes criterios de valoración del grado de desarrollo o excelencia de las organizaciones deportivas y en particular de las federaciones deportivas nacionales.

La política de distribución de subvenciones por parte del CSD a las FF.EE. durante las 2 últimas décadas ha sido similar, desde un punto de vista relativo (con incrementos medios comprendidos entre el 2-5% respecto a la subvención del año anterior), pero desigual desde un punto de vista absoluto.

Lo descrito anteriormente, muestra que la situación actual del deporte español y su rápida evolución no han ido acompañados de un ajuste en el modelo de financiación y evaluación del sistema federativo.

‡ ¿Existe relación entre la financiación de las distintas FF.EE y otras variables de su desempeño como organización deportiva?

‡ ¿Es conveniente una revisión o replanteamiento del modelo de evaluación del desarrollo y la excelencia de las FF.EE, que permita conocer su evolución y mejora?

2. Metodología

El marco analítico que rodea al estudio se basa en las teorías para la valoración de la performance de las organizaciones de Bayle (1999, 2000 y 2001) y los trabajos de Zintz (2006). De este modo, se empleará una metodología descriptiva con análisis cuantitativos y cualitativos mediante la aplicación de técnicas de análisis de datos uni y bivalente (Burgos, 2007; McMillan y Schumacher, 2005; Northcutt y McCoy, 2004; Rodríguez, 2006).

La recogida de datos y la muestra se puede resumir en cuestionarios a Presidentes de FF.EE para el análisis de la perspectiva política (opinión y satisfacción) con un formato cerrado y categorial (n=17).

Respecto al análisis de contenido se ha diferenciado entre los documentos formales de carácter institucional con origen en entidades y organismos de carácter público (CSD) y de carácter privado (FF.EE y COE), que se han descrito con los periodos analizados para cada caso. Una vez obtenidos los datos de los distintos cuestionarios y de los documentos formales del análisis de contenido cuantitativo descritos en los apartados anteriores, los cálculos se han realizado con el paquete estadístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS v.15.0) a nivel descriptivo e inferencial (Babbie, 2003).

2.1. Descripción de las variables

Hemos definido por valores absolutos aquellas variables que hemos analizado desde una perspectiva individual y que por sí mismas tienen una justificación y explicación propia. Se han establecido del estudio y análisis de los diferentes documentos formales descritos anteriormente:

‡ Resultados deportivos: definidos por el número de

medallas conseguidas durante la participación de los deportistas y equipos españoles en competiciones internacionales oficiales.

‡ Licencias deportivas: analizadas como el número de licencias (documento de vinculación a la federación que le da reconocimiento oficial como miembro de la misma a nivel de deportista, entrenador, directivo, árbitro, etc...). Medida en número total de registrados.

‡ Clubes deportivos: analizados como el número de clubes con el objetivo de desarrollar una actividad deportiva concreta y que deben estar oficialmente registrados en las diferentes CC.AA y en la FF.EE correspondiente. Medido en número total registrados en cada federación.

‡ Federaciones Territoriales (FF.TT): entidad de igual naturaleza jurídica que las FF.EE, que representan y desarrollan el deporte en cuestión en cada CC.AA. Medido en número de ellas.

‡ Deportistas de Alto Nivel (DAN): deportistas que por su nivel deportivo han alcanzando dicha calificación por algún resultado deportivo internacional de gran nivel, recogido por el R.D. 971/2007. Medido en número de calificados.

‡ Deportistas ADO: deportistas que por su resultado deportivo en Campeonatos de Europa, del Mundo o JJ.OO han alcanzado una beca ADO. Medido en número de becados.

‡ Deportistas CAR: deportistas que se encuentran becados en alguno de los Centros de Alto Rendimiento (CAR). Medido en número de becados.

‡ Concentraciones y días de concentración: hace referencia al número de actividades puntuales de concentración de los deportistas de las selecciones nacionales en preparación para alguna actividad internacional de relevancia para la representación de España. Medida en número de actuaciones y en días totales de concentración.

‡ Competiciones nacionales (CN) e internacionales organizadas: competiciones oficiales del calendario de actividades de cada FF.EE, de carácter nacional o internacional organizadas en territorio español. Medidas en el número de ellas organizadas

‡ Competiciones internacionales (CI) jugadas: competiciones internacionales en las que España ha participado con algún deportista o equipo. Medidas en el número en el que se ha participado.

‡ Técnicos de Alta Competición (AC): técnicos contratados por las FF.EE en su programa de Alta Competición. Medido en el número de personas contratadas.

‡ Antigüedad federación nacional (FN): medida en años desde su fundación hasta el año 2007.

‡ Antigüedad federación internacional (FI): medida en años desde su fundación hasta el año 2007.

‡ Financiación total: presupuesto total de cada uno de los ejercicios contables de cada FF.EE.

‡ Subvención CSD: financiación pública recibida para cada ejercicio contable por las FF.EE, convocada anual por Resolución del CSD como subvención pública en régimen de concurrencia competitiva.

‡ Recursos propios: financiación resultante de la gestión las actividades propias de cada FF.EE, que puede tener un origen público (por subvención específica para actividades por parte de la administración autonómica,

provincial o local) o privado (inscripciones, derechos, patrocinio, etc..)

‡ Ayuda (financiación) ADO: importe de las becas de deportistas, técnicos y ayudas para planes especiales de FF.EE.

3. Resultados y discusión

Para los análisis realizados respecto a los valores absolutos se han utilizado los datos relativos al intervalo de 6 años (2002 a 2007), con una muestra ($n=233$). Se han aplicado un conjunto de modelos lineales mixtos, para estimar el efecto de distintos valores sobre las variables analizadas, a la vez que se corrige la correlación debida a las observaciones repetidas de cada sujeto durante los diferentes periodos temporales. También se han aplicado prueba de Levene para varianzas iguales.

De este modo, hemos analizado cuales podrían ser los factores (variables) explicativos (denominados para este análisis valores absolutos) del desarrollo de las FF.EE como organizaciones deportivas, buscando las relaciones que podrían tener estos factores con el nivel de financiación y el de resultados deportivos, y viceversa. En términos generales, se aprecia correlación entre el número de licencias y clubes con respecto a la financiación total ($p<0,000$), y también para todas las vías de financiación (recursos propios, subvención del CSD y ayuda ADO para las FF.OO).

Se ha comprobado que el carácter olímpico ejerce una influencia positiva sobre la financiación recibida ($\beta=1,99$; $t=2,42$; $p<0,02$). Esta misma relación positiva se da con el número de concentraciones, deportistas DAN, licencias y clubes ($p<0,005$ para todos los casos). Que puede interpretarse como que a mayor financiación total, mayor capacidad de desarrollar el deporte y por tanto de tener más licencias y clubes, más deportistas que obtienen buenos resultados deportivos y más dinero para realizar concentraciones.

Un resultado que sorprende inicialmente es la relación significativa negativa encontrada entre la financiación total y los resultados medidos en calidad del medallero ($\beta=-0,04$; $t=-2,39$; $p<0,02$), lejos de los que se podría esperar. Que puede deberse a que realmente no existe una dependencia entre ambas variables, porque el éxito deportivo requiere mucho más que dinero (o al menos no sólo dinero), o bien a que la variable calidad del medallero no representa adecuadamente el nivel de resultados deportivos, porque las puntuaciones aplicadas a las medallas obtenidas no son las más apropiadas. Respecto a los recursos propios también se ha encontrado una relación significativa y positiva con el carácter olímpico de las FF.EE ($\beta=0,41$; $t=2$; $p<0,05$) y por tanto permite afirmar que existen diferencias significativas en la obtención de recursos propios entre las FF.OO y las FF.NOO.

Respecto a la subvención del CSD se vuelven a encontrar una relación altamente significativa y positiva con el carácter olímpico de las FF.EE ($\beta=0,43$; $t=4,8$; $p<0,0001$), lo que era de esperar, debido a la importancia que tiene para los Estados, la participación y obtención de buenos resultados deportivos en los deportes olímpicos (especialmente en los JJ.OO, que son el "termómetro" del máximo nivel deportivo).

Es muy significativa la relación existente con la calidad del medallero ($\beta=0,01$; $t=4,12$; $p<0,0005$) lo que puede explicar la importancia que habitualmente se le da a la obtención de resultados deportivos, especialmente en la

distribución de la subvención ordinaria por parte del CSD, siendo uno de los criterios de evaluación de mayor peso en la convocatoria pública a FF.EE. Igualmente destacada las diferencias significativas con el año de fundación de la federación internacional ($\beta=0,001$; $t=2,12$; $p<0,05$), de modo que a mayor antigüedad mayor subvención.. También existe relación significativa de las ayudas ADO con la calidad del medallero ($\beta=0,45$; $t=2,02$; $p<0,05$), debido a que las ayudas ADO están destinadas a becas para deportistas y entrenadores, lo que permite una mejor y mayor preparación, y como consecuencia buenos resultados deportivos, especialmente en aquellos deportes no profesionales, donde gracias a estas becas los deportistas se dedican de manera profesional (o casi) al deporte.

Finalmente, a modo de resumen de las relaciones descritas anteriormente como posibles factores explicativos de la financiación hemos realizado un análisis gráfico de las relaciones existentes entre las variables económico-financieras y sus factores determinantes más importantes (figura 2).

Figura 2. Factores explicativos (valores absolutos) de la financiación de las FF.EE. Correlaciones significativas en flecha doble y no significativas en línea discontinua (modificado de CSD, 2008)

4. Conclusiones

Partiendo de la premisa de que son necesarios más estudios asociados al análisis del modelo del deporte federado español, podemos concluir que:

‡ Existen diferencias significativas en la financiación total recibida, desde un análisis actual (2008 y período 2002-2007) y en su evolución durante los 20 últimos años (1987-2007), donde el crecimiento de la financiación (total y la subvención del CSD) ha sido heterogénea, con grandes diferencias entre los deportes olímpicos y no olímpicos y especialmente entre todos los deportes olímpicos, condicionando su desarrollo en las últimas décadas.

‡ El actual modelo de evaluación y los criterios de valoración establecidos no resultan relevantes, existiendo algunas contradicciones que desvirtúan su aplicabilidad. Esta conclusión requiere de un estudio en profundidad para establecer criterios adecuados de valoración, que respetando la especificidad de cada deporte, también permita una evaluación comparada que permita una distribución razonada de los recursos disponibles, respetando el principio de concurrencia competitiva con la que estas subvenciones son publicadas. Algunos de los cuales se definen a continuación.

‡ Actualmente existe información suficiente en los datos que recoge anualmente el CSD sobre FF.EE (memorias anuales), para poder establecer variables del nivel de desarrollo de las mismas como organizaciones deportivas, que podría permitir una evaluación precisa y objetiva desde diferentes puntos de vista.

‡ Se han establecido nuevas variables de análisis definidas como índices relativos, sobre el agrupamiento de los valores absolutos anteriormente realizado, estableciendo dos grandes grupos de indicadores, los de desempeño y los de optimización, distribuidos en las mismas dimensiones de los valores absolutos (económica, deportiva, asociativa, organizacional y estructural) definidos en el apartado de variables del capítulo de metodología.

‡ Se han definido dos indicadores generales que representa el desempeño y optimización generales, como valores globales que permiten una valoración rápida y sencilla de ambos parámetros en cada federación y las comparaciones que entre FF.EE queramos realizar.

‡ El análisis de los indicadores relativos ha desvelado una influencia de prácticamente todas las variables de desempeño (en sentido positivo) y optimización (en sentido negativo) sobre la financiación de las FF.EE, aunque esto requerirá de posteriores estudios.

Las conclusiones anteriormente expuestas y en especial las relacionadas con el modelo actual de evaluación de las FF.EE, requiere la definición de un nuevo modelo, o al menos investigar en su definición, sobre la base de nuevos criterios que se ajuste a las dimensiones económica, deportiva, asociativa, organizativa y estructural, como entidades deportivas gestionadas de manera profesional y con criterios empresariales

4.1. Hacia un nuevo modelo.

El nuevo modelo establece diferentes indicadores desde una doble perspectiva de análisis del desempeño y de su optimización:

‡ Desempeño deportivo (D.D.) relativo, resultado de dividir la calidad del medallero entre el número de pruebas de cada deporte.

‡ Desempeño organizacional (D.O.), resultado de la operación "número de competiciones nacionales organizadas" + "número de competiciones internacionales jugadas" + "número de días de concentración" y normalizado a 100 unidades (dividido por 100).

‡ Desempeño asociativo (D.A.), resultado de la operación "número de licencias"/10.000 + "número de clubes"/100 + ("número de federaciones territoriales" y "delegaciones territoriales")/10 y normalizado a 100 unidades.

‡ Desempeño estructural (D.E.), resultado de la operación "número de deportistas A.D.O." + "número de deportistas D.A.N." + "número de deportistas becados C.A.R." y normalizado a 100 unidades.

A partir de estos indicadores de desempeño hemos obtenido los correspondientes indicadores de optimización con respecto a la financiación pública (F.P.):

‡ Optimización deportiva (O.D.), resultado de la operación D.D. / F.P.

‡ Optimización organizacional (O.O.), resultado de la operación D.O. / F.P.

‡ Optimización asociativa (O.A.), resultado de la operación D.A. / F.P.

‡ Optimización estructural (O.E.), resultado de la operación D.E. / F.P.

‡ Optimización económica (O.ECO.) o de recursos públicos, resultado de la operación "Financiación total" / F.P.

Por último, se han calculado unos indicadores globales que recogen sintéticamente la actividad de desempeño y optimización para cada federación:

‡ Índice de desempeño general (I.D.G.). Indicador adimensional resultante de la operación $((D.E./media\ de\ D.E.) + (D.O./media\ de\ D.O.) + (D.A./media\ de\ D.A.) + (D.E./media\ de\ D.E.))/4$

‡ Índice de optimización general (I.O.G.). Indicador adimensional resultante de la operación $(O.D. + O.O. + O.A. + O.E. + O.ECO.)/5$

En el análisis de todas las FF.EE en su conjunto, destacar la existencia de relaciones significativas entre casi todas las variables analizadas y la financiación total, a excepción de la antigüedad de la federación internacional y el desempeño deportivo. En el caso de todos los desempeños restantes y todas las optimizaciones las relaciones encontradas son altamente significativas ($p < 0,005$), siendo de carácter positivo para los desempeños y la optimización económica, y de sentido negativo para el resto de optimizaciones, conforme lo esperado. La alta significación positiva de la optimización económica ($p < 0,0001$) denota una dependencia acusada de la financiación total con respecto a la subvención pública del CSD.

Sin embargo, en el caso de la interacción con el carácter olímpico de la federación se ha encontrado una significación baja, aunque a tener en consideración. También se han encontrado relaciones significativas entre todas las variables analizadas y la subvención del CSD, a excepción de la optimización económica. Hemos encontrado el mismo signo esperado que en análisis de la financiación total, siendo la relación positiva con el carácter olímpico de la federación ($p < 0,0001$), la interacción de la antigüedad de la FN y FI ($p < 0,005$), y todos los desempeños ($p < 0,005$ para todos), a excepción del deportivo ($p < 0,001$), que vuelve a ser de signo negativo como todas las optimizaciones significativas encontradas ($p < 0,005$).

De este modo, podríamos dar por válidos, al menos de manera experimental (a expensas de más investigaciones al respecto), los índices relativos, como posibles variables predictivas del nivel de desarrollo de las FF.EE como organizaciones deportivas, apoyados en algunas definiciones ya descritas por Atkinson et al. (1997) y Bayle (1999, 2000 y 2001), en relación a nuevos indicadores de la performance global y deportiva respectivamente. Así, desde una interpretación conjunta de todos los apartados del análisis de índices relativos y del análisis gráfico descrito en la figura 3, podemos afirmar que la financiación (tanto desde la perspectiva de la financiación total, como de la subvención del CSD), tiene dependencia con los nuevos indicadores (índices relativos) desarrollados, y viceversa.

Figura 3. Factores explicativos (índices relativos) de la financiación de las FF.EE. Correlaciones significativas en flecha doble y no significativas en línea discontinua (Cabello et al., 2009)

Son diversos los autores que han planteado en sus investigaciones la necesidad de mejorar los modelos de ejercicio profesional de las entidades y organizaciones deportivas, en algunos casos porque los sistemas no funcionan, otros porque se acomodan y en muchas otras ocasiones porque siempre debemos mejorar, aunque las cosas estén bien (Heinemann, 2003; Hinnings et al, 1991 y Martilla & James, 1977).

También son interesantes las indicaciones, al respecto, realizadas por Bifi (2003), con respecto a la necesidad de establecer un nuevo modelo de consecución de recursos propios en organizaciones nacionales deportivas, que favorezca e incentive la participación de la iniciativa privada en el sostenimiento de las FF.EE.

5. Bibliografía

- ANDREFF, W. (2001). "Los intentos europeos y franceses de elaborar una contabilidad nacional de la economía del deporte", en Otero Moreno, J. M. (director), *Incidencia económica del deporte*, Instituto Andaluz del Deporte, Málaga, pp. 23-53.
- ATKINSON, A.A., WATERHOUSE, J.H. & WELLS, R.B. (1997). Bâtir les nouveaux indicateurs de la performance globale, *L'Expansion Management Review*, dec, 78-87
- BABBIE, E.R. et al. (2003). *Adventures in social research: data analysis using SPSS for Windows*. Thousand Oaks. Pine Forge Press.
- BAYLE, E. & MADELLA, A. (2002). Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. *European Journal of Sport Science*. Vol.2, Issue 4.
- BAYLE, E. (1999). *Management et performance des organisations à but non lucratif: le case des fédérations sportives nationales*, these de doctorat de sciences de gestion, Université de Limoges, nov 1999.
- BAYLE, E. (2000). La mesure de la performance des organisations à but non lucratif: proposition d'une nouvelle méthode appliquée aux fédérations sportives nationales, *Revue Gestion* 2000, oct, 35-54
- BAYLE, E. (2001). Les modalités de gouvernance des organisations à but non lucratif: une étude appliquée aux fédérations sportives nationales, *Revue des sciences de gestion*, n° 188-189 dossier "Piloter l'entreprise", 54-69.
- BIFFI, F. (2003). Providing a new model of Marketing Organisation for Nacional Sport Federations. Tesina Master MEMOS. COI. Lausanne
- BROTONS, J.M. (2006). Propuesta de un nuevo modelo de gestión integral para federaciones deportivas. *Educación Física y Deportes*, 10, 92. *Revista Digital*
- BURGOS, I. (2007). *Formación y prevención de riesgos laborales: Bases para la adquisición de una cultura preventiva en los Centros Educativos*. Tesis Doctoral. Universidad de Granada.
- CABELLO, D., CAMPS, A. y PUGA, E. (2009). Evaluation model of excellence in sporting organizations. XIII Olympic Congress - Copenhagen. International Olympic Committee, Lausanne.
- CHAPPELET, J.L. (1993). Approche systémique du phénomène olympique, *Revue STAPS*, Feb, 52-61
- CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES - CSD (2008). *Análisis y estudio comparado del modelo financiación y evaluación de la excelencia del deporte federado español en el entorno de la UE. Propuesta de mejora e incentivos fiscales para el alto rendimiento*. Consejo Superior de Deportes (sin publicar).
- GARCÍA FERRANDO (2006). 25 años de análisis del comportamiento deportivo de la población española (1980-2005). *Revista Internacional de Sociología*, LXIV, 44, 15-38.
- 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, Consejo Superior de Deportes, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Madrid.
- HEINEMANN K. (Ed.), (2003) *Sport and Welfare Policies, Six European Case Studies*, Schorndorf, Hofmann publishing.
- HEINEMANN, K. (2001). La repercusión económica del deporte: marco teórico y problemas prácticos. *Educación Física y Deportes*, 43.
- HININGS, C.R., SLACK, T. & THIBAUT, L. (1991). Professionalism, structures and systems: the impact of professional staff on voluntary sport organisations. *Review for Sociology of Sport*, 33-44.
- MARTILLA, J. A. & JAMES, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, 41, 1, 77-79.
- McMILLAN, J.H. & SCHUMACHER, S. (2005). *Investigación educativa: una introducción conceptual*. Madrid. Pearson Addison Wesley.
- NORTHCUTT, N. & MCCOY, D. (2004). *Interactive qualitative analyses: a systems method for qualitative research*. Thousand Oaks, CA. Sage.
- RODRÍGUEZ, I. (2006). *Técnicas de investigación documental*. Sevilla. MAD.
- ZINTZ, T. (2006). Construction d'un outil de mesure de la performance des federations sportives nationales au Cameroun: Le cas de la federation camerounaise de volley-ball. Tesina Master MEMOS. COI. Lausanne.

ANÁLISIS DEL PLAN INTEGRAL PARA LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL DEPORTE. OBSERVACIONES Y REFLEXIONES DESDE UNA PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Romeo Velilla, María¹ mromeovelilla@gmail.com
(1) Liverpool John Moores University (UK)

El Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte surge para acometer los bajos niveles de actividad física de la población española y, como consecuencia, prevenir un adicional aumento de los niveles de obesidad de la población, especialmente la infantil. Se analiza el plan integral aplicando un modelo que incorpora once criterios que determinan el éxito de una estrategia de actividad física (Bull et al., 2004). Se observa la necesidad de mejorar tres áreas: recomendaciones de actividad física, sistema de recogida de datos y evaluación. Algunas de las sugerencias para mejorar incluyen el concretar las recomendaciones de actividad física, realizar una gran difusión de las mismas con el fin de informar a todos los ciudadanos de los requisitos mínimos de actividad física semanal, como también diseñar un sistema de recogida de datos que permita una medición más adecuada de los niveles de actividad física de la población.

Palabras clave: actividad física, estrategia, política, plan integral, criterios de éxito, recomendaciones

Introducción

El deporte de competición español se encuentra en uno de sus mejores momentos, aspecto que desgraciadamente no se ve reflejado en la salud de la población, la cual presenta bajos niveles de actividad física junto con altos niveles de obesidad y sedentarismo. Para dar respuesta a esta negativa situación el Consejo Superior de Deportes elabora un Plan Integral para la Actividad Física y Deporte que fue difundido en 2010, una estrategia nacional de actividad física que propone múltiples líneas de acción que sustentan el fomento de la práctica regular de actividad física a lo largo de toda la vida, proponiendo quince programas y cien medidas específicas de actuación. España es uno de los numerosos países que sufre esta 'epidemia' que afecta a los estilos de vida de la población y finalmente se ha sumado a los numerosos países que desde el año 2000 están trabajando en políticas, estrategias y planes de acción que abordan la promoción de actividad física y salud. Según Bull et al (2004) afirman que esta respuesta internacional podría haberse debido a los diversos llamamientos internacionales para la acción que se centran en la promoción de la actividad física como por ejemplo 'Global Strategy on Diet, Physical Activity and Health' (World Health Organisation, 2004). Iniciativas que se han visto enérgicamente re-activadas a través de recientes llamamientos para la acción como es 'The Toronto Charter for Physical Activity: A Global Call for Action' (Global Advocacy for Physical Activity, 2010) un llamamiento global que insiste en la necesidad de colaboración por parte de todos (gobiernos, ciudadanos, instituciones académicas, colectivos profesionales, sector privado, y organizaciones que estén o no relacionadas con el área de salud) y propone cuatro líneas de acción (las cuales integran los once criterios de éxito propuestos por Bull et al. (2004)).

Con el propósito de valorar los esfuerzos que se están desarrollando en España con respecto a políticas de fomento de la práctica de actividad física, el presente

estudio tiene como objetivos: (1) analizar el libro del Plan Integral para la Actividad Física y Deporte a la vez que hacer un llamamiento para la reflexión sobre el mismo; (2) identificar los aspectos que se deben mejorar para llevar a cabo una política efectiva de promoción de la actividad física; y (3) sugerir ideas para mejorar desde la aportación de ejemplos de experiencias internacionales.

Metodología

Bull et al. (2004) presentan once criterios esenciales que deben tenerse en cuenta en el desarrollo de políticas y estrategias nacionales de actividad física junto con un conjunto de observaciones sobre las estrategias nacionales de actividad física de ocho países.

Para dar respuesta a las tres preguntas de investigación de este estudio (objetivos), se realiza un análisis cualitativo del contenido incluido en el libro del Plan Integral para la Actividad Física y Deporte y en la página web (www.planamasd.es) a través de la aplicación del modelo de criterios de éxito propuesto el equipo de Bull a la vez que se realiza una comparación de las propuestas realizadas en España con respecto a los ocho países examinados. Los criterios de éxito son (Bull et al., 2004, págs. 3-4):

1. 'Proceso de participación por parte de los 'stakeholders' más relevantes durante el desarrollo de la estrategia y de los planes de acción.
2. La adopción de un enfoque integral con acciones múltiples (por ejemplo, orientadas al individuo, así como al entorno físico) dirigidas a diferentes grupos de población.
3. Llegar a diferentes niveles de actuación (estatal, regional, local; así como a nivel individual, como a colectivos propios del ámbito local, y en cuanto al entorno físico)
4. Desarrollo de un plan de acción con carácter transversal que invite a la creación de coaliciones, alianzas, convenios, grupos de trabajo (por ejemplo, acogiendo diversos ministerios o también organizaciones no gubernamentales, así como entidades distinguidas del sector privado)
5. Integración de la estrategia de actividad física como parte de otros programas que estén relacionados (por ejemplo, en el área de la salud, nutrición, transporte, medio ambiente).
6. Apoyo estable y disponibilidad continua de recursos para implementar la estrategia y los planes de acción.
7. Creación de una imagen que de identidad a la estrategia y planes de acción a través de un logo, marca y/o lema, y/o un "campeón/a" o celebridad deportiva que divulgue la estrategia, además de un plan de promoción y comunicación.
8. Asignación de unos plazos claros y concisos para llevar a cabo la estrategia e implementar los planes de acción
9. Planificar y asignar recursos para la evaluación de la puesta en marcha de la estrategia y el plan de acción (haciendo uso de modelos que se centren en la búsqueda de pruebas que reflejen la realidad y que estén respaldados económicamente)
10. Desarrollo y mantenimiento de un sistema de recogida de datos de los niveles de actividad e inactividad física de la población
11. Existencia de recomendaciones nacionales en materia de la cantidad de actividad física que se debe realizar para evitar enfermedades crónicas 'no contagiosas', o al menos la intención del desarrollo de estas recomendaciones.'

Posteriormente, se lleva a cabo un proceso de reflexión sobre la valoración de los once criterios de éxito y se hace

una propuesta de los aspectos que deberían mejorarse. Finalmente se sugieren ideas para la mejora a través de ejemplos de prácticas que se están llevando a cabo en otros países.

Análisis de contenido de la estrategia española de actividad física: 'El Plan A+D'

A continuación se realiza un análisis del Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte (Plan A + D) teniendo en cuenta los once criterios de éxito propuestos por el equipo de Bull y a su vez se mencionan algunas de las observaciones detalladas sobre las estrategias de actividad física de diferentes países (Australia, Brasil, Canadá, Escocia, Holanda, Nueva Zelanda y Suiza) (Bull et al., 2004).

Criterio 1: Proceso de participación

El Plan A+D incluye detalle sobre la metodología de trabajo para elaborar el plan, especificando la puesta en práctica de un proceso intenso de dos años de consulta. Una primera versión del Plan A+D fue elaborada bajo la dirección del Consejo Superior de Deportes en junio de 2008 y posteriormente fue distribuida a numerosas entidades vinculadas a la práctica del deporte y de la actividad física, creándose ocho grupos de trabajo de expertos y expertas del Plan A+D (CSD, 2010), además se cita a más de treinta organismos, entidades y colectivos que han colaborado en la elaboración del Plan A+D. La mayoría de las naciones han basado sus planes en los datos negativos de los niveles de actividad física de la población (Bull et al., 2004). En el caso de Plan A+D, estos datos se basan en el Eurobarómetro 2010 (European Commission, 2010), en la Encuesta sobre los Hábitos Deportivos en España 2010 (Centro de Investigaciones Sociológicas, 2010), y de la Encuesta Nacional de Salud (Instituto Nacional de Estadística, 2010). Por otra parte, el Plan A+D ha tomado en cuenta otro tipo de datos relacionados con los índices de obesidad de la población española y los niveles de sedentarismo. Esta información se presenta en la Encuesta Nacional de Salud (Instituto Nacional de Estadística, 2010) y en el caso de los niveles de sedentarismo, otros datos se presentan en el Estudio sobre Promoción del Ejercicio Físico (Sociedad Española de Medicina Familiar y Comunitaria) (CSD, 2010). Algunas naciones han abordado a través de sus estrategias de actividad física problemas sociales, violencia/racismo en la práctica físico-deportiva, y un aumento de los índices de sobrepeso y obesidad (Bull et al., 2004). De modo similar, el Plan A+D tiene en cuenta del mismo modo los altos índices de sobrepeso y obesidad de la población, y plantea líneas de trabajo para la inclusión social y la igualdad efectiva entre mujeres y hombres (CSD, 2010).

Criterio 2: Acciones múltiples

El Plan A+D, al igual que otras naciones, se dirige al conjunto de la población y tiene como propósito que la población que reside en el territorio español haga actividad física a lo largo de todas las etapas de su vida (CSD, 2010), pero también se dirige a grupos de población concretos a través de planes de acción señalados como 'programas'. Líneas de trabajo concretas dirigidas a grupos de población específicos es otro aspecto que también se identificó en los ocho países estudiados por Bull et al. (2004). Los programas de actuación del Plan A+D se dirigen a la edad escolar, universidad, personas con discapacidad, ámbito laboral, personas mayores, inclusión social, e igualdad entre mujeres y hombres (CSD, 2010).

Bull et al. (2004) además mencionan que la totalidad de

los países que formaron parte de su estudio dieron un enfoque integral a la implementación del plan poniendo en práctica diferentes acciones o estrategias en relación a aspectos como, por ejemplo, el dar a conocer la estrategia de actividad física a través de acciones de comunicación y campañas, que en el caso de Plan A+D se aborda a través del programa 10 de comunicación y del programa 11 de sensibilización e información; estrategias para la adaptación del entorno físico, aspecto que es abordado a través del programa 15 de intervención urbana; formación de los profesionales, aspecto que se aborda a través del programa 13 de formación; y estrategias de 'transporte activo', aspecto que es de nuevo abordado a través del programa 15 de intervención urbana.

La mayoría de los países no acaban de definir quién va a dirigir estos planes de acción y cómo se van a coordinar y financiar (Bull et al., 2004). Por contra, el Plan A+D presenta un total de 15 programas con objetivos específicos que se concretan en un total de 100 medidas (CSD, 2010). Un promotor principal se asigna para coordinar cada medida y se proponen otros promotores secundarios. Cada uno de los programas agrupa cierto número de medidas, de este modo se materializa la estructura y la coordinación de la estrategia, los programas y las medidas. Del mismo modo que ocurre en los países estudiados por Bull et al. (2004), el Plan A+D no define los modos de financiación de los programas y de las medidas.

Criterio 3: Ámbitos de actuación

Al igual que ocurre con el Plan A+D, la mayoría de los países proponen la necesidad de coordinar e implementar la estrategia de actividad física desde diferentes ámbitos de actuación: nacional, regional y local (Bull et al., 2004). Los ámbitos de actuación del Plan A+D vienen definidos por los promotores (principales y secundarios) que se han asignado a cada una de las 100 medidas (CSD, 2010) y asimismo cubren el ámbito nacional, autonómico y local.

Criterio 4: Coaliciones, alianzas, convenios, grupos de trabajo

La mayoría de los países han creado coaliciones entre diferentes unidades de sus gobiernos, ONGs y sector privado (Bull et al., 2004). En el caso del Plan A+D, este aspecto se deduce por el tipo de promotores que son responsables de cada medida. Sirva como ejemplo la medida número 72 que ha sido asignada al Programa de Investigación y que responsabiliza al CSD, a la Comunidades Autónomas y Universidades como promotores principales de la dirección de la misma junto con 'grupos de investigación' como promotores secundarios (CSD, 2010). Por tanto, se deduce que las citadas organizaciones tienen que establecer comunicación y trabajar conjuntamente para que esta medida se lleve a cabo.

Criterio 5: Integración

Los países intentan relacionar sus estrategias de actividad física con las competencias e intereses de otros servicios o áreas de trabajo, como ocurre con el área de salud, nutrición o educación, y en ciertos países, también se da el caso del área de transporte, doping, planificación urbana y sostenibilidad (Bull et al., 2004). El Plan A+D se ve integrado principalmente con algunos aspectos de las competencias del área de salud, educación y, en menor medida, con intervención urbana (CSD, 2010). Merece ser mencionado que aunque el Plan A+D destaca la importancia de aumentar los niveles de actividad física como principal fórmula para disminuir la obesidad de la población española, no se ha llegado a identificar en este plan una conexión directa con el área de nutrición para

que el problema de obesidad sea abordado desde estas dos dimensiones (CSD, 2010), al contrario de lo que ocurre en numerosas naciones que tienden a integrar los intereses de ambas dimensiones (Bull et al., 2004). Criterio 6: Apoyo estable y disponibilidad continua de recursos

Con frecuencia la planificación y ejecución de las diferentes estrategias de actividad física se realiza por parte de los ministerios de salud o deporte/recreación, a la vez que numerosos planes de acción se abordan e implementan desde una perspectiva local (Bull et al., 2004). A falta de un ministerio con dedicación exclusiva al ámbito del deporte en el estado español, las acciones de planificación y ejecución en el caso específico del Plan A+D se realizan bajo el liderazgo y coordinación del Consejo Superior de Deportes (CSD) (CSD, 2010), que es un 'Organismo Autónomo de carácter administrativo por el que se ejerce la actuación de la Administración del Estado Español en el ámbito del deporte' (Ley del Deporte, 1990) y como se ha comentado anteriormente, el Plan A+D propone un gran número de programas y medidas para llevar a cabo en los ámbitos autonómicos y locales.

Sin embargo, el Plan A+D no incluye información sobre cómo los programas y medidas del plan serán financiados, aspecto que es esencial para asegurar una adecuada implementación del plan y para asegurar una continuidad a lo largo de su duración (10 años). La ausencia de información sobre los modos de financiación también se observa en la mayoría de los países (Bull et al., 2004).

Criterio 7: Identidad

Al igual que en algunos países, en España se ha creado una marca y un logo que dan identidad a la estrategia nacional de actividad física y además ha recibido un apoyo político y mediático en su puesta en marcha. Apoyo que no siempre se ha materializado en el caso de las estrategias de actividad física de otros países (Bull et al., 2004).

Criterio 8: Plazos temporales

Aunque algunos países han enmarcado sus estrategias en un plazo temporal que varía de 3 a 10 años, casi ningún país presenta una planificación temporal que concrete cuándo se van a desarrollar los planes de acción (Bull et al., 2004). Es muy positivo que el Plan A+D también se enmarque en un plazo temporal concreto, el cual tiene como duración 10 años y transcurre de 2010 a 2020 (CSD, 2010). Como aspecto negativo, y del mismo modo que la mayoría de los países estudiados, el Plan A+D no menciona los plazos temporales específicos para cada uno de los 15 programas y 100 medidas (planes de acción), ni los plazos temporales para las correspondientes acciones de planificación, coordinación, ejecución y evaluación de los mismos.

Criterio 9: Evaluación

Se señala en el Plan A+D que 'es un documento vivo' y que se debe llevar a cabo 'un análisis continuo y la actualización permanente del diagnóstico y de los objetivos' (CSD, 2010, pág. 25), aspecto que ha sido del mismo modo mencionado en las estrategias de todos los países estudiados (Bull et al., 2004). Sin embargo, el Plan A+D no acaba de precisar qué tipo de evaluación se va a llevar a cabo, lo que contrasta con la mayoría de los países estudiados, que sugieren el llevar a cabo una evaluación de proceso y/o realizar un análisis de la efectividad de los programas (planes de acción) propuestos en la estrategia (Bull et al., 2004). A pesar de las buenas intenciones, existe limitada información sobre la evaluación de las estrategias y los planes de acción de estos países (Bull et al., 2004).

Aunque el Plan A+D no precisa un tipo concreto de evaluación a desarrollar, incorpora un plan de acción de investigación que se materializa en el programa número 12. Este programa incluye ocho medidas, de las cuales, seis medidas se centran exclusivamente en la investigación de cinco de los siete grupos poblacionales a los que se dirige este plan, siendo estos: edad escolar, universidad, personas con discapacidad, personas mayores (con dos medidas), igualdad entre mujeres y hombres; ámbito laboral e inclusión social quedarían excluidos (CSD, 2010).

Criterio 10: Sistema de recogida de datos de los niveles de actividad física

Existe una gran variación en el tipo de sistemas de recogida de datos de los niveles de práctica de actividad física de la población de diferentes países. Además, las estrategias no suelen especificar qué organización será responsable de esta tarea o, por ejemplo, cómo se coordinará el proceso (Bull et al., 2004). En el caso de España, se viene realizando la ya tradicional Encuesta sobre los Hábitos Deportivos en España 2010 cada cinco años desde 1980 con el fin de recoger este tipo de datos y se identifican los bajos niveles de actividad física a través del Eurobarómetro 2010.

Aun teniendo en cuenta que el Plan A+D reconoce una gran dificultad a la hora de encontrar datos concretos y fiables de los niveles de actividad física, este documento dedica una sección explicar los problemas asociados al uso de varias bases de datos y además incluye varios ejemplos de cómo otros países miden los niveles de actividad física de su población con métodos más apropiados (ver sección: 'Propuesta de mejoras desde una perspectiva internacional')

Criterio 11: Recomendaciones nacionales de actividad física

Algunos países han desarrollado sus propias recomendaciones de actividad física, pero la mayoría siguen las recomendaciones de organizaciones con largo historial en la materia, como por ejemplo las recomendaciones del 'American College of Sport Medicine' (Bull et al., 2004).

El Plan A+D propone tener en cuenta las recomendaciones provistas por la Unión Europea y por la Organización Mundial de la Salud, además se cita la importancia de crear unas recomendaciones de actividad física en cada nación, pero el plan no acaba de incluir en su contenido las recomendaciones de actividad física que la población debe seguir para prevenir enfermedades crónicas y 'no contagiosas'.

¿El Plan A+D aprueba todos criterios de éxito?

El desarrollo del Plan A+D ha conllevado un largo e intenso proceso de participación, integrando un elevado número de las entidades, organizaciones, organismos y colectivos. El único 'stakeholder' que parece ser el gran olvidado es el ciudadano de a pie al que se dirige este plan. El Plan A+D se ha apoyado en varias bases de datos teniendo en cuenta los niveles de actividad física, sedentarismo y obesidad de la población que vive en el territorio español. Aspecto que es muy positivo pero es mejorable ya que las herramientas con la que estas encuestas miden el nivel de práctica de actividad física son mejorables, como se presenta en la siguiente sección de este artículo.

El Plan A+D conlleva un elevado número de acciones múltiples. Se fomenta que la población haga actividad física durante toda la vida pero además se proponen diversas líneas de acción a través de los llamados programas que se dirigen a grupos específicos de

población. De manera simultánea, se plantean otras líneas de trabajo como por ejemplo la información y sensibilización de la población, comunicación del plan, adaptaciones del entorno físico, formación de profesionales en materia deportiva y actividad física o líneas de trabajo para fomentar de transporte activo. En total el Plan conlleva 15 programas que a su vez contienen un total de 100 medidas, a las que se ha asignado un promotor principal y un (o varios) promotor(es) secundario(s), aspecto necesario para posibilitar la ejecución del plan.

Otro aspecto positivo es que el conjunto de los promotores asignados a las 100 medidas presentadas en el Plan A+D pertenecen a los ámbitos nacionales, autonómicos y locales. De esta forma se facilita uno de los propósitos esenciales de este plan, el llegar al ciudadano. Además, la asignación de los promotores a cada una de las medidas facilita que los diferentes organismos, entidades y colectivos conozcan desde el inicio de la puesta en marcha del plan cuáles son las organizaciones con las que deben coordinarse y trabajar en equipo.

Es también positivo que el Plan A+D haya identificado una serie de competencias que son esenciales para cumplir su cometido y que históricamente han sido responsabilidad de otros servicios como por ejemplo salud y educación. Paradójicamente, sorprende el no haber encontrado ninguna referencia a unir esfuerzos con el área de nutrición para luchar conjuntamente contra la obesidad y sobrepeso.

También sorprende el que este plan no proponga un programa específico dedicado a luchar contra la obesidad, especialmente en el caso de la población infantil. Algunos países ya han acumulado cierta experiencia facilitando este tipo de programas, tal es el caso de Inglaterra. Ejemplos de este tipo de programas son GOALS , iniciativa local que se lleva a cabo en la ciudad de Liverpool y MEND , iniciativa nacional que se está implementando actualmente en numerosas ciudades de Inglaterra. Estos programas se dirigen a familias con hijos obesos. Tienen como propósito el cambiar el estilo de vida de todos los miembros de la familia en general, y los estilos de vida de los hijos en particular. Las actividades son dirigidas por equipos interdisciplinares que incluyen expertos en actividad física, nutrición y psicología. Aunque existen diversos modos de acceso, el más común es a través de prescripción médica. La puesta en marcha de una estrategia de actividad física se debería plantear con el fin de realizar una acción preventiva sobre el conjunto de la población, pero si además incorpora este tipo de iniciativas, también se puede llegar a esa parte de la población que ya sufre el problema. Es fundamental que los programas de lucha contra la obesidad no se propongan de manera puntual e individual, sino que estén perfectamente integradas y alienadas con la estrategia nacional/regional/local de lucha contra la obesidad correspondiente.

El Plan A+D ha sido promovido por el Consejo Superior de Deportes, tiene identidad propia, presume de respaldo político y abarca una estructura práctica y lógica a través de sus 15 programas y 100 medidas, lo que permite conjeturar que su ejecución pueda ser factible. Sin embargo, no se aporta información sobre la financiación de estos programas/medidas, ni tampoco se asignan unos plazos temporales a los mismos. Ambos aspectos son pilares imprescindibles para asegurar la ejecución del plan y su continuidad a lo largo de 10 años.

Aunque el Plan A+D reconoce ser un documento 'vivo' y subraya el la importancia de un análisis continuo, se limita

a plantear un programa de investigación que no incluye una propuesta específica de evaluación del mismo plan, ni tampoco de sus programas y medidas. De la misma manera, tampoco se concreta una metodología de medida de los niveles de actividad física de la población, ni se propone una organización que se encargue de esta tarea. Además, los métodos de investigación de las bases de datos en los que se sustenta el Plan A+D necesitan revisarse urgentemente con el fin de establecer un método más fiable para la medición de la actividad física, aspecto imprescindible para dar sentido completo a la puesta en práctica de una estrategia de actividad física (ver revisión y ejemplos de practica ejemplar en sección 'Propuesta de mejoras desde una perspectiva internacional')

El Plan A+D no acaba de esclarecer cuáles son las recomendaciones de actividad física que la población debe adoptar. El mejor de los métodos de recogida de datos de los niveles de actividad física no tendrá ningún sentido si el objeto de estudio no es claro. Por tanto, este aspecto se debe clarificar urgentemente para evitar confusiones.

Para finalizar, la tabla 1 ilustra anecdóticamente y a modo de esquema los criterios que el Plan A+D ha superado satisfactoriamente y los que necesitan mejorar.

Tabla 1. Calificación sobre el Plan A+D de los criterios de éxito propuestos por Bull et al. (2004)

Criterio de éxito	Calificación
1 Proceso de participación	Aprobado con buena nota
2 Acciones múltiples	Aprobado con nota excelente
3 Ámbitos de actuación	Aprobado con buena nota
4 Coaliciones, alianzas, asociaciones, grupos de trabajo	Aprobado
5 Integración	Aprobado
6 Apoyo estable y disponibilidad continua de recursos	Necesita mejorar
7 Identidad	Aprobado con buena nota
8 Plazos temporales	Necesita mejorar
9 Evaluación	Necesita mejorar mucho
10 Sistema de recogida de datos de actividad física	Necesita mejorar mucho
11 Recomendaciones nacionales de actividad física	Necesita mejorar mucho

Propuesta de mejoras desde una perspectiva internacional
En la tabla 1 se ilustra que seis de los once criterios de éxito propuestos por Bull et al. (2004) se han superado satisfactoriamente, lo que lleva a asumir que se han sentado las bases necesarias para que el Plan A+D tenga potencial para llegar a ser una exitosa estrategia de actividad física. No obstante, el para llegar al anhelado éxito, nos debemos centrar en la mejora de los criterios 6, 7, 8, 9, 10 y 11.

Desde este artículo se hace un llamamiento al Consejo Superior de Deportes para que al menos haga público cómo se va a llevar a cabo el proceso de financiación y proponga una estimación de la financiación de cada uno de los programas y medidas hasta el año 2020. Una vez que la financiación sea conocida, los promotores principales de las medidas deberían establecer los plazos de planificación, coordinación, ejecución y evaluación de cada una de las medidas, con la colaboración del Consejo Superior de Deportes.

A continuación se sugieren ideas de una manera más extendida para mejorar los elementos del Plan A+D 'necesitan mejorar mucho' (criterios 9, 10 y 11).

Sugerencias para mejorar las recomendaciones de actividad física

Uno de los aspectos elementales de cualquier estrategia es la indicación de objetivos a conseguir (Ståhl et al.,

2002). Los objetivos del Plan A+D se han planteado de manera concisa pero están íntimamente relacionados con las mencionadas recomendaciones de actividad física que toda estrategia de actividad física debe adoptar, las cuales han sido detalladas vagamente en el Plan A+D. Por tanto, este aspecto se debe clarificar urgentemente, aportando unas recomendaciones claras y concisas.

La Organización Mundial de la Salud propuso en 2004 una serie de recomendaciones de actividad física (30 minutos de actividad física moderada casi todos los días) además de sugerir que cada nación debería contextualizar las recomendaciones a su población (WHO, 2004). En el caso de España, aun se han desarrollado, por lo que este es uno de los siguientes pasos a tomar. Entretanto se debería clarificar que recomendaciones europeas que se van a adoptar provisionalmente.

Las recomendaciones de actividad física que se adopten bien de manera provisional bien de forma continuada deberían concretar el grupo de población (ej. conjunto de toda la población; menores, mayores, adultos), la intensidad (ej. moderada, vigorosa), tiempo de práctica por día (ej. 30 minutos, 1 hora), frecuencia (número de días por semana), y complementariamente podrían incluir ejemplos de tipo de actividades además de cómo estas actividades se pueden incorporar a la vida diaria del ciudadano. Estas recomendaciones deberían tener por finalidad que el ciudadano español acumule la suficiente actividad física para poder contribuir en la prevención de las ya mencionadas enfermedades crónicas y 'no contagiosas'. Un ejemplo de documento en el que se abordan todos estos aspectos es el desarrollado por el ministerio de salud del Reino Unido (Department of Health, 2004).

El mensaje de estas recomendaciones debería ser sencillo, claro y de fácil acceso para todos. De manera que el ciudadano español (independiente del grupo de edad al que pertenezca) tenga la información de cuáles son los mínimos de actividad física que debe realizar para contribuir positivamente a su salud con sólo leer un párrafo. Los programas de comunicación, de información y sensibilización son clave para que el mensaje se difunda ampliamente. Sería conveniente que todas las técnicas de comunicación del Plan A+D mencionaran estas recomendaciones, y así no solo se creara la identidad del plan a través de un logo, sino también a través de un concepto que implique este mensaje.

La tabla 2 cita brevemente un ejemplo de las recomendaciones de actividad física que se han adoptado en Reino Unido (Department of Health, 2004):

Desde hace más de un año la 'British Health Foundation National Centre - Physical Activity and Health' está llevando a cabo una revisión de las recomendaciones expuestas en la tabla 2 a través de un intenso proceso de participación con expertos nacionales e internacionales en la materia. A continuación y a modo de ejemplo se presentan las propuestas que se están debatiendo para el grupo de población adulta (PAHA, 2010):

- El mantener el volumen de actividad física propuesto en las directrices del 2004, 5x30min, ya que se ha demostrado científicamente que este volumen tiene un efecto positivo en los indicadores biomédicos relacionados con el estado de salud.
- El acumulo de 150 minutos de actividad física moderada por semana, de este modo 5x30 minutos pasaría a considerarse una de las muchas fórmulas posibles de acumular esos 150 minutos.
- Si es adecuado incorporar que también se puede acumular el volumen a través de bloques de 10 minutos

de actividad.

- Si se debería incluir un comentario sobre actividad física vigorosa:
- '150 minutos de AF moderada = 75 minutos de AF vigorosa'
- Si las directrices deberían o no incluir entrenamiento de fuerza y flexibilidad.
- El explicar que 150 minutos de actividad física van a conllevar una mejora de la salud, aunque no siempre se vea reflejado en una pérdida de peso.
- El incluir una recomendación para las personas obesas y con sobrepeso, explicando que para reducir peso no basta con 150 minutos de actividad física moderada por semana, proponiendo la necesidad de volúmenes superiores de actividad física moderada en combinación con una disminución en la ingesta calórica.

Tabla 2. Recomendaciones de actividad física en el Reino Unido (Department of Health, 2004)

Inglés Traducción al español

Título 'At least 5 a week' 'Al menos 5 veces por semana'

Recomendación para adultos y personas mayores Adults should achieve a total of at least 30 minutes of at least moderate intensity physical activity a day, on 5 or more days a week. Los adultos deberían acumular al menos 30 minutos de actividad física moderada por día, 5 o más veces por semana.

Recomendación para niños y jóvenes Children and young people should achieve a total of at least 60 minutes of at least moderate intensity physical activity each day. At least twice a week this should include activities to improve bone health, muscle strength, and flexibility. Niños y jóvenes Los adultos deberían acumular al menos 60 minutos de actividad física moderada cada día de la semana. Al menos dos veces por semana las actividades deberían centrarse en la mejora de la salud del sistema esquelético, de la fuerza y la flexibilidad.

Canadá es otra de las naciones que dedica muchos esfuerzos a la creación de unas recomendaciones de actividad física para su población. En 1998 el Gobierno de Canadá junto con la 'Canadian Society for Exercise Physiology' dieron a conocer las recomendaciones de actividad física para la población adulta, y posteriormente para personas mayores (1999), para población infantil y jóvenes (2002). Al igual que en Reino Unido, se han revisado estas recomendaciones proponiendo unas nuevas que se hicieron públicas en enero de 2011 (Public Health Agency of Canada, 2011)

Sugerencias para mejorar el sistema de recogida de datos de niveles de actividad física

Desgraciadamente no existe ningún método perfecto para la medición de actividad física (Welk, 2002), pero sí que existen instrumentos que se pueden usar para medir diferentes componentes de la actividad física. Estos se clasifican como métodos objetivos y subjetivos. La diferencia esencial es que los subjetivos necesitan de la participación del individuo para registrar su propia actividad física e incluso en ocasiones interpretar la información. Cuestionarios, diarios y entrevistas son instrumentos subjetivos (Sirard y Pate, 2001). Los instrumentos objetivos no requieren la participación del individuo para registrar o interpretar la información, son ejemplos de esta categoría los pulsómetros, acelerómetros o podómetros (Sirard y Pate, 2001).

Aun teniendo en cuenta los problemas de subjetividad y de interpretación que conlleva el empleo de cuestionarios para medir adecuadamente los niveles de actividad física, las encuestas son el instrumento más usado en la

recogida de datos de niveles de actividad física de la población de una nación, por razones obvias de coste y practicidad. La 'Active People Survey' de Inglaterra, la 'Active Australia' de Australia son algunos de estos ejemplos.

Es cierto que existe un elevado número de cuestionarios que tienen como objeto medir la actividad física, pero no todos son fiables y válidos, por lo que se recomienda la elección de un instrumento que haya sido objeto de estudio de investigaciones y que por ello garantice los niveles más altos posibles de fiabilidad y validez. El autor desconoce si este proceso de rigor científico se ha llevado a cabo con los instrumentos aplicados para crear las bases de datos que fundamentan los niveles de actividad física de la población que se mencionan en el Plan A+D, Eurobarómetro 2010, la Encuesta sobre los Hábitos Deportivos en España 2010, la Encuesta Nacional de Salud (2010). En el caso de no ser así, se recomienda la elección de una herramienta que posea estas dos características en cuanto a la medición de niveles de actividad física se refiere. Un ejemplo es el 'International Physical Activity Questionnaire' (IPAQ, 2011). Sin dejar de lado la fiabilidad y validez de la herramienta seleccionada, es fundamental que la herramienta realmente recoja los datos que den respuesta a las preguntas de investigación que se intenta abordar. Si se toma como ejemplo las directrices de Reino Unido (tabla 2), la herramienta de recogida de datos tendrá que averiguar los siguientes aspectos en el caso de los adultos:

- Volumen de práctica real de actividad física moderada por día (minutos)
- Número de días por semana que se practica actividad física moderada

· También sería recomendable el clarificar qué se entiende por actividad física moderada.

Teniendo en cuenta estos, se analiza el contenido de las herramientas empleadas en España.

La tabla 3 presenta las preguntas del cuestionario utilizado en la Encuesta sobre los Hábitos Deportivos en España 2005 (Garra Ferrando, M., 2005) que pretende medir de los niveles de actividad física.

El conjunto de estas preguntas no permite dar respuesta a diversos aspectos. En primer lugar, sólo se refieren a práctica deportiva, actividades en la naturaleza o caminar, y no dan cabida a otro tipo de actividades, como por ejemplo actividades de transporte activo como es el ir en bicicleta. En segundo lugar, la terminología empleada podría llevar a confusión ya que personas que tomen parte en actividades con soporte musical podrían elegir la respuesta 'NO' cuando se les pregunta si practican algún deporte. En tercer lugar, las preguntas no abordan el volumen de actividad física diaria con lo que no se puede obtener el volumen en minutos. En último lugar, el umbral de cinco veces por semana no aparece en las respuestas propuestas, con lo que no se puede distinguir con certeza si los individuos practican actividad física moderada 5 veces por semana (o más o menos).

Tabla 3. Preguntas sobre AF planteadas en la Encuesta de Hábitos Deportivos 2005 (García Ferrando, M., 2005)

Nº	Preguntas	Respuestas
2	¿Practica Ud. actualmente algún deporte? Por favor, díganos si practica uno, varios o ninguno.	Practica uno Practica varios No practica ninguno
7	Por lo general, ¿con qué frecuencia suele practicar deporte?	

Tres veces o más por semana

Una o dos veces por semana

Con mucha frecuencia

Sólo en vacaciones

9 Y más en concreto, ¿me podría decir qué deporte o deportes practica? (Multirrespuesta)

13 ¿Realiza algún tipo de actividad física de aventura en la naturaleza? Nos referimos a actividades como el ciclismo todo terreno, ala delta, "puenting", descenso de aguas rápidas, etc. Sí

No

18 Independientemente de que Ud. practique o no deporte, ¿suele andar o pasear más o menos deprisa, con el propósito de mantener o mejorar su forma física?

Sí

No

18a ¿Con qué frecuencia suele hacerlo? Todos o casi todos los días

Dos o tres veces por semana

En los fines de semana

En vacaciones

De vez en cuando, cuando tiene tiempo y se acuerda

72 ¿Cuál de las siguientes situaciones describe mejor la actividad física que desarrolla en su trabajo actual? Sentado/a la mayor parte de la jornada

De pie la mayor parte de la jornada sin esfuerzos

Caminando, desplazamientos frecuentes

Trabajo pesado, grandes esfuerzos físicos

La tabla 4 incluye las preguntas que se presentan en el Eurobarómetro 2010 (European Commission, 2010) y que potencialmente podrían referirse a la medición de los niveles de actividad física. Del mismo modo que ocurre con el caso de la Encuesta sobre los Hábitos Deportivos, el conjunto de estas preguntas no permiten dar respuesta a diversos aspectos. En primer lugar, las preguntas no abordan el volumen de actividad física diaria con lo que no se puede obtener el volumen en minutos. En segundo lugar, es imposible saber la frecuencia por semana. En último lugar, En último lugar, tampoco se detalla el umbral de cinco veces por semana.

Otro aspecto a considerar es el nivel de concreción de los datos sobre actividad física. Algunas encuestas nacionales sobre la actividad física también ofrecen un alto nivel de concreción respecto al ámbito geográfico, como es el caso de la 'Active People Survey' de Inglaterra, la cual recoge datos de ámbito nacional (Country: England), regional (regions), provincial (counties), comarcal (districts) (Sport England, 2010). Esta información podría ser utilizada por los gestores del deporte y de la actividad física para plantear líneas estratégicas que aborden las áreas que más necesidad tengan de incrementar los niveles de actividad física.

Tabla 4. Preguntas sobre actividad física planteadas en el Eurobarómetro 2010 (European Commission, 2010)

Nº	Preguntas	Respuestas posibles
1	How often do you exercise or play sport?	Regularly With some regularity Seldom Never Don't know
2	How often do you engage in a physical activity outside sport such as cycling, walking from a place to another, dancing, gardening?	Regularly With some regularity Seldom Never

Don't know

Es positivo que la Encuesta sobre los Hábitos Deportivos se haya aplicado regularmente cada cinco años desde su inicio en 1980. Sin embargo, algunos países realizan las encuestas anualmente, por ejemplo, Australia e Inglaterra. Por último se deberá revisar los indicadores de resultados que plantea el Plan A+D (sección 8) y re-plantearlos donde sea necesario para que concuerden con la estrategia y el cuestionario usado. Por ejemplo, uno de los indicadores menciona que para el 2020 un 50% de la población practique deporte, es posible que este indicador no tenga sentido con las nuevas directrices de actividad física o que simplemente sea excesivamente alto o bajo para el tipo de instrumento de medida elegido.

Sugerencias para mejorar la evaluación

El criterio de evaluación de la estrategia se verá automáticamente mejorado una vez que se redacten unas recomendaciones de actividad física y se aplique un método más correcto en la medición la actividad física. Esas medidas facilitarían unos datos que permitan el análisis continuo de los objetivos planteados en el plan. El Plan A+D plantea 15 programas, de los cuales un programa se dedica a la investigación. Sería extraordinario que el programa de investigación se dedicara total o parcialmente a evaluar la efectividad del resto de los programas del plan. Se recomienda la aplicación de modelos metodológicos que ayuden a centrar la investigación en el estudio de la efectividad.

El Plan A+D es ambicioso. Además de presentar en la sección 8 indicadores de resultados relacionados con los niveles de actividad física, también propone indicadores sobre la igualdad entre mujeres y hombres, el sedentarismo, los niveles de obesidad y el número de instalaciones deportivas accesibles para personas con discapacidad. Si se desea mantener estos objetivos, sería recomendable el proponer una metodología para evaluar estos objetivos. Proceso muy complejo en el caso de la medición de los niveles de obesidad y sedentarismo.

'No es oro todo lo que reluce'

Incluso los países que tienen un largo historial en las políticas de promoción de actividad física y salud también siguen cometiendo errores. Tal es el caso de Inglaterra, donde la actividad física y el deporte a veces se abordan como dos áreas que no tienen nada en común. Aspecto que se ejemplifica cuando en 2004 ministerio de Salud (Department of Health) hizo públicas unas recomendaciones de actividad física que se referían a la realización de 5x30min. Por otro lado el 'Sport England' (homólogo a CSD) promociona la práctica deportiva de 3x30min, lo que se refleja en su sistema de recogida de datos que no siempre tiene en cuenta los diversos modos de actividad física. Este es un ejemplo más de la división que las políticas de promoción de actividad física y deporte parece sufrir en Inglaterra, donde la promoción de actividad física es competencia de salud pública y la promoción deportiva es competencia del organismo encargado del deporte (Sport England), aspecto que conlleva beneficios como se ha expuesto en el presente documento, pero también conlleva tensiones. Debemos 'abrir una puerta al exterior' para aprender de todas las experiencias positivas y negativas que otros países tienen para aprender de las positivas para no caer en sus mismos errores.

Resumen de las sugerencias propuestas

- Incorporación de un programa o medidas dedicados a la población obesa
- Financiación de los programas y medidas
- Plazos temporales concretos para cada uno de los

programas y medidas

- Concreción de las recomendaciones de actividad física para la población española
- Todo ciudadano debe saber cuáles son las recomendaciones de actividad física
- Mejora de los instrumentos de medida de los niveles de actividad física
- Evaluación de la efectividad de los programas y medidas
- 'Abrir una puerta al exterior'

Bibliografía

- Brown, W. and Miller, Y. (2005) International differences in management of physical activity data: can they explain some of the differences in prevalence estimates? *Journal of Physical Activity and Health*, 2, 460-469
- Bull, F.C., Bellew, B., Sch6ppe, S. and Bauman, A.E. (2004) Developments in National Physical Activity Policy: an international review and recommendations towards better practice. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 7, 1: Supplement: 93-104
- Centro de Investigaciones Sociológicas (2010) Encuesta sobre los Hábitos Deportivos en España 2010, en <http://www.planamasd.es/sites/default/files/recursos/dossier-avance-encuesta-habitos-deportivos.pdf> [28 junio 2011]
- Consejo Superior de Deportes (2010) Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte, en <http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/plan-integral/LIBRO-PLAN-AD.pdf> [accedido 25 junio 2011]
- Department of Health (2004) At least five a week, en http://www.dh.gov.uk/prod_consum_dh/groups/dh_digitalassets/@dh/@en/documents/digitalasset/dh_4080981.pdf [accedido 30 junio 2011]
- European Commission (2010) Eurobarometer 2010. Sport and Physical Activity, en <http://www.planamasd.es/sites/default/files/recursos/eurobarometro-2010.pdf> [accedido 28 junio 2011]
- García Ferrando, M. (2005) Cuestionario y distribución de marginales en http://www.csd.gob.es/csd/sociedad/encuesta-de-habitos-deportivos/encuesta-de-habitos-deportivos-2005/anexo_cuestionario.pdf [accedido 28 junio 2011]
- Global Advocacy for Physical Activity (2010) The Toronto Charter for Physical Activity: A Global Call for Action, en <http://www.globalpa.org.uk/charter/download.php> [accedido 28 junio 2011]
- Instituto Nacional de Estadística (2010) Encuesta Nacional de Salud. Estilos de vida, en <http://www.msps.es/estadEstudios/estadisticas/encuestaNacional/encuestaNac2006/EstilosVidaPorcentaje.pdf> [28 junio 2011]
- IPAQ (2011) Questionnaires, en <https://sites.google.com/site/theipaq/questionnaires> [30 junio 2011]
- Ley del Deporte (1990) en http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/l10-1990.html [accedido 28 junio 2011]
- PAHA (2010) Workshop on the UK physical activity guidelines for adults, en <http://www.paha.org.uk/File/Index/3d2ab0f7-917d-4466-930f-9d2e00f050d3> [accedido 26 junio 2011]
- Public Health Agency of Canada (2011) Physical activity guidelines, en <http://www.phac-aspc.gc.ca/hp-ps/hl-mvs/pa-ap/03paap-eng.php> [accedido 30 junio de 2011]
- Sirard, J.R. and Pate, R.R. (2001) Physical activity assessment in children and adolescents. *Sports Medicine*, 31, 439-454
- Sport England (2010) Active People Survey 2010, en http://www.sportengland.org/research/active_people_survey

y/active_people_survey_4.aspx [accedido 26 junio 2011]
Stahl T., Rütten, A., Nutheam D., et al. (2002) The importance of policy orientation and environment on physical activity activation - a comparative analysis between Eastern Germany, Western Germany and Finland. *Health Promot Internation*, 7 (3) 235-46
Welk, G. J. (2002) Use of accelerometry-based activity monitors to assess physical activity. En G.J. Welk (Ed.). *Physical Activity Assessments in Health-related research* (pp. 125-141). Champaign, IL: Human Kinetics
World Health Organisation (2004) A Global Strategy for Diet, Physical Activity and Health, en http://www.who.int/dietphysicalactivity/strategy/eb11344/strategy_english_web.pdf [accedido 25 junio 2011]

IMPORTANCIA DEL CUESTIONARIO SOBRE LAS DIMENSIONES DEL APRENDIZAJE

Caso Corredor de Henares (Madrid)
García-Tascón, Marta; Venerandi, Marcelo; Gallardo Guerrero, Leonor

Resumen

El objetivo del presente trabajo (estudio piloto) ha sido evaluar el grado de importancia que consideran los gestores a las diferentes dimensiones que conforman el Cuestionario sobre las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional (Watkins y Marsick, 1993, 1997) (CDAO) para conocer como aprenden las personas que trabajan en sus organizaciones deportivas. Este instrumento consta de siete dimensiones del aprendizaje organizacional: Aprendizaje Continuo, Investigación y Diálogo, Aprendizaje en Equipo, Sistema Integrado, Conexión del Sistema, Empowerment y Dirección Estratégica, y se les ha preguntado por el orden de prioridad que le dan a estas dimensiones en sus organizaciones. La muestra participante, ha sido de 20 gestores de los Ayuntamientos que forman el Área del Tajuña y el Corredor del Henares en los departamentos de Dirección, Gestión y Coordinación del área deportiva. Se ha obtenido que la dimensión "Aprendizaje continuo" ha sido la mejor valorada y la dimensión de "Empowerment" la que obtuvo una valoración más negativa. Conocer esta información posibilita el poder proponer estrategias de planificación a corto-medio plazo para mejorar diferentes aspectos de estas dimensiones del aprendizaje en la organización deportiva. Palabras claves: Aprendizaje Organizacional, Organizaciones Deportivas.

Introducción

En un momento histórico convulsionado, las organizaciones con mayor capacidad de adaptación a estas nuevas realidades tendrán la posibilidad de obtener éxito y sobrevivir, donde la planificación estructurada del aprendizaje continuo será pieza fundamental en este nuevo entorno. Conceptos como "aprendizaje organizacional" desarrollado por Peter Senge toman elevada importancia y actualidad. Considerando el conocimiento como el activo más valorado del ser humano, entendiendo que sin él, ningún proyecto es posible. Es necesario desarrollar organizaciones inteligentes, creativas, capaces de poner en valor el talento y el conocimiento, incrementando sus capacidades de innovación, competitividad, sostenibilidad y responsabilidad. Esta es la organización que sobrevivirá a la competencia cada vez más presente, la que se adapte, transforme la información en conocimiento y sea capaz de generar aprendizajes dirigidos (Zhang, Zhang y Yang, 2004). En España la industria de la actividad física, el deporte y

su gestión generan el 1,6 % del PIB (Arévalo, 2006), siendo este sector muy dinámico y con un crecimiento importante (Eichberg, 2002). Cabe destacar un dato del Censo Nacional de Instalaciones Deportivas (Gallardo, 2007), existen en España 79.059 instalaciones deportivas y 176.461 espacios deportivos distribuidos en toda la geografía nacional. En las últimas décadas se han realizado estudios centrados en la evolución y desarrollo de la gestión deportiva, analizando los roles, tareas, habilidades de los directivos, gerentes, en definitiva, de los gestores deportivos (Gómez, 2003; Gomez, 2004; Paris, 1996). Pero en estos momentos de crisis, lo importante es identificar los caminos, las metodologías, las normas internacionales, el concepto de calidad, de sostenibilidad, de responsabilidad social, el talento puesto en práctica, el bienestar del cliente interno y externo, nos presenta una potente línea de investigación, lo que nos lleva a la necesidad de usar, desarrollar y aplicar instrumentos que nos aporten respuestas a ¿Cómo mejorar?, ¿Cómo ser más eficientes?, ¿Cómo aprender?, ¿Cómo crear equipos?, ¿Cómo lograr rentabilidad? En definitiva, cómo generar aprendizajes que sean continuos en el tiempo y significativos para la propia organización. Preocupados por la formación continua y la búsqueda de representatividad de esta nueva profesión en las organizaciones deportivas, aparece en el escenario la FAGDE (Federación de Asociaciones de Gestores del Deporte de España) y las correspondientes asociaciones representantes en cada una de las Comunidades Autónomas en España. Por este motivo, en este trabajo de investigación (estudio piloto) se plantea la necesidad de conocer la opinión que tienen los gerentes sobre la definición de las siete dimensiones del aprendizaje organizacional del "Cuestionario de Valoración de las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional" de Watkins y Marsick (1997). Este cuestionario se ha aplicado a diferentes tipos de organizaciones como hoteleras, industriales, educativas, sanitarias, empresariales... (Bunderson y Sutcliffe, 2003; Hernández y Watkins, 2003; Kofman y Senge, 1993; Probst y Büchel, 1997; Tushman y Nadler, 1996; Yang, Watkins y Marsick, 2004) pero nada se sabe de su posible influencia en el contexto de las organizaciones deportivas. Metodología El universo de estudio está compuesto por 33 gestores deportivos del ámbito público del Área del Tajuña (13) y del Corredor del Henares (20) pertenecientes a la Comunidad de Madrid (siendo este área, el territorio situado en las comunidades de Madrid y Castilla-La Mancha cercano a la vega del Río Henares, afluente del Jarama). (Tabla 1). Tabla 1.- Municipios Corredor de Henares y Área del Tajuña (Madrid)

Corredor del Henares
Alcalá de Henares Torres de la Alameda
Aljalvir Valverde de Alcalá
Anchuelo Velilla de San Antonio
Camarma de Esteruelas Villalbilla
Cobeña Área del Tajuña
Coslada Belmonte del Tajo
Daganzo de Arriba Chinchón
Loeches Cienpozueto
Los Berrocales del Jarama Colmenar de Oreja
Los Hueros Fuentidueña
Los Santos de la Hunosa Morata de Tajuña
Meco Perales de Tajuña
Mejorada del Campo San Martín de la Vega
Nuevo Baztán Tielmes
San Fernando de Henares Valdelaguna
Santorcaz Villacanejo
Torrejón de Ardoz Villarejo de Salvanes

La muestra que participó en el estudio ha sido de 20 gerentes (directores, responsables, etc.) del área deportiva de los municipios, lo que representa un 60,6% y un error muestral del 8%.

El instrumento utilizado para la recogida de los datos sobre la valoración de las definiciones de las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional fue una encuesta, donde se presentaban las definiciones de las siete dimensiones del aprendizaje organizacional y una hoja donde se recogía la valoración de importancia.

Esta valoración se presenta en una escala tipo Likert 1-3 (Muy importante, Importante y nada importante). Se pedía que se señalara SÓLO uno de los tres valores según criterio de cada dimensión. (Anexo 1)

En primer lugar se tradujeron los factores y sus definiciones por 2 expertos lingüistas en el área de la traducción profesional del inglés al español. Posteriormente se solicitó su revisión para la adecuación sobre el lenguaje técnico y validez de contenido a 2 profesores de universidad expertos en el área de la Gestión Deportiva y, a 2 gestores deportivos de municipios de más de 20.000 habitantes (Tabla 2).

Tabla 2.- Traducción Dimensiones del Aprendizaje Organizacional

Documento Original en Inglés
Traducción al Español del Documento
Dimensions of learning organizations questionnaire (DLOQ)
Cuestionario sobre las dimensiones de las organizaciones que aprenden (CDOA)
Factors FACTORES
Continuous Learning Aprendizaje Continuo
Dialogue and Inquiry Investigación y Diálogo
Team Learning Aprendizaje en Equipo
Embedded Systems Sistema Integrado
Empowerment Delegación de poder (Empowerment)
System Connections Conexiones de sistemas
Provide Leadership Dirección Estratégica

La toma de datos se llevó a cabo durante una reunión mensual de los gestores para la coordinación de las competencias deportivas municipales en el mes de octubre 2010.

Realizaron la encuesta sólo aquellos que asistieron. Se indicó que era una encuesta

voluntaria y anónima. Se pidió como premisa fundamental que la encuesta debía ser cumplimentada de forma individual y que el tratamiento de datos sería de forma confidencial. Se revisaron las encuestas a su entrega para evitar la mortalidad experimental y los datos fueron tratados con el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 18.0 para Windows.

El análisis de fiabilidad de la escala se realiza a través del cálculo del estadístico de Alpha de Cronbach, para estudiar las propiedades de la escala de medición y de los elementos que la constituyen (Tabla 3), donde su obtuvo un valor adecuado de ,7.

Tabla 3.- Estadístico Alpha de Cronbach
Alfa de Cronbach N de elementos
,705 7

Resultados y Discusión

Como observamos, los datos recogidos nos muestran que este cuestionario sobre la valoración de las dimensiones sobre el aprendizaje organizacional es un instrumento válido y fiable y que, además es aplicable para el estudio y desarrollo de modelos futuros en la organización deportiva.

Como se ha argumentado, desde los primeros estudios relativos al aprendizaje organizativo se sostiene que aquellas organizaciones que son capaces de desarrollar esta capacidad, obtienen mejores resultados (Bontis, Crossan y Hulland, 2002; McGra, McMurrer y Bassi, 2001; Winter, 2000).

Los cambios que se están produciendo, afectan no sólo a los individuos sino también a las organizaciones en su conjunto, lo que obliga a una permanente adecuación de los instrumentos y habilidades, para la incorporación de nuevos métodos, estrategias y conocimientos. Ya no basta con saber, hay que poner en práctica el conocimiento y el talento de las personas.

Los procesos globalizadores traen consigo formas y metodologías que obligan a cambiar las expectativas y objetivos, haciendo que las organizaciones cada día, den respuestas más adaptadas a las necesidades que se plantean.

Respecto al estudio llevado a cabo:

Variables sociodemográficas. Caracterización de la muestra de gestores

De los 20 gestores encuestados, de ellos 17 son hombres (85%) y 3 mujeres (15%).

Respecto a la edad, hay gestores de todos los intervalos de edad, destacando con 5 gestores el intervalo entre 26 y 33 años (25%). Hay también un gerente con más de 58 años (Tabla 4).

Tabla 4.- Edad de los gerentes

Frecuencia	Porcentaje
Porcentaje válido	
Porcentaje acumulado	
Válidos 18-25	4 20,0 20,0 20,0
26-33	5 25,0 25,0 45,0
34-41	3 15,0 15,0 60,0
42-49	3 15,0 15,0 75,0

50-57 4 20,0 20,0 95,0

+58 1 5,0 5,0 100,0

Total 20 100,0 100,0

Encontramos que el 65% de los gestores participantes, tiene al menos 7 años de experiencia y, 5 gerentes (25%) cuenta con más de 12 años de experiencia.

Casi la mitad de los participantes (45%) de los gestores (9) tienen estudios de licenciatura, el 35% de la muestra tiene estudios de diplomatura (7) y el 20% estudios secundarios (4).

Se observa un alto nivel de preparación técnica en un 70% de los gestores, donde el 35% son técnicos deportivos (35%) y otro 35% han realizado algún Máster de especialización.

El número de años de trabajo en la organización es muy variable. Las mayores frecuencias corresponden a 2-3 años (25%) y más de 12 años (20%). (Tabla 5).

Tabla 5.- Años de trabajo en la organización

Frecuencia Porcentaje

Porcentaje

válido

Porcentaje

acumulado

Válidos -1 2 10,0 10,0 10,0

1 2 10,0 10,0 20,0

2-3 5 25,0 25,0 45,0

4-5 1 5,0 5,0 50,0

6-7 3 15,0 15,0 65,0

8-9 2 10,0 10,0 75,0

10-11 1 5,0 5,0 80,0

+12 4 20,0 20,0 100,0

Total 20 100,0 100,0

El 45% de los gestores encuestados atiende instalaciones con menos de 1000 usuarios.

El 40% de los gestores participantes dirige centros donde acuden entre 1000-1500 usuarios. Y el 15 % restante gestiona instalaciones con 5000 y más usuarios.

Variables Dimensiones del Aprendizaje Organizacional (Tabla 6)

Aprendizaje Continuo

El 75 % de los gestores encuestados valora esta dimensión como "Muy importante", y el 5% restante considera que este aspecto es importante. Investigación y diálogo

Esta dimensión es evaluada de "Muy importante" por 8 gestores (40%), el 45% afirma que es "Importante", y 3 gestores (15% de la muestra) considera que este aspecto es "Nada importante".

Muy importante

Importante

Nada

Importante

Tabla 6.- Valoraciones de las Dimensiones del

Aprendizaje en las organizaciones Deportivas

(%)

nº

Gestores

(%)

nº

Gestores

(%)

nº

Gestores

Aprendizaje continuo 75% 15 5% 5

Investigación y diálogo 40% 8 45% 9 15% 3

Aprendizaje en equipo 70% 14 30% 6

Delegación de poder (Empowerment) 25% 5 45% 9 30% 6

Sistema integrado 35% 7 60% 12 5% 1

Conexión del sistema 45% 9 45% 9 10% 2

Dirección estratégica 60% 12 30% 6 10% 2

Total 20 gestores

Aprendizaje en equipo

El 70% de los gestores encuestados afirma que esta dimensión es "Muy importante", los demás encuestados (30%) consideran que es "Importante".

Empowerment

Esta dimensión, sobre la delegación de poder es evaluada de forma menos favorable, ya que solo 5 encuestados (25%) afirman que es "Muy importante", el 45% la valora como "Importante", y el resto de la muestra (30%) considera que el empowerment es "Nada importante".

Sistema integrado

Sobre esta dimensión se encuentra que la valoración del (60%) se corresponde con la categoría "Importante". El 35% de los encuestados considera es "Muy importante". Y sólo uno de los encuestados (5%) considera que este aspecto es "Nada importante".

Conexión del sistema

El 45% de la muestra afirma que esta dimensión es "Muy importante". Nueve de los encuestados (45%) afirma que es "Importante", y 2 gestores (10% de la muestra), afirman que este aspecto es "Nada importante".

Dirección estratégica

El 60% de los encuestados afirma que esta dimensión es "Muy importante", frente al 30% que indica que para éstos, la dirección estratégica es "Importante". Dos de los encuestados (10% de la muestra), afirman que la dirección estratégica es "Nada importante".

De esta forma, las organizaciones como conjuntos en permanente formación, y sometidas a dinámicas de cambio, se plantean factores y dimensiones que hay que controlar. Por lo que, con este trabajo de investigación, se presenta un primer acercamiento para conocer la opinión que muestran los gestores de las organizaciones deportivas y el grado de importancia que confieren a cada una de estas dimensiones.

Se observa que cada vez más, la dirección de las organizaciones deportivas adquiere más solidez al desarrollar y plantear objetivos claros, como así señala el 90% de los encuestados en la dimensión de la "Dirección Estratégica", con una valoración de "muy importante o importante".

Del mismo modo, las dimensiones que han sido consideradas como "Muy importante" y han obtenido una valoración igual o superior al 70%, son el Aprendizaje continuo (75%) y el Aprendizaje en equipo (70%). Mostrando así, la sensibilidad de los responsables de las organizaciones deportivas, respecto a la mejora en la formación

continua de los trabajadores y el trabajo en equipo. Por el contrario, cabe destacar que la dimensión de Empowerment o delegación de poder, es decir delegar parte de las responsabilidades o funciones en los demás integrantes del equipo, es considerada como "Nada importante" para el 30% de los gestores. Este porcentaje más negativo, incluso podría resultar ser contradictorio con la valoración positiva obtenida en la dimensión del "aprendizaje en equipo" y podría entenderse que, los gestores están a favor del aprendizaje en equipo pero que, a la hora de ponerlo en marcha, no estarían dispuestos a colaborar y ceder parte del poder en bien del equipo.

Como posible consecuencia a este planteamiento anterior, cabe observar que las valoraciones obtenidas en el resto de las dimensiones planteadas [Investigación y diálogo (40%), Sistema integrado (35%) y Conexión del sistema (45%)], en ningún caso llegan al 50% en la valoración de "Muy importante". Y encontramos entre el 5-15% de valoraciones de "Nada importante".

Así, este estudio de aproximación va mostrando las nuevas tendencias y cambios que se están produciendo en las organizaciones deportivas (obtención de porcentajes altos en tres de las dimensiones relacionadas con las orientaciones estratégicas y en el aprendizaje continuo y en equipo) sugiriendo que cada vez más, se empieza a creer y a apostar por el desarrollo del talento de las personas que forman las organizaciones. Del mismo modo, también se perciben ciertas deficiencias (valoraciones más bajas en los porcentajes de cuatro dimensiones, más relacionadas con los aspectos de mejora de la eficiencia y eficacia en la comunicación interna y externa de la organización así como en la cesión de responsabilidades por parte de los directivos). Por lo que hace necesario el seguir apostando por el "coaching" (entrenamiento) de los directivos, no sólo en habilidades comunicativas, gestión de grupos, de reuniones o de recursos, etc., sino en la apuesta para trabajar desde una visión más conjunta y sistémica para que las valoraciones obtenidas en la dimensión de "empowerment" alcance porcentajes positivos superiores.

La consideración del conocimiento como el recurso estratégico esencial y la habilidad de la organización para crearlo y aplicarlo como capacidad fundamental constituye la base de la denominada Teoría de la Empresa basada en el Conocimiento. La aplicación práctica de esta teoría supone un intento de pasar de la consideración del conocimiento como un recurso intangible, difícilmente medible o gestionable, a tratar de gestionarlo de forma explícita.

Como propuestas de investigaciones futuras, no sólo es imprescindible ampliar la muestra de estudio sobre la opinión que tienen los gestores sobre las diferentes dimensiones planteadas, sino que sería muy interesante

contrastar estas opiniones con las de los trabajadores, aplicando el cuestionario de 43 ítems sobre "Dimensions of learning organizations questionnaire (DLOQ)" traducido al contexto español por Hernández y Watkins (2003).

Bibliografía

Arévalo, M. (2006). Las fundaciones deportivas españolas. Tesis Doctoral. Universidad de Alcalá, Guadalajara.

Bontis, N.; Crossan, M. y Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows of knowledge. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469.

Bunderson, J. S. y Sutcliffe, K. M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 552-560.

Eichberg, H. (2002). The global, the popular and the inter-popular Olympic sport between market, state and civil society. Ponencia presentada en The International Seminar "Post Olympism", Arhus: Denmark.

Gallardo, L. (2007). Censo Nacional de Instalaciones Deportivas de España-2005. Madrid: Consejo Superior de Deportes. Ministerio de Educación y Ciencia.

Gómez, A. (2003). El rol del gestor deportivo en los municipios de la Comunidad Valenciana. Pasado, Presente y Futuro. Valencia: Servei de Publicacions.

Departamento de de Psicobiología y Psicología Social de la Universidad de Valencia.

Gomez, E. (2004). La cultura organizacional y su influencia en la empresa integradora: un caso de estudio. Iztapalapa: Univ. Autónoma Metropolitana.

Hernández, M. y Watkins, K. E. (2003). Translation, validation and adaptation of the Spanish version of the modified dimensions of the learning organization questionnaire. *Human Resource Development International*, 6(2), 187-196.

Kofman, K. y Senge, P. M. (1993). Communities of commitment: The Herat of learning organizations. *Organizational Dynamics*, 22, 5-23.

McGra W. K. L.; McMurrer, D. y Bassi, L. (2001). The learning capacity index: A measurement system for linking capacity to learn and financial performance. Ponencia presentada en el 22nd McMaster World Congress. 4th. World Congress on Management of Intellectual Capital, Hamilton: Ontario (Canada).

Paris, F. (1996). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas. Barcelona: Paidotribo.

Probst, G. J. B. y Büchel, B. S. T. (1997). *Organizacional Learning*. Londres: Prentice Hall.

Tushman, M. y Nadler, D. (1996). Organizing for innovation. En K. Starkey (Ed.), *How Organizations Learn* (pp. 135-155). Londres: International Thomson Business Press.

Watkins, K. E. y Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the*

Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change. San Francisco: Jossey-Bass.

Watkins, K. E. y Marsick, V. J. (1997). Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) (Survey). Warwick: Partners for the Learning Organization.

Winter, S. (2000). The satisficing principle in capability learning. Strategic Management, 21, 981-996.

Yang, B., Watkins, K. E. y Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. Human Resource Development Quarterly, 15(1). 31-55.

Zhang, D., Zhang, Z., y Yang, B. (2004). Learning organization in mainland China: Empirical research on its application to Chinese state-owned enterprises. International Journal of Training & Development, 8(4), 258-273.

Anexo 1

Cuestionario sobre las Definiciones de las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional

En los párrafos siguientes se presentan las definiciones de las siete Dimensiones del Aprendizaje Organizacional. (Watkins y Marsick 1993). Léalas con atención y MARQUE con una "X" la VALORACIÓN que considere más apropiada según su criterio. Solo se puede marcar una sola opción de cada una.

Información General

(A) Sexo: Hombre oo Mujer oo

(B) Edad:
18-25 oo 26-33 oo 34-41 oo 42-49 oo 50-57 oo +58 oo

(C) Años de experiencia laboral:
<1 oo 1 oo 2-3 oo 4-5 oo 6-7 oo 8-9 oo 10-11 oo >12 oo

(D) Nivel de estudios:
Primarios oo Secundarios oo Diplomado oo Licenciatura oo Doctorado o

(E) Nivel de Preparación Técnica:
*Técnico Deportivo oo Master oo Postgrado oo Otra oo
* Curso de entrenador de alguna modalidad deportiva, TAFAD. Etc.

(F) Años de trabajo en la Organización:
<1 oo 1 oo 2-3 oo 4-5 oo 6-7 oo 8-9 oo 10-11 oo >12 oo

(G) Número de usuarios al mes
>1000 oo 1000-1500 oo 2000-2500 oo 3000-3500 oo 4000-4500 oo 5000 y más oo

Definiciones de las Variables del Aprendizaje Organizacional

1- Aprendizaje continuo, el cual representa el esfuerzo de una organización para crear oportunidades para que el aprendizaje y que se manifieste en todos sus miembros.

2- Investigación y diálogo, señala el esfuerzo de una organización en crear una cultura de cuestionamiento, de realimentación y de experimentación.

3- El Aprendizaje en equipo, refleja el espíritu de colaboración y de las habilidades colaborativas que soportan la preparación y el desempeño de los equipos eficaces.

4- El Empowerment, que consiste en ceder parte del poder

y de responsabilidades, además de potenciar a los integrantes de la organización para compartir una visión colectiva.

5- El Sistema integrado, el cual indica los esfuerzos para establecer sistemas para captar y compartir aprendizaje.

6- La Conexión del sistema, donde se refleja el pensamiento sistémico y las acciones globales para conectar a la organización con su ambiente interno y externo.

7- La Dirección estratégica, la cual demuestra el grado en el cual los líderes piensan estratégicamente el como utilizar el aprendizaje para crear cambio y dirigir la organización en nuevas direcciones o nuevos mercados.

LA INNOVACIÓN EN CONSTRUCCIÓN DEPORTIVA SE LLAMA MONDO ARENA

AUTORES:

Mundo Ibérica, Teyco y Naos

RESUMEN:

Los pabellones deportivos Mondo Arena, entregados "llave en mano" y creados por Mundo Ibérica, Teyco y Naos, son una muestra de las últimas innovaciones arquitectónicas desarrolladas para albergar actividades deportivas. Los pabellones Mondo Arena son un modelo a seguir en cuanto a arquitectura sostenible, ya que cumplen con los requisitos más exigentes de aislamiento, gestión de residuos y utilización de energías renovables.

PALABRAS CLAVE:

Pabellón llave en mano, sostenibilidad, financiación, respuesta personalizada, calidad y garantía, plazo garantizado

INTRODUCCIÓN:

Cuando se combina diseño, investigación y experiencia en producción de materiales deportivos se obtienen resultados únicos como los pabellones MONDO ARENA. Se trata de edificios bajo el concepto "llave en mano", disponibles en una amplia variedad de modelos, capacidad de espectadores y versatilidad. Estos pabellones están diseñados además siguiendo una máxima: la "eco eficiencia". Y es que no sólo cumplen estrictas normas medioambientales en su proceso de construcción, sino que también cuentan con innovadoras mejoras para el ahorro del consumo energético.

CONTENIDOS:

Los pabellones MONDO ARENA nacen de la innovación en edificios deportivos y del respeto al medio ambiente. Son la respuesta imaginativa y versátil a las actuales circunstancias económicas y a la conciencia existente acerca de la sostenibilidad en todos los campos del mundo empresarial. Bajo estas premisas, tres empresas españolas, MONDO IBÉRICA, líder en diseño, investigación y producción de todo tipo de material deportivo; TEYCO, empresa consolidada y reconocida en el mundo de la construcción y la promoción inmobiliaria; y el estudio de arquitectura NAOS, especialista en desarrollo de proyectos deportivos, se han unido para crear los pabellones MONDO ARENA.

Estas novedosas construcciones, que son flexibles ante futuras ampliaciones, nacen con el concepto de edificio "llave en mano", con garantía de calidades constructivas, presupuesto final fijo y plazo de entrega garantizado, que cumple con todas las exigencias constructivas y deportivas vigentes. Además, dan respuesta personalizada a las necesidades de cada cliente. Por su amplia variedad de modelos, capacidad de espectadores y versatilidad se adaptan a cualquier programa funcional y permiten tener garantía y control de todo el proceso constructivo.

LA IMPORTANCIA DE LA SOSTENIBILIDAD

Hoy está plenamente demostrado que la sostenibilidad en la construcción no debe basarse únicamente en los procesos de ahorro de energía en el uso del edificio, sino que debe alcanzar todos los niveles, desde la fabricación y el transporte de los materiales con los que se va a construir, hasta la gestión de los residuos que el proceso

constructivo va a generar. Y los edificios MONDO ARENA lo cumplen.

La obra de junta seca de estos pabellones favorece la optimización del consumo de agua en el proceso de construcción, reduce los residuos y facilita el reciclaje. Sin olvidar que la estandarización optimiza los procesos de diseño, de fabricación y de transporte de materiales a la obra, lo que se traduce en un menor consumo de material y de combustibles fósiles.

NOVEDOSO SISTEMA DE FINANCIACIÓN

Una de las novedades del polideportivo Mondo Arena es que se adapta a las dificultades actuales que atraviesan los ayuntamientos, ya que dispone de un sistema novedoso de financiación. Este proyecto de Mundo Ibérica, Teyco y Naos apuesta por una manera fácil y ventajosa de financiar el pabellón deportivo y que proporciona una rentabilidad de la inversión. Los consistorios disponen así de la posibilidad de renovar sus instalaciones deportivas sin realizar grandes desembolsos económicos y apostando por la sostenibilidad y el medio ambiente.

EDIFICIOS PARA TODOS LOS GUSTOS

Hay una solución MONDO ARENA para cada necesidad, de hecho, existen seis modelos diferentes en función de su capacidad en número de espectadores: MA Basic (sin espectadores), MA 300, MA 500, MA 1000, MA 2500 y MA 5000. Cada uno de ellos dispone del programa exigido para albergar espectáculos deportivos de la entidad acorde a sus espectadores, con diversas variantes en cuanto al número de vestuarios, localización de los mismos, imagen exterior, pavimento deportivo o equipamiento deportivo que tendrá que escoger el propio cliente.

PABELLONES FLEXIBLES

Los pabellones Mondo Arena se construyen mediante estructuras de acero de gran luz, con una modulación en retícula de 6x6 metros, que se amplía y modifica en función del programa de vestuarios, gimnasios o espacios complementarios adaptándose a cada programa deportivo. Por otro lado, todos los modelos tienen gradas móviles lo que permite ampliar el espacio central adaptándose como pabellón multiusos a cualquier tipo de actividad además de las deportivas que requieran de grandes espacios cubiertos y acondicionados.

Una vez ejecutado el contenedor exterior, los trabajos interiores consisten en el montaje de piezas. Hay que destacar que el pavimento de la pista, elemento base de cualquier instalación deportiva, el cliente lo puede escoger entre los diversos productos en los que MONDO IBÉRICA es especialista y que garantizan un óptimo comportamiento deportivo.

OPTIMIZACIÓN ENERGÉTICA EN TODOS LOS PROCESOS

Una vez optimizados los consumos energéticos durante los procesos de diseño, fabricación, transporte de materiales, proceso de montaje y gestión de los residuos, el uso de los edificios se ha estudiado también desde el punto de vista de los consumos de energía. Los pabellones presentan la instalación de paneles solares térmicos y la optimización de consumos eléctricos, de gas y de agua, como base de desarrollo del diseño de las

instalaciones. Además se plantean como complemento diversas opciones de mejora de consumo energético, como la recuperación del agua de lluvia mediante un sistema de recogida y acumulación que se utilizaría para aguas grises o para el riego de las zonas verde, la recuperación del calor del agua de las duchas mediante un circuito cerrado, cediendo el calor con intercambiadores al agua entrante o paneles solares fotovoltaicos instalados en la cubierta del pabellón, entre otras adecuaciones.

LA MEJOR CALIDAD

Por último, no hay que olvidar que la memoria de calidades reúne las máximas exigencias en los materiales, con certificados de calidad y marcas de reconocido prestigio que se montarán en obra después de un estudiado sistema de transporte en contenedores optimizando recursos y por tanto coste, lo que los hace ser plenamente competitivos en coste, plazo de ejecución y calidad.

BIBLIOGRAFÍA:

MONDO IBÉRICA es una empresa española dependiente de la compañía italiana Mondo que se dedica a la fabricación de pavimento y equipamiento deportivo. En 1988 se creó Mondo Ibérica en Zaragoza (España), aprovechando la participación de Mondo como proveedor oficial de los Juegos Olímpicos de Barcelona. Mondo Ibérica es ahora el centro de diseño, investigación y producción de equipamiento deportivo, pavimento de madera, asientos, graderíos y electrónica deportiva para todo el Grupo MONDO.

En el año 2002 se creó Mondo Tufting en Borja (Zaragoza), como centro productivo del grupo Mondo para la fabricación de césped artificial tanto para uso deportivo como decorativo. Actualmente, sus instalaciones cuentan con un laboratorio especializado en I+D+i de césped artificial.

TEYCO es una empresa familiar fundada en 1963, dedicada a la construcción y promoción inmobiliaria. Su carácter de empresa dinámica les ha permitido crecer constantemente de manera sostenible. El objetivo de Teyco no es únicamente ofrecer un producto de calidad, sino ofrecer, además, un servicio personalizado y diferencial.

Una de las áreas de negocios principales de Teyco es la construcción, a través de la cual han desarrollado equipamientos culturales, centros escolares, equipamientos deportivos, rehabilitación edificios históricos, centros sanitarios y residencias, equipamientos públicos, naves industriales, urbanización y obra civil, rehabilitaciones y reformas, viviendas y construcciones industrializadas.

NAOS es un estudio de arquitectura especializado en arquitectura deportiva, que desarrolla su actividad profesional en toda España desde hace 20 años. Ha proyectado y construido numerosos pabellones polideportivos, piscinas, campos de fútbol, pistas de atletismo y todo tipo de complejos deportivos de otras tipologías arquitectónicas como auditorios, centros sociales, colegios, hospitales, etcétera.

<http://www.mondoarena.es>

EL CONSORCIO COMO MODELO DE COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA. EL CONSORCIO SANT BOI ESPORTS

Vicente Javaloyes Sanchis
Profesor INEFC

Resumen

Para dar respuesta al mandato de la Constitución Española de fomento del deporte, los poderes públicos realizan muy variadas actuaciones dentro de sus respectivas competencias. Desde el desarrollo de planes directores de instalaciones deportivas, hasta la puesta en marcha de programas deportivos que den respuesta a la demanda de los ciudadanos. Para ello han incrementado presupuestos y plantillas de personal, han estimulado la creación de otras entidades deportivas y en definitiva han mejorado la calidad de los servicios deportivos para adaptarse a los cambios en los hábitos deportivos de la población.

El artículo 85 de la Ley de Bases de Régimen Local señala los distintos modelos de gestión de los servicios públicos locales, a través de fórmulas de gestión directa o gestión indirecta. A su vez la Ley posibilita que las entidades locales puedan constituir consorcios con otras Administraciones públicas para fines de interés común o con entidades privadas sin ánimo de lucro que persigan fines de interés público, concurrentes con los de las Administraciones públicas.

La libertad de actuación que atesora la figura jurídica del consorcio, frente a otras formas organizativas de naturaleza pública, le confieren una serie de potestades que nos permiten afirmar su creciente utilización dentro del ámbito del deporte. El análisis de algunos de los Consorcios creados en España y especialmente del Consorcio Sant Boi Esports nos ayudarán a conocer su funcionamiento y su eficacia como modelo de colaboración público-privada.

Palabras clave

Administración pública, servicio público, gestión directa, gestión indirecta, consorcio, contratos públicos

Introducción

En la actualidad el deporte despliega su importancia en diferentes ámbitos. A nivel social está relacionado con la salud, la educación y valores como la solidaridad o el juego limpio. En el plano económico, influye, directa e indirectamente, sobre aspectos como la construcción de infraestructuras o la generación de empleo, en este sentido, ocupa un lugar privilegiado en el mercado económico representando un porcentaje del PIB del 2,4%.

La Constitución Española establece en el artículo 43.3 que “Los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Asimismo facilitarán la adecuada utilización del ocio.” Este artículo se encuentra dentro del Capítulo III “De los principios rectores de la

política social y económica”, por lo que en el año 1978 el legislador no entendió que el deporte era un derecho fundamental (Capítulo II. Sección I), ni tan siquiera un derecho (Capítulo II. Sección II) de nuestra Carta Magna. No obstante, el espectacular cambio que se ha producido en el ámbito deportivo occidental, ha convertido al deporte en un servicio de interés público y un derecho de los ciudadanos.

Al amparo del mandato constitucional, las distintas administraciones implicadas dan cumplimiento al deber de fomentar el deporte de muchas maneras muy diversas: organización de eventos, construcción de instalaciones, oferta de programas deportivos, subvencionando a las entidades deportivas, etcétera, que han ido modificando sustancialmente el panorama de los servicios deportivos orientados a la ciudadanía como un vehículo más para la mejora de su calidad de vida.

Por otro lado, la Carta Europea del Deporte entiende que es indispensable la estrecha cooperación de los poderes públicos con las organizaciones deportivas no gubernamentales para la implantación de mecanismos para el desarrollo y la coordinación del deporte.

Puesto que la práctica del deporte depende en parte del número y diversidad de las instalaciones y de las posibilidades de acceso a las mismas, su planificación global será competencia de los poderes públicos, que tomarán en consideración las exigencias nacionales, regionales y locales, así como las instalaciones públicas, privadas y comerciales ya existentes. Los responsables adoptarán las medidas precisas para garantizar la buena gestión y la plena utilización de las instalaciones en un entorno seguro. Además, la necesidad de promover la práctica del deporte en el conjunto de la población exige disponer de el personal cualificado (monitores, directivos, etcétera).

En nuestro país conviven tres sistemas deportivos claramente diferenciados: el federativo, el escolar y el municipal, que han ido evolucionado y tendiendo a coordinarse y colaborar. En los años de democracia, las distintas administraciones han desarrollado los planes de infraestructura deportiva, dotando el territorio de las instalaciones necesarias, han creado programas deportivos que dieran respuesta a la demanda de los ciudadanos, han incrementado presupuestos y plantillas de personal, han estimulado la creación de otras entidades deportivas y en definitiva han mejorado la calidad de los servicios deportivos para adaptarse a los cambios en los hábitos deportivos de la población.

Estas actuaciones fueron abordadas inicialmente por la Administración local a través de modelos de gestión directa. La Ley de Bases de Régimen Local de 1985 establece que el municipio ejercerá competencias en actividades o instalaciones deportivas y ocupación del tiempo libre (apartado 2.º del artículo 25), siendo además obligatorio contar con instalaciones deportivas de uso público en aquellos municipios con una población superior a los 20.000 habitantes (artículo 26.1.c).

Las formas de gestión de los servicios públicos deportivos

En la actualidad, la noción de administración pública hay que entenderla en un sentido más amplio que el

tradicional, distinguiéndola de lo que se ha llamado sector público, ya que bajo esta noción, conjuntamente con las administraciones territoriales y los organismos autónomos instrumentales que se les adscriben con personalidad jurídica pública, se crean nuevas entidades que adoptan formas jurídicas de naturaleza privada.

El artículo 85 de la Ley de Bases de Régimen Local señala los distintos modelos de gestión de los servicios públicos locales, bien por un lado mediante la gestión directa por la propia entidad local, a través de organismo autónomo local, por una entidad pública empresarial local o por una sociedad mercantil local cuyo capital social sea de titularidad pública, o bien por otro lado mediante la gestión indirecta mediante las distintas formas previstas para el contrato de gestión de servicios públicos en la Ley de Contratos del Sector Público.

En este sentido el artículo 67 del Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales de 1955 establece que "La gestión directa de los servicios comprenderá las siguientes formas:

1. Gestión por la corporación:
 - a) Sin órgano especial de administración, o
 - b) Con órgano especial de administración.
2. Fundación pública del servicio.
3. Sociedad privada, municipal o provincial."

En la gestión directa sin órgano especial, la Corporación Local asume su propio riesgo y ejerce sin intermediarios y de modo exclusivo todos los poderes de decisión y gestión, realizando el servicio mediante funcionarios de plantilla y personal retribuidos con fondos del presupuesto ordinario del ayuntamiento.

Los servicios municipalizados en régimen de gestión directa con órgano especial estarán a cargo de un consejo de administración y de un gerente que asumirán el gobierno y la gestión con sujeción a un presupuesto especial.

Por otro lado las Corporaciones Locales podrán realizar los servicios de su competencia dotándolos de personalidad jurídica pública a través de la Fundación pública del servicio que contará con patrimonio especial afecto a los fines específicos de la institución que se constituye que se regirá por sus propios estatutos, que deberán ser aprobados por el Pleno de la corporación local.

En los organismos autónomos locales debe existir un consejo rector y en las entidades públicas empresariales locales un consejo de administración. En ambos casos, la composición se determina en los estatutos. Están sometidos a controles específicos sobre la evolución de los gastos de personal y de la gestión de sus recursos humanos por las correspondientes concejalías, áreas u órganos equivalentes de la entidad local. Es necesaria la autorización de la concejalía, área u órgano equivalente de la entidad local a la que se encuentren adscritos, para celebrar contratos de cuantía superior a las cantidades previamente fijadas por aquella.

Finalmente, la gestión directa de los servicios económicos se puede realizar en régimen de empresa privada, con la forma de responsabilidad limitada o de sociedad anónima, constituyéndose y actuando con sujeción a las normas legales privadas que regulan dichas compañías

mercantiles. La Corporación es la propietaria exclusiva del capital de la empresa y no puede transferirlo ni destinarlo a otras finalidades. La dirección y administración de la empresa esta a cargo de la Corporación, que asume las funciones de Junta General, el Consejo de Administración y la gerencia.

Respecto a la gestión indirecta, la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público en su artículo 5 clasifica los contratos en: contratos de obras, concesión de obras públicas, gestión de servicios públicos, suministro, servicios y de contratos de colaboración entre el sector público y el sector privado. Esta ley ha sido modificada en su redactado actual por la reciente Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible.

Finalmente es posible encontrarnos con modelos de gestión intermedios mediante la creación de empresas mixtas en que los capitales de las Corporaciones Locales y de los particulares, o de aquéllos entre sí, se aportan en común para realizar servicios susceptibles de municipalización. El Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales nos dice que las Empresas mixtas se deben constituir mediante escritura pública, pudiendo adoptar cualquiera de las formas de Sociedad mercantil, comanditaria, anónima o de responsabilidad limitada previstas en la legislación.

La Ley de Bases de Régimen Local posibilita que las entidades locales puedan constituir consorcios con otras Administraciones públicas para fines de interés común o con entidades privadas sin ánimo de lucro que persigan fines de interés público, concurrentes con los de las Administraciones públicas. Se convierte de esta manera el consorcio como una fórmula jurídica de gestión de los servicios públicos locales no contemplada en el artículo 85 de la Ley de Bases de Régimen Local.

Idéntica autorización para constituir consorcios con la finalidad de instalar o gestionar servicios de interés local lo encontramos en el artículo 37 del Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales. Estableciéndose que serán los estatutos del consorcio los que determinarán las particularidades de su régimen orgánico, funcional y financiero, pudiendo adoptar cualquiera de las modalidades de gestión previstas en la normativa para la gestión de los servicios.

En Cataluña, la Ley 13/1989, de 14 de diciembre, de organización, procedimiento y régimen jurídico de la Administración de la Generalitat de Cataluña también contempla la constitución de consorcios.

Queda por tanto claro que es inherente a la figura del consorcio la idea de colaboración, con el objetivo de prestar un servicio o de conseguir un fin de interés general común a los integrantes, coordinando las competencias de cada una de las entidades consorciadas. Y que será el derecho público el aplicable con las especificaciones que puedan establecerse en los estatutos.

Una de las características que distingue el consorcio del resto de formas organizativas de naturaleza pública es el amplio margen de libertad que tienen las entidades consorciadas para establecer, por medio de sus estatutos, las finalidades, organización y funcionamiento, así como las condiciones de admisión y separación de las entidades

que integran el consorcio.

Esta libertad de maniobra se plasma en las siguientes potestades:

- Potestad de autoorganización al recoger en los estatutos los órganos de gobierno y gestión, su régimen jurídico de convocatoria y de adopción de acuerdos.
- Potestad reglamentaria aunque limitada a la normativa de aplicación a la actividad que desarrolle.
- Potestad financiera para fijar precios, aprobar el presupuesto de ingresos y gastos, solicitar préstamos, autorizar operaciones de crédito, etcétera.
- Potestad para planificar sus actividades y actuaciones en relación con su objeto.
- Potestad de revisar de oficio sus actos como entidad pública.

El consorcio y su papel en el ámbito del deporte

Algún ejemplo reciente de consorcio en el deporte los encontramos en la organización de la Copa del América por la ciudad de Valencia mediante la creación del Consorcio Valencia 2007 y Valencia 2009, integrado por la Administración del Estado, la Generalitat Valenciana y el Ayuntamiento de Valencia .

Así, el Consorcio Valencia 2007 tenía como fines específicos:

a) La adopción, ejecución y coordinación de cuantas actuaciones y medidas resulten necesarias para:

1. Conseguir la mejor celebración de la Copa del América.
2. Cumplir el contrato de Ciudad Anfitriona y Sede.
3. Promover y ejecutar las actuaciones que se le encomienden relacionadas con el desarrollo urbanístico del entorno de la Sede del Evento.
4. Planificar, proyectar, ejecutar y financiar las infraestructuras e instalaciones que han de albergar el Evento, sin perjuicio de que la dirección, supervisión, control económico y de calidad de las obras pueda recaer en una sociedad instrumental creada por el Estado a tal efecto.
5. Explotar, en los términos contenidos en el contrato de Ciudad Anfitriona y Sede, las infraestructuras e instalaciones ejecutadas.

b) La planificación, proyecto, ejecución y explotación, de cuantas otras infraestructuras e instalaciones considere conveniente llevar a cabo en el ámbito territorial de los espacios que por cualquier título le sean asignados para su gestión.

c) La potenciación, hasta la celebración del evento así como con posterioridad al mismo, de los impactos económicos, culturales, y de imagen que, sin perjuicio de las economías externas que puedan y deban suponer para la Ciudad, la Comunidad Autónoma, y la Nación, redunden en una mejora del atractivo de las infraestructuras e instalaciones que van a ser objeto de explotación por el Consorcio Valencia 2007, y faciliten así la obtención de una rentabilidad suficiente del conjunto de sus actuaciones.

El consorcio también fue la fórmula utilizada para la organización de la salida de la Vuelta al Mundo a Vela 2005/2006, con la creación del Consorcio "Galicia 2005. Vuelta al mundo a vela", integrado por la Administración General del Estado, representada por el Ministerio de

Economía y Hacienda y el Consejo Superior de Deportes, la Administración de la Xunta de Galicia, los Excmos. Ayuntamientos de A Coruña, Baiona, Sanxenxo y Vigo, y la Fundación Deporte Galego .

El Consorcio tenía facultades para adquirir, poseer, reivindicar, permutar, gravar o enajenar bienes, celebrar contratos, establecer y gestionar obras y servicios públicos, obligarse, interponer recursos y ejercer las acciones previstas en las Leyes de aplicación.

Y para el cumplimiento de sus fines el Consorcio podrá recibir cuantos recursos se le asignen por cualquier título legítimo, y en particular los siguientes:

- a) Las aportaciones, subvenciones y transmisiones a título gratuito que en su favor hagan personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras.
- b) Los productos de su patrimonio.
- c) Los créditos que obtenga de las entidades de financiación, públicas o privadas.
- d) Las participaciones en ingresos obtenidas por actividades del Consorcio.

Con el objetivo de la desgravación fiscal para las empresas que patrocinan el Programa ADO se creó un Consorcio que permitía a las empresas que patrocinan la preparación de los deportistas españoles para Pekín 2008 acogerse a los nuevos beneficios fiscales que se regulan en la normativa de incentivos fiscales para el patrocinio y mecenazgo. Integrado por el Ministerio de Economía y Hacienda, el Comité Olímpico Español (COE), la Asociación de Deportes Olímpicos (ADO) y el Consejo Superior de Deportes (CSD).

También en el ámbito del deporte olímpico se han creado consorcios para promover la candidatura a la organización de los juegos olímpico como es el caso del Consorcio Zaragoza-Pirineos para los Juegos Olímpicos de Invierno del año 2022.

Más vinculado a la gestión deportiva en el ámbito local, encontramos ejemplos en el Consorcio Infraestructuras Deportivas de la provincia de Cuenca que se crea para desarrollar el Plan regional de instalaciones deportivas 2006-2010 de la Junta de Comunidades de Castilla La Mancha y que está integrado por la Diputación Provincial y todos aquellos Municipios que sus órganos de gobierno así lo acuerden. En la Provincia de Cuenca debido al elevado número de municipios existentes y sus características peculiares de población, personal técnico y administrativo se entendió conveniente la creación de un organismo con personal apropiado que marque los criterios técnicos de las instalaciones, vigile y compruebe las calidades de las mismas, gestione aquellas a las que por su complejidad sea necesario aplicar modelos de gestión específicos para ello y además consiga que al gestionar un mayor componente económico se consiga un ahorro económico y financiero.

Con parecida finalidad encontramos el Consorcio de Infraestructuras Deportivas de Cantabria.

Más dirigidos a la organización de actividades deportivas encontramos ejemplos en el Consorcio Transfronterizo Bidasoa-Txingudi, constituido por los ayuntamientos de Irun, Hondarribia y Hendaia, y en el Consorcio de Alboraya que trabaja por el deporte en edad escolar.

Por último señalar el Consorcio Escuela Balear del Deporte centrado en la gestión integral de las instalaciones, organización de actividades y eventos e incluso tecnificación y formación del deporte de las Islas Baleares .

El Consorcio Sant Boi Esports

El Pleno del Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat el día 25 de febrero de 2002, aprobó la constitución del Consorcio Sant Boi Esports entre el club sin ánimo de lucro Unió Esportiva Santboiana y el Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat. Tiene una duración inicial de 30 años, prorrogable por acuerdo de las partes.

Los estatutos permiten la incorporación de cualquier administración pública con competencias e interés sobre el objeto del Consorcio, así como cualquier entidad privada sin ánimo de lucro que tenga una finalidad de interés público que coincida con las finalidades propias del Consorcio.

El Consorcio Sant Boi Esports se creó con la finalidad de construir y explotar un centre deportivo en unos terrenos de 26.514 m2 de superficie, propiedad de la Unió Esportiva Santboiana, para que fueran utilizados por todos los ciudadanos. Posteriormente cedió las instalaciones para su explotación en régimen de alquiler, mediante el pago de un canon, a la sociedad limitada Rugby Sant Boi.

Figura 1. Esquema Consorcio Sant Boi Esports

Para cumplir con sus fines realiza, entre otras, las siguientes funciones:

1. Celebrar contratos de todo tipo tanto administrativos como privados.
2. Gestionar y explotar las instalaciones deportivas objeto del Consorcio utilizando cualquiera de las formas de gestión previstas.
3. Colaborar con otras entidades públicas y privadas en la promoción del deporte.
4. Elaborar i difundir el material de divulgación, de publicidad y de imagen necesario para dar a conocer las instalaciones.
5. Promover actividades destinadas a incrementar la demanda del deporte.
6. Gestionar, promocionar y realizar todas aquellas actividades que puedan beneficiar el incremento de la calidad y la cantidad de la oferta del deporte.

Los órganos de gobierno, administración y participación del Consorcio son:

- La Junta General.
- El/La presidente/a.
- El /La vicepresidente/a ejecutivo/a.
- La Comisión Ejecutiva.

Los trabajadores contratados por el Consorcio están sujetos a las disposiciones del régimen laboral, excepte cuando se integre personal funcionario y de otras administraciones en comisión de servicios.

Las aportaciones que realizaron las entidades consorciadas fueron:

1. Por parte del Club Unió Esportiva Santboiana:
 - a) La adscripción del uso de la finca de su propiedad, libre

de cargas y gravámenes valorada en 5.048.501,68 euros.
b) Una aportación económica de 665.921,41 euros concedida por la Secretaria General de Deportes de la Generalitat.

2. Por parte del Ayuntamiento una aportación económica de 5.409.108,94 euros.

La particularidad más importante frente a otros modelos de gestión, por ejemplo la concesión, es que una vez disuelto el Consorcio, el centre deportivo, las edificaciones y el equipamiento pasaran a ser de titularidad del Club Unió Esportiva Santboiana como parte inseparable de la propiedad del terreno y el Ayuntamiento recuperará la inversión inicial realizada.

Bibliografía

AA.VV.: Deporte, Gestión y Municipio. Aspectos clave. Grada Sport Books

AA.VV.: La gestión deportiva local: Problemática actual y tendencias de futuro. FEMP, 2008

AA.VV.: Guía del Deporte Local. FEMP, 2004

Cabrera Domínguez, José M^a., Gallardo Guerrero, Leonor y Dorado Suárez, Alberto: Los sistemas de contratación pública en el deporte. Círculo de Gestores Deportivos de Madrid, 2009

Huet Fuentes, Fernando: El rol del Consorcio Valencia 2007 en la "Américas Cup". Conferencia impartida el 25 de octubre 2005 bajo la organización de la Real Sociedad Económica de Amigos del País

Mestre Sancho, Juan A. y García Sánchez, Eduardo: Planificación y gestión deportiva municipal. Gobierno de Canarias 1992

<http://www.valencia2007.com/contenido/inicio.asp>

http://www.lamoncloa.gob.es/ConsejodeMinistros/Referencias/_2007/refc20070907.htm#ConsorcioValencia

<http://www.zaragoza-pirineos2022.com/>

<http://www.dipucuenca.es/consorcioideportivas/framesetideportivas.htm>

<http://www.bidasoaldia.com/02/05/2011/el-consorcio-organiza-la-fiesta-del-deporte-escolar-para-el-proximo-28-de-mayo/>

<http://www.notasdeprensacv.es/alboraya-un-consorcio-promovera-el-deporte-en-lhorta-nord-3517>

<http://www.adn.es/local/madrid/20110412/NWS-0732-Gomez-elecciones-consorcio-deportes-cultura.html>

<http://www.ebe.es/>

CONFERENCIA DE CLAUSURA

EL DEPORTE COMO SERVICIO LOCAL ANTE LA “ERA WIKI”

Luis V. Solar Cubillas
Bilbao Kirolak. UPV/EHU. Kait. Asociación vasca de gestores del deporte

Introducción.

Wiki, software para la coedición de documentos, dio paso a Wikipedia, lo que nos deja vislumbrar un nuevo mundo en el que los conocimientos dejan de tener sabios productores y estudiosos consumidores, para ser todos potenciales “prosumidores”. La castellanización del término inglés -prosumer- hace referencia según su introductor Alvin Toffler o su actual difusor Don Tapscott, a la coproducción de los consumos y en consecuencia a la personalización de los mismos. Son varias las cuestiones sobre las que meditar ante la irrupción de la era Wiki, supongo que todo el mundo lo deberá hacer, pero desde luego no nos libraremos de ello quienes nos movemos en un mundo de servicios de ocio y cultura dicotomizado, entre la oferta y la demanda: se está acabando la época de la relación clásica productores-consumidores. Caminamos hacia la personalización de los consumos. Formamos parte de la moderna cultura del consumo. Somos beneficiarios pasivos de la inclusión de las actividades físico-deportivas entre los modernos consumos culturales.

Esta nueva situación que se da en un mundo globalizado, o es producto suyo, no es la única línea de reflexión que quisiéramos abordar ante este foro, es necesario, además, que pensemos en la situación creada en España, durante el actual recorrido democrático, por el ocio y por uno de sus productos estrella, el Deporte, considerándolo, no lo podemos hacer de otra forma, desde el contexto que lo ha convertido en “estrella”: el municipio. En tal sentido necesitamos repensar el concepto de servicio público en general, y en concreto el concepto español del deporte como servicio público

Hace treinta años hablábamos, en los nacientes Servicios Deportivos Municipales (SDM) de una oferta deportiva como factor tractor o generador de una demanda, que solo existía potencialmente. La oferta, basada en la ampliación del abanico de posibilidades del deporte escolar, en la captación de las esposas y los hijos e hijas, de quienes ya practicaban algún deporte, fútbol sala, tenis, squash, o alguna otra modalidad de actividad deportiva de comienzos de los años ochenta, en la captación de grupos de personas jubiladas y en la explotación de todas las posibilidades que pudiera sugerirnos las pocas piscinas de que disponíamos, estaba situada por delante de las demandas deportivas de una sociedad sin hábitos deportivos generalizados.

El abono individual y familiar, como sistema de acceso, la modernización de la sociedad española, el rápido crecimiento económico y numérico de las clases medias han posibilitado en estos treinta años que la oferta deportiva municipal haya sido, no sólo aceptada, sino superada por la madurez deportiva social. El resultado es que los SDM han dejado, lógicamente, el protagonismo de la tracción deportiva a la demanda, quedando reducida su función, al menos aparentemente, a la satisfacción de tal demanda. En definitiva hemos evolucionado hacia una sociedad deportivamente más madura, y hemos colocado en el lugar que le corresponde al deporte como servicio

público.

Hemos, en consecuencia, de decir que el deporte municipal no surgió de la lógica que lleva a los ayuntamientos a cubrir las necesidades comunes de los vecinos. En este caso, los municipios antes de resolver una petición más o menos colectiva, debieron de generar tal necesidad y petición.

La particular situación ha desarrollado un concepto propio, tal cual es el de Deporte y Municipio. El origen de esta aparente anomalía creo que hemos de buscarlo en el entusiasmo generado en todos los sectores, en el deportivo con especial intensidad, en los momentos de la transición española. Momentos que además coincidieron con la sensibilidad europea, que en el año 75 creó lo que a mi juicio muy particular configuró la primera Constitución Deportiva en Europa, que con el nombre de Carta Europea del Deporte Para Todos, otorgaba al deporte el rango de derecho de cada persona.

A las administraciones, a cada cual según su rango, les correspondía llevar a la ciudadanía el compromiso de la Carta, firmada en Bruselas. El Estado de las Autonomías se apresuró a legislar, otorgando a los municipios el crecimiento infraestructural. La situación descrita con anterioridad aconsejó que junto con las instalaciones los ayuntamientos creasen estructuras de gestión del deporte que racionalizara el uso de las mismas y generase nuevos sectores de demanda. Esto que configura la particular identidad del “deporte para todos” en España, hubo de producirse por la falta de un tejido asociativo, que con carácter transversal y no competitivo se hubiese encargado de la promoción del deporte como un hábito cultural.

La municipalización del deporte ha conformado, en un proceso de treinta años, una importante y, hasta ahora, eficaz realidad: el deporte es un derecho que se puede ejercer.

El término deporte, que tradicionalmente había estado tan unido al de juventud, ha pasado a estar relacionado verbalmente con términos tales como “local” o “municipal”, lo que da idea de la ampliación del mercado consumidor del mismo.

Pues bien, hoy nos encontramos con una hermosa realidad, somos primer mundo no sólo por nuestro parque de infraestructuras deportivas, sino porque la propuesta o apuesta municipal ha calado entre la ciudadanía. Comenzamos a hablar de ratios de usuarios, de abonados o de cursillistas de los que hace tres décadas no podíamos ni soñar. Felicitémonos por ello, y a partir de aquí, olvidémoslo y pongámonos a trabajar con un nuevo chip.

Entendemos que la doctrina impartida por nuestro compañero de Kait, Boni Teruelo, con la eficacia pedagógica que le caracteriza, ha conseguido que a estas alturas todos distingamos perfectamente las diferencias entre “precio”, “coste” y “valor” del deporte. Los términos, así ordenados, de menor a mayor nos sugieren lo que entiendo como el primer motivo de preocupación y de cambio en nuestros hábitos de gestión de cara a un futuro que ya ha comenzado.

El precio del deporte es el marcado por el organismo municipal competente para ello, por tanto lo que paga el usuario, el coste son los precios que nosotros abonamos para producir el servicio. Precio y coste, por tanto, hacen referencia a cuestiones objetivas, no así el valor, que es subjetivo: es lo que el usuario estaría dispuesto a pagar por un producto o servicio. Se trata, en consecuencia, de una cuestión personal influida por la educación, la cultura, la formación- información, los hábitos particulares y la

motivación de cada uno. Sin despreciar además los hábitos sociales del entorno.

Entiendo que como administradores, gestores o directores de deporte podemos influir, de hecho lo hacemos, en el precio del mismo. Mucha menos importancia tenemos en el control de los costes, y yo diría que aún menos en el valor del mismo. Meditemos por un segundo sobre nuestro papel: sólo somos decisivos en el parámetro de menor nivel.

El valor social e individual del deporte está situado, para buena parte de la población en una cota de alto nivel. La positiva imagen del deporte, progresivamente al alza, aunque con síntomas de cierto estancamiento en la actualidad, se ha logrado al margen, en gran medida, de nuestra labor de gestión, más preocupados de fijar precios asumibles o populares que de elevar su valor. Por otra parte tenemos relativas posibilidades de intervenir eficazmente en la disminución de los costes, así mismo progresivamente crecientes.

La promoción del deporte como un hábito cultural debía llevar aparejado la sostenibilidad de la "criatura", es decir del conjunto del SDM. Para ello lo fundamental es que los precios del deporte se acercasen a su valor, no permitiendo que lo único próximo al valor fuesen los costes.

En este estado de cosas y tras una rápida mirada al panorama de niveles de autofinanciación del deporte municipal en el conjunto de España, podemos afirmar que cuanto más aumente el grado de aceptación de nuestras propuestas entre la ciudadanía, más cerca estamos del colapso del deporte como servicio público.

Así pues, los conceptos de prosumición, promoción, servicio público, valor y precio, han de influir en nuestra reflexión sobre un futuro cuya tiranía no nos ofrece tregua alguna.

Decimos que el futuro es impredecible, con tal afirmación no sólo manifestamos impotencia, también nos declaramos incompetentes ante la volubilidad de un mercado muy influenciado por modas, surgidas de sectores de negocio cuya viabilidad se garantiza con la vida efímera de cada producto comercializado: la moda o es corta y pasajera o no es moda. La rápida sustitución de ofertas activa la demanda que convierte a un sector definido, en fuente de producción económica.

La cuestión es que ahora, a diferencia de hace treinta años, la oferta no surge de los SDM, sino de la series televisivas, de "la red 2.0" y de los agentes comerciales.

Ante la situación nos podemos sentir tal ajenos y tan influenciados, como ante lo que los programas informativos llaman "los mercados". La nueva situación es que ahora ante esa oferta, los SDM, conformamos un sector tan demandante como los propios usuarios: ¿Quién consume Pilates o Boody Pump, los usuarios de las instalaciones o quines tenemos que acondicionar espacios para su realización?, la respuesta es muy sencilla: ambos. Siguiendo pregunta ¿quién nos ha generado la necesidad?, respuesta etérea: el sector comercial, el mercado, el imperio de la moda. En definitiva, que pintamos más bien poco y nos tenemos que adaptar a esto, lo mismo que a la ACB, que acaba de aprobar un nuevo aro, un nuevo tablero, nuevas medidas de vestuarios, o un nuevo color corporativo con el que cada ayuntamiento ha de decorar las zonas de "su" "Arena". No tenemos fácil saber por dónde van a ir los tiros y desgraciadamente sin el control del futuro inmediato estamos expuestos a la tiranía del "imperio".

Pero, ¿hasta dónde es cierta tal imposibilidad de saber por dónde tirarán las cosas? Las modas, en ropa, en viajes,

en gastronomía, en automoción,...están marcadas por los "gurús" de cada sector, auténticos profetas, que ahora no predicen, sino dicen, marcan e imponen gustos.

Nuestro entorno profesional unido a las necesidades primarias del "estado del bienestar", a las tendencias del "sport for wear", y con las prácticas al uso en el "fitness center" de vanguardia, tiene sus propios "gurús", creadores de tendencias, es decir tendenciosos, y al aeróbic que popularizase Jane Fonda, o la local Eva Nasarre, le han venido sucediendo el hydrobic, el Spinning, el indoor walking, el body pump, el Pilates o un sin fin de otras técnicas motrices.

El imperio de lo efímero, que no casualmente denomina a sus propuestas en inglés, parece tenernos a los gestores en un estado con dos características evidentes: a la defensiva y en tensión controlada.

Ambas características se dan a un mismo tiempo en el defensor de básquet, de hándbol o de fútbol que tratan de mantener el estado mental y muscular que les permita la reacción instantánea y variable ante los estímulos del ataque rival, para evitar el fracaso de la canasta o del gol en contra.

Nuestra tensión controlada, como gestores, nos posibilitará capacidad de reacción ante cuanto nos llega o amenaza con llegar (Internet y las series californianas de TV son un buen escenario de detección de lo emergente). Pero la posición defensiva, aun siendo importante, corresponde tan sólo a quien no posee el balón, elemento básico en la iniciativa de los procesos de estímulo-respuesta, en la creatividad que supone el juego ofensivo colectivo: "El que no tiene el balón no mete goles". Dar respuesta, sólo y exclusivamente, a un tipo de demandas cuya naturaleza y características confesamos impredecible, nos convierte en gestores pobres de recursos.

Es cierta la aceleración en la sucesión de prácticas motrices, en la configuración de espacios, en la renovación de modas e incluso, en los hábitos asociativos o relacionales. Todo ello aderezado por las periódicas y democráticas variaciones de rumbo directriz, cuyas características y nivel de eficacia sí que nos son muy predecibles, si acumulamos unos pocos años, o muchos, de experiencia.

Aún así, y aun más en la "era wiki", hemos de autoexigirnos un lógico nivel de iniciativa porque:

1º - Somos un sector, que en lo positivo, se ha asociado, ha hecho autocritica, ha estudiado, ha generado conocimientos y los ha escrito, ha impartido docencia y aún más: ha sido y es muy protagonista en la creación de un servicio público tan potente como el deportivo.

2º - La motricidad humana, a pesar de los potentísimos mecanismos de aculturación a que se ve sometida, conforma un irrenunciable patrimonio cultural local.

3º - Lo que no hagamos nos lo harán, lo que no decidamos nos lo darán decidido. El futuro no es el producto del azar, es el resultado de las fuerzas vectoriales que influyen sobre él, luego seamos influyentes y hagamos del futuro del sector el objeto de nuestra forma de hacer, de dirigir, de gestionar.

La historia española del "deporte local" tiene algo más de tres décadas. Comenzó a forjarse en la ilusionante transición política que abordamos el final de los setenta al amparo de La Carta Europea del Deporte para Todos, del 75, de la necesidad y las ansias de modernización de nuestros pueblos y ciudades y, sobre todo de nuestra ciudadanía. El resultado fueron los polideportivos municipales y sus ofertas y programas, realizados con tanto entusiasmo como éxito, llegando a convertir la

actividad físico-deportiva en un "servicio público": se dice pronto.

Si hoy existe la necesidad municipal del "servicio deportivo" es porque el esfuerzo de las décadas de los ochenta y noventa, en la línea de crear equipamientos y oferta deportiva ha generado todo un hábito cultural en torno a la motricidad de las personas: se modernizó la sociedad y se creó la necesidad.

Movilizar a más del 25% de la población, suscitando un interés potencial de un 50-52%, hacen del deporte un servicio de referencia, "franquicia" en el argot del basket, dentro del catálogo municipal.

Estas cifras quizás no universales, las hay mejores, peores y mucho peores, desde luego, pero son las nuestras, las de nuestro entorno comunitario, donde hemos logrado ratios de hábitos y de infraestructuras homologables, partiendo de posiciones de evidente desventaja, respecto al norte y occidente del continente. El logro se ha hecho en base a algo no tan homologable: la creación de unos Servicios Municipales de Deporte, muy directamente gestionados o intervenidos por la administración. En esta forma de actuación somos bastante peculiares en Europa.

En otro orden de cosas, la actividad física ha sido desde siempre una expresión cultural, generalmente de carácter festivo, ligada a las tradiciones locales lúdicas o basadas en los trabajos comunes. En tal sentido, el concepto de "deporte local" no debe hacer referencia exclusiva a la gestión de la moda motriz que impere en uno u otro momento y que en forma de oferta pondremos a disposición de la demanda ciudadana. Debe responder además a una lógica de la transmisión de la propia cultura de generación en generación. En el patrimonio cultural de cada pueblo o comunidad existe, sin duda, una propia motricidad que se manifestará en danzas, modalidades competitivas, juegos o exhibiciones festivas.

Al margen de los efectos globalizadores de la comunicación instantánea y universal y de la creación de paradigmas ecuménicos, creo que en una "manera de hacer" perteneciente al ámbito de lo local, no debemos reducir la gestión del deporte a la respuesta de la demanda, convirtiéndonos en un elemento más de un proceso de pérdida identitaria y de globalidad, que deje en manos de los antropólogos el estudio de lo que nos fue propio.

Las razones que me han permitido introducir esta reflexión, me permitirán también, de forma un poco más sistematizada, más de clase universitaria, desarrollar dudas e incertidumbres, que no respuestas y certezas sobre el futuro de la gestión municipal del deporte. No haré un ejercicio de imaginación de futuro, o un análisis científico de la evolución de los gustos motrices o estéticos de nuestro momento y civilización, dado que en tal caso estaríamos planteando una gestión-respuesta ante una demanda-estímulo, generadas por mercados globalizados e incontrolables. No caeré en esa contradicción

No pretendemos huir de una natural satisfacción de las solicitudes y apetencias de nuestros vecinos, eso sería un grave error, pero queremos dar a la gestión pública un sello de identidad que otro tipo de ofertas no pueden abordar por la lógica económica de quien invierte para conseguir la esperada rentabilidad de su inversión, tal cual es el caso de la iniciativa privada.

Bajo las descritas premisas nos planteamos el futuro, que comenzó ayer, bajo el siguiente catálogo de títulos:

1. Reubicar al "servicio público", en concreto al deportivo, en la sociedad de la era Wiki

2. La coproducción anónima de lo que necesitamos o demandamos.

3. El aumento del "valor" del deporte, hasta niveles que permitan acercar "precios" a "costes".

4. Reconsideración de los viejos usos y hábitos de gestión, para generar nuevos sectores de demanda.

5. Externalización de personal

6. Reconversión – Nuevas infraestructuras

7. La calidad de los servicios ofrecidos

8. Cuidar la enculturación deportivo-motriz como un bien patrimonial

9. Continuar fomentando la tradición formativa del sector

1.- Redefinir el deporte como servicio público local

La administración en el deporte municipal ha creado infraestructuras y estructuras de gobierno de las mismas, ha desarrollado programas deportivos con buen nivel de aceptación entre la población, ha consolidado un consumo familiar del producto deporte de proporciones no desdeñables y, en consecuencia de todo ello, ha posibilitado e impulsado un nicho de negocio apetecible para el sector comercial. En definitiva, nos encontramos en un escenario bien diferente al que existía en la segunda mitad de los años setenta.

Creemos, por tanto que estamos en un buen momento para cuestionar, repensar y redefinir la posición de la administración ante el deporte. Toda vez, que ya hace muchos años, en el 92, "la Carta Europea del Deporte para todos", fue sustituida por otra: "La Carta Europea del Deporte", en la que el Para Todos, comenzó a ser de verdad para todos, sin exclusión de la competición, por ejemplo. Y, en la que también se daba responsabilidades y coparticipación al emergente sector económico y comercial del deporte, dejando a la administración un papel más subsidiario.

Deseamos abordar nuestra reflexión con atención, al menos, a tres ámbitos que afectan a nuestros SDM hoy.

1.1.- La razón de la existencia del servicio deportivo
Nos parece importante comenzar citando a dos clásicos: Coubertin y Cagigal.

El refundador del olimpismo, en un congreso celebrado por la Unión Pedagógica Universal (UPU), en 1926, en el castillo de Ouchy (Lausanne), consiguió que se proclamase el principio del "derecho al deporte", como conclusión congresual. Tal principio fue expresado en francés, alemán y castellano, siendo su texto original el siguiente:

"La U.P.U. estima que cada individuo tiene también derecho al deporte, y que a la ciudad corresponde facilitar lo más gratuitamente posible al ciudadano adulto los medios de lograr mantener una buena condición deportiva, sin que por eso se halle obligado a formar parte de esta o la otra agrupación".

Al margen de la cuestión económica, es muy interesante observar que hace ochenta y cinco años se solicitase la consideración del deporte como "derecho de cada persona" y se citase al municipio como garante de tal derecho.

Las razones de la necesidad del derecho al deporte las halla Coubertin en las posibilidades que la actividad físico-deportiva brinda al deportista en ámbitos como la ética personal, la aportación al entendimiento de los demás, en la influencia sobre el temperamento y el carácter, en la educación de la sensibilidad. También en su potencialidad para la educación en aspectos tales como la iniciativa, la perseverancia, la integridad, la superación o la valentía, valores que Coubertin consideraba "naciones esenciales y fundamentales".

En definitiva, abogaba por el derecho a un deporte municipal, que ayudase a las personas a progresar en los aspectos que conforman lo mejor del ser humano, como ente individual o social.

José M^a Cagigal, en "¡Oh Deporte! (Anatomía de un Gigante)" tras mostrar su deseo de que las administraciones abordasen un plan de instalaciones deportivas, escuchando a la U.N.E.S.C.O., diría: "...supondría una fehaciente base para aceptar que una educación permanente preocupada de que el hombre mejore sus actitudes fundamentales ante la vida, ha empezado a funcionar".

En "Deporte: espectáculo y acción" dice del "deporte para todos":

"El verdadero deporte, el primero y más nutrido de valores humanos, es el que acepta sólo la efímera institución de un juego de unas horas, y que desaparece al acabarse el juego..... Este es el verdadero deporte, el que habría que proteger si no queremos perder una necesaria, un honda herencia paleocultural".

En "El Deporte en la Sociedad Actual", ya habría dicho:

"El deporte práctica es una tarea de profundo alcance pedagógico, que necesita, aunque no tenga nada contra ella, eliminar radicalmente la imagen del gran deporte espectáculo".

Cagigal, como Coubertin se postula a favor de un deporte para adultos, lejano al espectáculo deportivo, "nutrido de valores humanos", al que las administraciones han de posibilitar con la creación de equipamientos.

José M^a Cagigal, fallecido en el 83 escribe el grueso de su obra unos cuarenta años después que Coubertin, definiendo una posición entre el barón francés y el pensamiento actual. Pues bien, la pregunta hoy sería la siguiente: ¿las razones couberinianas o cagigalanas para defender un deporte para todos "municipal" están caducas? O, por el contrario ¿pueden adaptarse a este tiempo?

Sinceramente pensamos que estas razones esgrimidas no han sido en ningún momento el motor tractor del deporte para todos en nuestros municipios. Han existido razones menos relacionadas con la pedagogía, menos comprometidas con el progreso humano y social que las expuestas por los dos pensadores citados. La relación social, la salud, el hedonismo, la estética, la modernidad transmitida por el deporte o sus posibilidades compensadoras del stress, del sedentarismo o de los efectos "urbanitas", han sido, creemos, los factores impulsores del éxito alcanzado hoy por el deporte para todos.

Pero que los aspectos defendidos por Coubertin y por Cagigal, que con frecuencia hemos restringido a "valores" del deporte escolar, ¿deben o no? Conformar una razón que justifique la perdurabilidad de los SDM.

Hablamos de salud, de relación social, de integración... como valores del deporte. También de un deporte capaz de contribuir a la evasión, la relajación-hedonismo o "wellness". El sector comercial del deporte lo vende como favorecedor de una "estética estándar" o al uso.

Consideramos que salud, relación social, relajación o estética son, desde luego, "valores", y son además valores cotizados y actuales.

En consecuencia hemos basado la promoción deportiva publicitando al deporte como una posibilidad eficaz en la mejora de la salud, la relación social o el "bienestar", con argumentos tan sólidos como eficaces: los resultados están a la vista.

Sin embargo cuanto nos ha justificado hasta hoy se enfrenta a una doble amenaza:

- Nos coloca en la margen del negocio (no ocio o necotium). Posición comercial que habilita el emergente sector del ocio.

- Olvida las razones primigenias "clásicas", las que defendían Coubertin y Cagigal entre otros, en las que el deporte se sentía insustituible, para aferrarse a argumentos y "valores" donde sí es relativamente fácil sustituir al deporte y cuyo espacio institucional y administrativo es hoy más discutible.

La evolución de la relación trabajo-tiempo libre, desde la Revolución industrial hasta nuestros días, parece indicarnos un progresivo avance humano en un doble sentido: por un lado hacia la conquista de más tiempo libre, por otro lado hacia un aumento de las clases medias con capacidad económico-temporal para el disfrute de espacios de ocio.

Esta doble conquista parece tener un sólo enemigo en su progreso: el consumismo. La rivalidad consumista nos aboca a un mayor interés por los medios para comprar ocio, que por el disfrute del ocio, es decir estamos más apegados a la necesidad de conseguir dinero que a disfrutar de aquello que el dinero nos pueda proporcionar.

Esta dinámica social, unida a las condiciones del trabajo actual, que no limita sus exigencias a las estrictamente invertidas en el puesto de trabajo, lejos de dar paso a una sociedad más rejalada, nos presenta un panorama de competitividad y stress no fácilmente predecible en personas que trabajamos, en el puesto de trabajo, apenas la tercera parte de tiempo que nuestros bisabuelos.

En este estado de cosas parece que hemos pasado de un "Ocio conquista social" a un "Ocio terapia". De un ocio que entendemos íntimamente ligado al proceso de formación permanente, al que Joffre Dumazedier asigna la triple función de descanso, diversión y desarrollo, a otro ocio cuya misión no está tanto en el crecimiento personal, como en la compensación o en la terapia ante la erosión de una vida a que nos cuesta adaptarnos.

La situación la hemos aprovechado desde nuestro sector con innegable eficacia, vendemos salud mental ante el agobio socio-laboral, relación social ante la soledad urbanita, estética para estándares al uso. Tenemos motivos prácticos de venta, y no nos va mal. No es criticable, pero nos plantea un contrasentido y un motivo para la reflexión.

El actual ocio es una necesidad creada por otra: el trabajo. Y, si ambas cosas son imprescindibles, ¿En qué se diferencian?, ¿qué hace diferente al ocio terapia del trabajo?, si a ambas las calificamos como "de obligado cumplimiento".

En tal sentido, la opción actividad-deportiva la estamos ofertando con un discurso un tanto contradictorio: "es obligatorio que haga actividad físico-deportiva para compensar lo obligatorio".

No sé si es bueno que continuemos con esta ambigüedad o si hemos de definir el campo de juego. Creemos que de momento no es necesario que nos definamos, no sería comercial, pero si es necesario que sepamos que a cierto plazo, no sé si corto, medio o largo, habremos de retomar el olvidado discurso de los clásicos, que es ahí donde somos muy fuertes, y debemos negarnos a pensar que valores sociales absolutamente imprescindibles, no están de moda: pongámosles nuevamente en órbita, son mas necesarios que nunca.

Vender deporte como remedio contra el aislamiento, la obesidad o la osteoporosis está bien, pero nos hace luchar en el mismo campo, a veces sinérgicamente y otras veces en clara desventaja, que la industria farmacéutica, la alimentaria o las técnicas de comunicación o de

interrelación.

Ofrecérselo a nuestra sociedad como una posibilidad cultural y equilibradora de los efectos del trabajo nos parece una opción más estable y con mayor recorrido que colocarlo como una terapia contra males en los que el deporte cuanta con importantes rivales.

La venta del deporte por razones pragmáticas, comprensibles, unidas a necesidades tangibles, confieren al servicio de deportes pública credibilidad, pero restándole visión de futuro: ésta es la amenaza a la que nos hemos referido anteriormente.

La superación, la perseverancia, la responsabilidad y otros valores clásicos, parecen extemporáneos y si, además, los situamos en el campo de la mejora de la autoestima, de la huida psicológica del trabajo impuesto y de las sensaciones hedónicas producidas por la entrega del propio esfuerzo en beneficio del crecimiento personal o grupal, estaremos, posiblemente, manejando peores condiciones de venta del ejercicio físico-deportivo, pero seguramente generando una "visión" de durabilidad o de permanencia muy superiores.

No dejemos el terreno que nos ha proporcionado éxitos, pero tampoco olvidemos lo que de verdad nos hace tener entre tantos una herramienta única al servicio de las personas.

1.2.- La necesidad de una percepción ética del deporte

El deporte para todos, responde a la adquisición de hábitos deportivos, dependientes a su vez de los procesos educativos y del efecto emulación.

Es complicado en nuestros días hablar de deporte sin ponerle un apellido. Así hablamos de deporte de rendimiento, deporte escolar, deporte para todos, deporte-salud.etc etc. Aún así el deporte, para la inmensa mayoría es "la puesta en escena del movimiento humano, con finalidad lúdica o agónica, y siempre bajo los condicionantes del juego". Esta opinión, que deliberadamente huye de conceptos que se nos antojan antiguos, tales como el grado de intervención administrativa en dicha "puesta en escena", considera deportista a quien se otorga a sí mismo tal calificativo, a quien supera el mínimo de actividad deliberadamente deportiva, bajo los criterios de los estudios sociológicos al respecto, y a quien es evidentemente un deportista, local o mundialmente reconocido. Todos ellos responden a la definición apuntada y a otras muchas, como la casi unánimemente aceptada de la Carta Europea del Deporte. También todos los deportistas amparados por las dos definiciones expuestas, comparten imagen pública de modernidad, de salud, de lo "in" frente a lo "out". Imagen muy positivada por la publicidad de marcas comerciales, que quieren transmitir valores que insinúan vanguardismo y triunfo. Hoy la potente promoción deportiva está mucho más amparada por la industria que por los eslóganes de las administraciones, o por las recomendaciones del sistema educativo.

Es aquí donde encontramos una amenaza, el deportista que vende directa o subliminalmente relojes, cacaos para el desayuno, o depósitos bancarios, vende también los valores que los productos comercializados pretenden transmitir al mercado. Venden, más veladamente pero con innegable eficacia una imagen a copiar: estética, conducta, triunfo, seguridad. Messi, Nadal, Xabi, Gasol, Contador o Alonso conforman la ocupación y hasta la preocupación del ocio de los adultos, en consecuencia conforman una poderosa vía de enculturación de quienes están en edad de recoger el testigo cultural transmitido por las generaciones que les preceden.

Niñas y niños son auténticas esponjas en la captación del mensaje y el ejemplo. Ambas cuestiones le llegan desde su entorno educativo, familiar, social y mediático con machacona insistencia y con una permanente ambigüedad e incluso contradicción sobre conceptos tales como "deporte", "deportista" o "deportivo".

En la ambigüedad, porque no es fácil en ciertas edades discernir entre los auténticos valores del deporte y "los valores" que socialmente se aparejan al deportista triunfador: tal situación permite que "popularidad" y "dinero" oculten objetivos como "superación", "perseverancia" o "responsabilidad".

En la contradicción, porque en los medios de comunicación, cada vez más de masas, el deporte espectáculo difunde las características del enfrentamiento deportivo y su resultado los sábados y los domingos, dejando el resto de la semana para hablar del "entorno" de tal espectáculo: los sobornos, el dopaje, los escándalos arbitrales, las declaraciones altisonantes, la violencia, la manipulación de o sobre terceros etc. etc.

Estas cuestiones que hunden al deporte en el contexto de la vulgaridad, tienen una facilidad de venta y de consumo con las que no cuenta quienes pretenden difundir los valores que a la actividad deportiva asociaron Coubertin, Cagigal u otros muchos. Al deporte le han surgido innumerables "príncipes y princesas del pueblo", que transmiten mensajes que dificultan tremendamente la ulterior utilización del deporte como un elemento de interés, que deba ser promovido por las administraciones públicas.

Sabemos que el deporte difundido por "los medios" el miércoles no tiene mucho que ver con el de los domingos, y mucho menos aún con el practicado los martes y jueves por el escolar en el patio de su colegio o por sus padres en el gimnasio o la piscina del polideportivo municipal, aún así, repetimos tienen en común aspectos tan esenciales como compartir denominación y definiciones, además del nada desdeñable efecto de la emulación. Lo negativo de la cuestión es lo contradictorio de los mensajes que dimanen de una u otras manifestaciones del deporte. El estado de la cuestión genera dudas, por cierto bien utilizadas por quienes reclaman directa o indirectamente la segregación del deporte de cualquier catálogo de aspectos de la cultura, en consecuencia el abandono de la protección administrativa. Sin embargo pensamos que ni esto es nuevo ni inesperado. A los servicios públicos deportivos locales se les reclama, en esta situación "recrear" permanentemente su necesidad de existir, en consecuencia un compromiso con la regeneración ética del deporte.

Creemos que hemos de abordar caminos que hasta ahora no hemos explorado en la gestión del deporte, aspectos que hemos dejado en manos del pedagogo, olvidándonos de algo tan evidente como que la propia razón de ser de un servicio público, de esta naturaleza, es mucho más que la respuesta a una demanda, es abordar todo un proceso largo y costoso, pero pensamos que rentable. Lo hemos insinuado en la introducción, es generar una demanda destinada a contribuir a crecimiento personal y social, a la evolución global desde el ámbito de lo local, de nuestro municipio. En la gestión deportiva municipal hemos de abordar procesos de pedagogía deportiva: es coubertiniano y moderno.

Y debemos hacerlo por, al menos dos razones: la actividad físico-deportiva es una excelente herramienta pedagógica para inculcar valores socialmente reconocidos. También porque la ejecución deportiva es una excelente forma de generar criterio propio ante el gran fenómeno

social del espectáculo deportivo, y un buen antídoto contra el forofismo.

El deporte debe ser percibido por nuestra sociedad como una manifestación cultural, al alcance de todos, generadora de hábitos saludables, portadora de virtudes y desde luego, como algo ético, digno de ser fomentado entre toda la ciudadanía.

El emperador romano Teodosio IV abolí los Juegos Olímpicos Clásicos en el siglo IV, cuando, tras once siglos de historia, los Juegos habían degenerado en un patético espectáculo de fraude y sangre propio de maleantes. Hoy, como entonces, la administración ha de hacer algo, y desde luego no entendemos que se haya llegado a la situación olímpica del siglo IV, pero si hemos de aprender de la historia, creemos que estamos en un excelente momento para que, desde nuestros SDM, abordemos procesos de concienciación pública sobre el fenómeno deportivo. Estamos totalmente seguros de que imaginación y dinámicas de actuación al respecto no nos van a faltar.

1.3.- Cooperación con el sector comercial

Una de las características de nuestro deporte, que ha crecido como derecho público, bajo la tutela y la organización de órganos administrativos locales es el alto grado de intervencionismo que le afecta. En el ámbito de lo deportivo es difícil distinguir con nitidez políticas liberales de progresistas: el grado de intervencionismo suele resultar similar.

El ámbito privado representado en la competición deportiva por las federaciones y actualmente por asociaciones de clubes o por marcas comerciales, ha venido solicitando el proteccionismo económico de la administración, incluso exigiéndolo. En el deporte para todos, ya lo hemos comentado, ha sido la propia administración quien ha traccionado para su implantación y actual aceptación.

La competición organizada se debate, en la actualidad, entre la pervivencia del centenario sistema federativo y la pujanza de organizaciones, como la P.G.A., en golf, la A.T.P., en tenis, el circuito A.S.P. de surf, la asociación de constructores-F.O.C.A.- en F1, que están relegando al sistema federativo en aquellas modalidades deportivas susceptibles de generar un poderoso sector económico. En otros casos, como ocurre en nuestro entorno con la Liga de Fútbol Profesional, o con la A.C.B., las federaciones se ven restringidas a las segundas o terceras categorías o a la función delegada de la representación en la competición internacional entre estados.

Quizás esta sea la situación lógica: cuanto necesite protección, aquello que no puede ser vendido o comprado, o lo que constituya beneficio social o individual, con independencia de su capacidad de generar negocio, deberá conformar el catálogo de funciones delegadas de la administración al sistema federativo. Por otra parte ese ámbito no comercial parece que es el que puede garantizar la pervivencia de las propias federaciones.

Hemos querido recurrir a introducir este apartado con una observación de lo que viene aconteciendo en el deporte de competición, porque creo que la evolución del sector, en el “deporte para todos”, parece marcar rutas similares. En definitiva, a pesar del tradicional e incluso reclamado intervencionismo administrativo en el ámbito del deporte, cada vez parece más evidente que todo aquello que conforme oportunidad de negocio será un terreno en el que la administración deberá tomar todas las precauciones lógicas que exigen la lealtad y la ley.

Quizás, en este terreno, el límite con la acción comercial, la gestión de lo público tenga tres terrenos de

acción más o menos definidos:

- Conquistar sectores potenciales. Abrir mercado
- Tomar iniciativas innovadoras y/o arriesgadas.
- Generar dinámicas de cooperación público privado.

Naturalmente además de continuar con prácticas de actuación que ya vienen siendo habituales en la gestión y dirección de los SDM, tales como el “outsourcing” o la contratación de empresas externas especializadas.

La posición de la administración la vemos en la reubicación con los mismos fines y misión que en sus comienzos, pero con la adaptación al un nuevo escenario que ella misma ha creado: el que surge de una potente y exigente demanda deportiva, trabajada desde hace treinta años por los municipios. Este escenario, que ha propiciado el surgimiento de la oferta privada, no sugiere abandono, sino adaptación de lo público.

La misión continúa siendo la misma: la promoción del deporte. Promoción que no puede aflojar en sus objetivos porque las conquistas del deporte, aún siendo importante el camino recorrido, no son, ni mucho menos absolutas. También porque la cesación en el empuje nos abocaría al retroceso, cuestión ésta que conocen bien los publicistas.

La oferta deportiva privada, en el terreno del deporte praxis sólo llega a aquellas acciones y cuestiones cuyas características son susceptibles de rentabilizar económicamente una determinada inversión. Pero no cubren demandas importantes no rentabilizables, o solamente rentables desde la óptica social o deportiva.

La inversión particular está haciendo gimnasios y zonas de wellness, pero no campos de rugby o de fútbol, no invierte en palacios de deporte o en piscinas con posibilidades competitivas. Tampoco en pistas de atletismo, en velódromos o en instalaciones de remo o piragüismo. Tampoco invierte en zonas de bajo nivel adquisitivo ni en ciudades o barrios de escaso nivel de demanda deportiva. En este incompleto catálogo se puede evidenciar el campo de acción de la administración, pero sólo es parte de tal campo: el deporte, incluso el consolidado, precisa de permanente publicidad, por cualquiera de las vías que la creación de mercado utiliza.

En consecuencia pensamos que la creación de nuevos sectores de demanda, la fidelización de la población deportiva, la investigación, la inversión en instalaciones de exclusiva rentabilidad social, incluso el asumir riesgos en iniciativas inciertas, son campo de acción propia de la administración, fundamentalmente de los municipios.

Por otra parte existe todo un mundo que consideramos poco explotado, tal cual es el de la cooperación público-privado, que ya recomendase la Carta Europea del 92, que en su capítulo 3, dedicado al “movimiento deportivo”, dice textualmente, en su 5º apartado: “Se alentará a las organizaciones deportivas a que establezcan relaciones mutuamente satisfactorias, entre sí y con sus socios potenciales, como el mundo comercial, los medios de comunicación, etc., sin que ello resulte una explotación del deporte ni de los deportistas”.

Esta recomendación de los estados europeos creemos que no ha sido suficientemente indagada o trabajada por los SDM en España. Sin embargo sugiere posibilidades interesantes para la administración y para la industria del ocio.

Bajo el prisma de la triple posibilidad expresada: abrir mercado, aceptar el reto de lo incierto y favorecer e incluso impulsar relaciones mutuamente satisfactorias con los sectores comerciales, todo ciudadano es susceptible de ser un usuario ejerciente o potencial de un SDM, incluyendo a quien es cliente de un centro privado de

actividad física.

Finalmente creemos que, desde este foro, o desde cualquier otro debemos ejercitar la necesaria pedagogía para ser vistos y tratados por la iniciativa privada como generadores de actividad deportiva, como su principal aliado en materia de publicidad, como creadores de nuevos sectores de demanda y como el complemento ideal a la restringida oferta que cubre la inversión particular.

1.4.- Mayor implicación política en el deporte

En este apartado, en el que tratamos de reubicación administrativa, de adaptación de los ayuntamientos, en concreto, queremos reivindicar al deporte como un campo de acción política, como un campo, como todos los demás, en el que cualquier decisión es excluyente de otras, en tal sentido susceptible de ser un ámbito de exigir la reflexión del ser humano en busca de las soluciones más convenientes ante problemas concretos o abstractos. Esto implica tomas de postura, es decir decisión política. El deporte constituye un campo dentro de la cultura y del ocio humanos de tal envergadura, que el ámbito precisa ser objeto de posicionamiento ideológico, en consecuencia del sereno análisis político. No es lo mismo hacer nuevas instalaciones que reconvertir viejas, aunque ambas cosas sean inversión en deportes. Es distinto hacer un campo de beisbol en un barrio de inmigración centroamericana, que una pista de hielo, aún cuando invirtamos la misma cantidad. No es lo mismo hacer una piscina de competición que una de recreo. Es diferente el apoyo económico al club local de handboll, que destinar ese montante a la publicidad del deporte entre las Personas Mayores. En fin, siempre habrá alternativa a una posibilidad de inversión o de gestión. La decisión entre lo deseable y lo también deseable, entre lo bueno y lo bueno, entre lo que necesitamos y lo que precisamos, es lo que debe quedar plasmado en el programa de los partidos políticos en las elecciones municipales. Todo lo demás hoy ya suena a rancio populismo.

Desarrollamos nuestro trabajo en el ámbito del deporte, y mayoritariamente en el campo de un deporte para todos, al que una decisión política de largo alcance colocó entre los derechos de las personas en Europa. Me refiero al consenso que los ministros del deporte lograron en el 75, con la llamada "Carta Europea del Deporte para Todos". A partir de ahí muchas legislaciones nacionales, estatales o autonómicas han incluido tal derecho en su texto. Esos son frutos de la acción política, como lo son el crecimiento de infraestructuras, o la creación de estructuras de gestión. Pero ahora, creo que hemos de profundizar más en la implicación política en el ámbito deportivo. También en el del deporte para todos.

Creemos que el ciudadano debe tener la opción de discernir entre una política de izquierdas y otra de derechas, entre una concepción conservadora de otra progresista. Distinguir entre matices que aboguen por la expansión, por mejorar la autogestión o por apostar por la conquista de nuevos sectores sociales. Conocer las razones de determinada política de subvenciones o el grado de importancia que cada corporación pueda dar a unos u otros ratios o índices de gestión.

La apuesta ambigua y populista ya debe empezar a desaparecer, el sector ha cobrado importancia y nivel, no se merece seguir siendo tratado como un "entorno neutro, despolitizado y en el que todos estamos de acuerdo". Nada más lejano de la realidad. Es peligroso apostar por una desvinculación política del deporte porque se

desgarantiza la posibilidad del ejercicio de un derecho, es decir, desaparece tal derecho. Tal y como dice Jean Meynaud en su ya clásico Política y Deporte: "¿no tendrá la tesis del apoliticismo alguna relación con la defensa de los privilegios y comodidades de los grupos nacionales o sociales dominantes?".

Es, además, una entelequia porque los poderes públicos han de ejercer la acción política en tantos cuantos campos les sea requerida por los administrados. En tal sentido, es necesario legislar sobre deporte y tras ello, controlar y garantizar el cumplimiento de la ley. El apoliticismo deportivo es pues obligatoriamente inexistente. Otra cosa bien distinta es el grado de intervención de la Administración en el entramado deportivo.

No creemos caer en ninguna contradicción reclamando un redimensionamiento, a la baja, del nivel de intervención de la administración en el deporte, junto con un mayor grado de implicación política en el ámbito del deporte.

2 Profundización democrática en la gestión. La coproducción de los servicios

En los treinta años largos de andadura deportiva del municipio, nuestra sociedad se ha ido dotando de cierta "madurez deportiva". El polideportivo municipal no es hoy una aspiración, la piscina pública está cerca de casa y los cursos de kárate, natación o spin bike, ofertados por el Servicio Municipal, se buzonean en folletos en nuestros portales, nos llegan por e-mail, o nos los bajamos de la Web del SDM.

Como gestores hemos conseguido algo muy importante, ayudar a alcanzar la mayoría de edad deportiva de las actuales generaciones de usuarios. Pero ese paso a la madurez ha de estar, obligatoriamente, acompañado por otro paso decisivo, por otra mayoría de edad: la de la gestión, o lo que es lo mismo, la de los gestores. Estamos denominando mayoría de edad al giro de los hábitos y técnicas de dirección deportiva hacia una consideración del ciudadano como "persona madura, deportivamente formada, que sabe lo que quiere, lo que necesita y cómo y cuándo lo quiere o necesita". Los albores del concepto "deporte y municipio", años setenta-ochenta, pudieron, y seguramente debieron, caracterizarse por una oferta, surgida de los servicios técnicos municipales, pensada para dirigir la demanda, para captar usuarios a base de una oferta tan atractiva como novedosa. Es decir, en circunstancias de demanda como respuesta a la oferta.

Hoy esta forma de gestión, al menos en una aplicación tan generalizada como la de hace treinta años, es, sin duda, uno de los errores más comunes entre cierto tipo de gestores y, curiosamente, entre gestores jóvenes, persuadidos de que sus conocimientos son mayores que los del cliente, y en consecuencia, saben mejor que él cuáles son sus necesidades.

En estos momentos y tras el camino recorrido, el servicio municipal de deportes creemos que debe responder a lo que cualquier otro servicio municipal: a una necesidad. Satisfaciendo a las características de una demanda progresivamente formada, en una sociedad en la que los espacios de ocio justifican el trabajo, ocupando posiciones progresivamente más importantes. Con usuarios capaces de valorar con criterio la comodidad, la calidad de los equipamientos, el trato recibido o la limpieza. Con clientes, en consecuencia, con una determinada y decisiva "percepción de calidad".

Como consecuencia del "momento alcanzado" pensamos que una moderna gestión del deporte debe dejar, en

buena medida, participación activa del usuario, es decir debe dejar el espacio que exige la era wiki, la “prosumición”.

Posibilitar espacios a la participación ciudadana ha pasado en pocos años, incluso diría que en pocos meses, de ser un guiño a la modernidad, a la aproximación al cliente y a sus necesidades, y una demostración de complicidad con el mismo, a conformar una necesidad de gestión ante un usuario que exige proactividad, lugar y publicidad para su opinión, y cierto grado de reflejo de la misma en la toma de decisiones.

Acomodar la gestión a una situación de madurez-exigencia de los usuarios, solicita de los gestores madurez y autoexigencia: cambios hacia la profundización democrática en los hábitos de gestión. La moderna “forma de hacer” necesita, de conocimientos contrastados sobre hábitos deportivos del entorno, pirámide de edades, sectores especiales de demanda, grado de satisfacción del cliente, tanto interno como externo, grado de aceptación preciso de cada oferta concreta, capacidad y cultura de cambio, predisposición para redefinir objetivos y orientación. Precisamos, por tanto, de todo aquello que la anónima, o no tan anónima, coproducción wiki nos puede facilitar: hemos de pasar, obligatoriamente, del miedo a la opinión del usuario, a la imperiosa necesidad de conocerla.

La participación ciudadana, implica algo que a menudo habían olvidado viejos hábitos de gestión: conocer al cliente. Ahora, además supone dejarle meter baza, cogestionar.

Entrar en la página web, de nuestro SDM para crear un grupo de hydrowalking a las 14’30 h. en la piscina de Tolives, por ejemplo, responde a nuestras apetencias y a las posibilidades de cogestión que nos permite la organización. Que el grupo se termine creando y funcionando, dependerá de las necesidades y apetencias de otros clientes, de las posibilidades materiales de la piscina citada y del grado de adaptación de la gestión del Servicio.

Este grado de adaptación está pasando en un proceso rápido, de ser una habilidad a ser una necesidad, en la misma medida en la que el cliente pasa de ser un usuario a ser un coproductor de servicios, o un indignado. Criterios de reserva de instalaciones, de accesos, de tipos de abonos, de catálogos tarifarios, de generación de cursos, de horarios o de política de subvenciones van a ser objeto a corto plazo de hábitos de prosumición, van a ser documentos wiki. Eso creemos.

También creemos que la era wiki no supone ningún atentado a la gestión de servicios, tan sólo es un importantísimo avance en la compartición de conocimientos, avance que nos empuja hacia la adaptación, quizás a un ritmo mayor del deseable, pero en definitiva hacia la adaptación, es decir hacia la supervivencia.

La profundización democrática en los hábitos de gestión y la adaptación a la revolución tecnológica no debe, sin embargo, olvidar ciertos “tics” de la vieja gestión basada en la oferta: la orientación al cliente, encaminar la calidad percibida hacia criterios progresivamente técnicos o liderar nuevas propuestas y opciones de actividades procurando captar nuevos sectores de practicantes, por ejemplo. La conquista de nuevos clientes, aspecto éste bien conectado con la misión misma de las organizaciones municipales de deporte, que suelen encontrar en la promoción deportiva el eje mismo de su razón de ser. Pues bien, esta justificación de los SDM, igualmente válida en la era wiki, puede y debe valerse de la globalización de

los conocimientos y de actual accesibilidad para conocer a los no clientes, para saber sus razones y para vencer sus argumentos: la promoción deportiva sigue en el horizonte de nuestra razón de ser y hoy podemos contar con aliados que antes no tuvimos. Ver las fortalezas y las nuevas oportunidades del tiempo que vivimos nos permitirá no jugar a la defensiva, tener la iniciativa también en esta era.

3 El aumento del “valor” del deporte, para acercar “precios” a “costes”

La tendencia hacia la autofinanciación debe ser un objetivo estratégico en un SDM. Las razones son varias y entendemos que hoy más poderosas que hace unos años. Procuraremos desgranarlas, aunque sea brevemente, en este ensayo. Pero antes hemos de definir lo que entendemos por nivel de autofinanciación.

Posiblemente definir el concepto sea innecesario para un experto en servicios públicos, pero este estudio, como cualquier otro, tendrá el recorrido que la promoción y el azar quieran, por tanto creemos conveniente decir a qué nos referimos por “nivel de autofinanciación” aquí y ahora. La relación de los ingresos por la comercialización de los servicios deportivos que ponemos a disposición de los clientes, con los gastos corrientes, más los del personal utilizado en la producción de tales servicios, nos dará un valor, que determina el % de autofinanciación del servicio. Expresado de otra forma: si igualamos ingresos y gastos nuestro nivel de autofinanciación es del 100%. En el caso de que los ingresos sólo cubriesen el 50% o el 40% de los gastos, el servicio precisaría de una aportación pública del 50% o del 60%, dado que nuestros clientes sólo estarían abonando la mitad, o el 40% del valor de sus consumos.

¿Por qué debemos tender a niveles de autofinanciación altos?

Para poder destinar los recursos públicos a la generalización del servicio, es decir a la inversión. Para poder acercar la posibilidad de hacer deporte a todos los potenciales usuarios sin excesivo gravamen para quien no puede o no quiere consumir este servicio.

También para que pague fundamentalmente quien consume, cosa que en este tipo de servicios es relativamente sencillo de conseguir. No así en otros donde es realmente complicado repercutir los gastos sobre los usuarios.

Por coherencia con una política de precios solidaria. Solidaria con el conjunto de la ciudadanía y con el sector comercial del deporte.

La primera razón esgrimida es, a nuestro juicio, determinante. Una política de subvenciones al consumo es totalmente contraproducente e insolidaria si tal consumo no existe como una posibilidad generalizada.

Un equipamiento deportivo tiene un radio de influencia efectiva de no más de 1.000 metros, a partir de los cuales el número de usuarios disminuye de forma importante. La zona de influencia de un equipamiento, en ese radio de 1 kilómetro puede generar, de hecho lo hace, un nº de abonados de un 25 o un 30 %, para pasar a partir de esa zona a una captación inferior al 10%.

Parece evidente, con la constatación anterior, que facilitar el deporte por debajo, o muy por debajo de sus costes de producción favorece a las zonas de influencia de los equipamientos, en detrimento de la expansión de infraestructuras.

Dado que la capacidad de financiación es limitada, también para la administración, lo lógico es que los recursos se dediquen a la inversión y no al consumo. Al

crecimiento y a la promoción deportiva, como herramientas de la democratización de este servicio. La auténtica política social será la de llevar instalaciones a todos los barrios, desarrollar actividades en todos los entornos, mantener nuevas las infraestructuras y los espacios deportivos y reequiparlos constantemente. Es decir, inversión para posibilitar la expansión del hábito al deporte.

La actividad deportiva, ya lo hemos dicho, no se libra de la tiranía de las modas y los cambios de gustos. Está sujeta a exigencias siempre nuevas de espacios distintos, termas, gimnasios especializados o polivalentes, piscinas con vasos de diferentes temperaturas de agua, profundidades y posibilidades. Equipamientos costosos de material de fitness, cardiovascular o de apoyo a la, cada día nueva, relación de actividades a ofrecer. El reequipamiento y mantenimiento de estas infraestructuras, su frecuente reconversión y su generalización, afectando a todo el vecindario de un municipio, conforman una auténtica política social. No así el dar servicios por debajo de su coste.

Debemos recordar que en el nivel de autofinanciación no hemos incluido las inversiones, su amortización, ni su conservación o reconversión, ni siquiera su equipamiento. Sólo los gastos de personal y de gasto corriente. Entendemos, por lo dicho, que política social es la que acerca a todos los ciudadanos, bajo los criterios legales de las tasas y los precios públicos, servicios de primer orden. Destinando las subvenciones municipales, fundamentalmente, a la creación de un parque de instalaciones deportivas bien cuidadas y con una equipación apta para una oferta de calidad y vanguardia. Argumentábamos en segundo lugar, que otra razón para tender a niveles de autofinanciación altos, era que quien consume pague, al menos quien utiliza servicios opcionales, en los que los costes no son de difícil cálculo. La administración ofrece servicios obligatorios, por tanto afectan a todos, como la educación. Los hay necesarios, que incumben, o pueden hacerlo, también a todos, como la sanidad, el transporte y las vías de comunicación, o la seguridad, y hay servicios opcionales, relacionados frecuentemente con la cultura, lo festivo, la tradición o lo etnológico.

En el bloque de lo optativo, de lo opcional, de lo recomendable pero voluntario es donde ubicamos al deporte, tanto al de espectáculo, como al deporte para todos. Forman parte de la cultura, con distinto nivel creemos, pero en cualquier caso, configuran opciones culturales, como lo son la ejecución musical o la audición de conciertos, la pintura, la escultura, la visita a museos o cualesquiera otras formas de ejecución activa o disfrute pasivo de las muy variadas opciones culturales, que configuran servicios a favorecer por nuestras administraciones, ayuntamientos incluidos. Parece normal la cofinanciación de los servicios obligatorios y necesarios. También parece razonable la facilitación o la posibilitación de los opcionales. Puede ser razonable, dado que cofinanciar es una forma de promoción. Por tanto, y refiriéndonos a el tercer bloque de servicios, la ayuda económica puede aproximar al ciudadano a distintos disfrutes culturales, activos o pasivos.

Pero, también pensamos que la cofinanciación del conjunto de los servicios culturales, conlleva un sobredimensionamiento de sus costes y una injusticia si tal cofinanciación no permite la universalización de todas las opciones.

La alta financiación pública del disfrute activo o pasivo del

deporte, el cine, el teatro, la música, la pintura, la tauromaquia, o de otras manifestaciones culturales, relegarían la cultura a las élites sociales, lejos de popularizarla. La acotarían a entornos muy definidos y a ámbitos iniciados: propiciarían la vieja cultura exclusivista de las élites, pagada por la administración de todos. Por coherencia con lo expuesto, creemos, como hemos dicho, que hemos de tender a altos niveles de financiación, una vez creada la infraestructura. Para ello es fundamental que pague, de manera directa, sus consumos quien los realiza, aunque todos paguemos los equipamientos básicos, por la vía de los impuestos. En tercer lugar hemos de tender a la autofinanciación, tal como aquí la entendemos, por el respeto debido al sector comercial del deporte. Por la necesidad de ampliar el mercado diana para nuestra oferta. Porque hemos de invertir permanentemente en reconversión. En definitiva porque hemos de compatibilizar la solidaridad con el respeto a la iniciativa privada, con la calidad de los servicios y con su generalización.

Una política de precios que prime el crecimiento de equipamientos, que no repercuta los consumos sobre los no usuarios y respete al sector comercial no es posible con la indiscriminada subvención "al consumo", por desgracia tan populista como frecuente.

Creemos que el triple argumento empleado no agota las razones para que la gestión municipal de los servicios culturales persiga la autofinanciación, pero también pensamos que configuran tres argumentos de peso suficiente por sí mismos.

4 Reconsideración de los viejos usos y hábitos de gestión, para generar nuevos sectores de demanda. Nos planteamos la reconsideración de los usos y hábitos de gestión que hemos venido desarrollando en clave de servicio municipal y no de legislación. Dado que la legislación que nos afecta, aunque similar en la mayor parte de las Comunidades Autónomas, tiene en todos los casos matices diferenciadores, y aquí pretendemos opinar partiendo de tendencias generales. Además si algo caracteriza a los servicios municipales es su capacidad y obligación, poco limitados legalmente, de responder a peticiones de ciudadanos con nombre y apellidos conocidos, que hacen cola frente a las oficinas del SDM. Reconsideremos tres sectores bastante bien definidos de demanda y de intereses: El asociacionismo local, el deporte-educación y el deporte para todos.

4.1. Sobre el asociacionismo local

El trato que los SDM han dado a los clubes locales es de lo más diverso: clubes de titularidad pública, subvenciones de muy distintas cuantías, gratuidad de instalaciones o sin distinción respecto a otros usuarios, es decir, con precios públicos o tasas que satisfacer.

Aunque los criterios teóricos al respecto no encuentran direcciones de actuación demasiado consensuadas, parece consolidarse una línea de actuación en la que se trata de proteger al deporte federado.

En nuestra opinión, nunca ha sido un problema la protección de un deporte que hoy lo necesita más que nunca, sino en el sobredimensionamiento de las actuaciones, que lejos de ayudar, generan y forman parte del problema del asociacionismo local.

Procuramos explicaremos: La necesidad de protección es clara. El número de personas que hace deporte, en Bilbao por ejemplo, es mayor de los 5 a los 15 años que de los 15 a los 25. Así mismo, es mayor de los 45 a los 65 que de los 5 a los 25.

Dicho de otra forma, el deporte, lejos de ser hoy

patrimonio de la juventud, encuentra serias dificultades de promoción entre los jóvenes.

Practican más deporte los niños hasta los 15 años, y también los adultos, a quienes las actividades dirigidas y grupales han captado en cantidades muy importantes. Entonces parece lógico proteger a quien decide participar en un club deportivo de fútbol, basket, atletismo, o cualquier otro deporte. Por otra parte, la competición, con instalaciones costosas, arbitrajes, seguros y viajes, genera mayores gastos que los que conllevan otras actividades que se limitan al pago del profesor y al material personal.

El problema surge cuando la protección supera los gastos derivados de la competición y se adentra en la compensación de los deportistas. En ese momento la administración introduce, al menos, cuatro características muy peligrosas en la relación con el club:

- Le consolida como estructura dependiente.
- Colabora en la conocidísima escalada de la inflación deportiva.
- Coopera con dinero local a la deslocalización de los practicantes del municipio.
- Prima al ocio pasivo sobre la práctica deportiva.

Estas características, de difícil vuelta atrás, se ven con, cierta frecuencia, propiciadas y publicitadas e incluso exigidas, por los medios de comunicación, y también por los discursos tópicos y generalmente populistas e interesados de algunos dirigentes deportivos.

En consecuencia, creemos en la necesidad de la subvención que cubra o mitigue gastos derivados de la competición (viajes, arbitrajes, licencias, material...) que procure equipamientos asequibles, o que colabore en la mejora continua de los aprendizajes técnicos, estando totalmente en contra de subvencionar compensaciones económicas a practicantes, por la peligrosidad de los elementos antes mencionados.

Por otra parte e igualmente, respecto al asociacionismo, es necesario que clubes subvencionados y administración subvencionadora comiencen, de una vez por todas, a compartir fines y objetivos. Una común declaración de intenciones, implícita en la documentación base de la subvención, quizás empezase a crear caminos comunes a recorrer.

Aunque es posible que aspiraciones como, por ejemplo, quedar campeón, no tengan la misma importancia para un club que para la administración local, existen otros aspectos en los que las miras debieran ser absolutamente comunes, como por ejemplo:

- La igualdad de género en el trato a la promoción de deportistas asociados en torno a la competición.
- La lucha contra el abandono deportivo entre los 12-16 años.
- La inculcación entre los y las practicantes de hábitos deportivos perdurables, más allá de los descartes de los procesos de selección.

Por ello, pensamos que en función de la ejecución de políticas encaminadas a potenciar lo que constituyen "intereses compartidos" por ayuntamientos y clubes, se justifican plenamente las subvenciones que además de ayudar a llevar a cabo tales políticas, permitan paliar los gastos, a veces elevados, propios de los sistemas de la competición organizada. Todo ello sin entrar en el peligrosísimo juego de la escalada inflacionista tan propia de la rivalidad entre clubes, de la misma o de distinta localidad.

4.2. Sobre el deporte educación.

Las competencias municipales en deporte escolar son aún más variadas, según las distintas legislaciones, que

en otros ámbitos o manifestaciones del deporte.

En la mayor parte de los casos, las leyes autonómicas dejan a los municipios la responsabilidad de la ejecución de los programas de deporte escolar, cuyo liderazgo, a nivel de la programación de cada curso y de texto legal, corresponde a los gobiernos autónomos.

Es decir, los municipios desarrollan los programas que aprueben los gobiernos o, como en el caso de Euskadi, las diputaciones forales.

En la práctica los gobiernos y diputaciones aprueban programaciones para cada curso académico, cuyo desarrollo se apoya en la logística del sistema federado y en la red de instalaciones municipales, de centros educativos o no, así como en la infraestructura de la enseñanza privada.

Esta situación, progresivamente mejor tratada por las administraciones, tanto en lo que se refiere a subvenciones como a equipamientos, tiene una clara fortaleza, una amenaza lógica y una debilidad evidente. Su punto fuerte es que cada vez más niños y niñas pueden acceder a un mayor número de modalidades deportivas distintas.

La amenaza al sistema la centramos en que el modelo deportivo controlado por las federaciones es, con toda lógica, el federativo. Esto no es en sí mismo más que una amenaza, dado que tal sistema no tiene por qué ir en contra de los postulados del deporte escolar.

Pero cuando las federaciones se aferran a un sistema de competición único, tan válido para los y las "alevines" como para los y las "sénior", están dejando los procesos educativos en manos de los centros educativos.

Esto es así y quizás deba ser así: es decir, la labor educativa ha de ser encomendada al colegio y a la escuela, no a quien presta su "saber hacer" y sus estructuras.

Esta amenaza "federativa" nos deja frente a la mayor debilidad del sistema, que no es otra que el inexistente tratamiento educativo del deporte escolar, desde el único agente interviniente con auténtica importancia educativa: "el centro escolar", cuyo grado y nivel de intervención tienen nombre y apellidos y no son otros que los profesores-entrenadores que están al frente de los equipos de niños y niñas que se inician en el deporte. Los juveniles entrenan a las cadetes y éstas a los infantiles. Este modelo, cuya pervivencia se antoja ya demasiado duradera, deja la potencialidad pedagógica del deporte en estamentos no estrictamente educativos: diputaciones y federaciones, mientras "educación", escuelas y colegios miran hacia otro lado.

El sistema, quizás no generalizable, pero sí muy extendido, se ve aún más contaminado por la actuación de ciertos "centros" y "seguidores", que actúan de "grupo de aficionados", configurando atmósferas de actuación homologables a las del deporte espectáculo.

La debilidad se ve reflejada en números, la caída en cifras del deporte escolar es alarmante cuando se llega a los 13 años, tal como muestran estudios como los de Makazaga, Llorente y Kortabitarte (2002, pág. 68).

A los 15 años existen más ex-deportistas que deportistas. Esta debilidad del deporte escolar se traduce en un problema desde la óptica del deporte municipal.

Un estudio reciente de Karmele García y de Esther Villaverde (Kait) mostraba que en el Distrito 1 de Bilbao (Deusto-San Ignacio. 51.000 habitantes) hay más abonados a Bilbao-Kirolak entre los 5 y los 15 años que entre los 15 y los 25, mostrando un paralelismo sospechoso entre el deporte escolar y los hábitos de ejecución deportiva.

Si una de las funciones del deporte en la escuela es “una formación que posibilite la práctica continuada del deporte en edades posteriores”, como nos recuerdan algunas leyes autonómicas del deporte, nos encontramos que una de nuestras primeras misiones, si no la primera, la de la promoción deportiva, nos está fallando por la base. Si desde nuestra óptica, de gestores del deporte municipal, echásemos la culpa de la situación a los agentes intervinientes en deporte escolar, no solamente no atajaríamos el problema, sino que formaríamos parte de él.

La debilidad está detectada: “el actual sistema de iniciación deportiva, dejado en manos del deporte escolar, es de muy dudosa efectividad en su función de crear adherencia al deporte”.

Como promotores de deporte para todos no podemos permitir perder las edades de conformación de hábitos sin hacer nada. Sin embargo, no trabajamos la promoción del deporte infantil y juvenil. Lo hemos dejado en manos de otros: Gobiernos, diputaciones, federaciones y centros educativos. Somos, en la gestión municipal, receptores pasivos de los resultados de otros agentes del deporte, a los que no podemos criticar por su proceder, sin reparar en lo nefasto de nuestra pasividad.

El sistema creado, para la iniciación deportiva, por gobiernos, diputaciones, federaciones, o centros, sufre con el desarrollo deportivo derivado de los procesos selectivos de la competición piramidal, y toda competición, por esencia, lo es, a no ser que nos inventemos la cuadratura del círculo, es decir, la competición no competitiva.

En consecuencia el sistema sufre lo lógico, el desgaste natural. Lo no tan natural es que quienes trabajamos en el deporte para todos, y además en su promoción y gestión, no hayamos, utilizando la totalidad de nuestras posibilidades para consensuar con el resto de los agentes o administraciones implicadas, nuestra participación logística en la promoción de una actividad física infanto-juvenil ligada a actividades de ocio, al hedonismo del movimiento, o del descanso, a la ejecución de prácticas de vanguardia, o de recuperada actualidad.

Creemos firmemente en los valores pedagógicos de la competición de los niños y las niñas, tanto como desconfiamos de su obligatoriedad y de su “universal” eficacia. En consecuencia, desde donde nos toca, ofertemos nuestras posibilidades a quien, además de los municipios, ostente responsabilidades al respecto. Quizás tengamos intereses comunes y posibilidades complementarias.

4.3. Respecto al deporte para todas las personas

En la forma de hacer que nos hemos dado en el “estado de las autonomías” el deporte para todos parece haber quedado, casi en exclusiva, en el ámbito de competencias del municipio. Cuando hablamos de deporte y municipio nos referimos al deporte que, por cualquier razón, practican los vecinos. No porque los ayuntamientos no asuman importantes competencias en deporte escolar o en deporte de alta competición, sino porque en este ámbito, el del deporte para todos, la exclusividad municipal es casi toda en nuestro entorno geográfico. Aquí no han surgido ni se han desarrollado federaciones deportivas transversales, cuestión ésta que sí ha ocurrido en algunos países europeos occidentales, con mayor o menor éxito. Federaciones que con un carácter fundamentalmente de carácter lúdico o de bajo perfil competitivo se han dedicado a la promoción deportiva en entornos

territoriales, de partidos políticos, de confesiones religiosas o de carácter gremial. Los municipios han ocupado el espacio de este tipo de asociaciones y se han hecho fuertes, imprescindibles diríamos en la posibilitación de la actividad física y deportiva de los ciudadanos.

Sin embargo, en los últimos años, y con el avance de los hábitos deportivos y el aumento del “valor” atribuido al deporte por nuestra sociedad, se han ido incrementando las ofertas privadas de actividad físico-deportiva, dirigidas al conjunto de los ciudadanos: gimnasios, centros de physical fitness o de salud por agua (S.P.A.), incluso centros educativos tratando de optimizar sus equipamientos deportivos.

La creciente posibilidad de acudir a un gimnasio privado, en condiciones muy similares a las ofertadas por una instalación pública, supone, en apariencia, la finalización del monopolio (de facto) del municipio como proveedor de servicios deportivos al ciudadano.

La nueva situación surge un cuidadoso tratamiento del tema por parte de la administración local, dado que con alguna regularidad, hay quien duda de la lealtad o de la legalidad de la competencia público-privado, en la materia que nos ocupa.

Tratemos algunos vértices de la posible o supuesta problemática:

1º El campo de fricción se delimita con mucha precisión a las actividades de tipo grupal o con posibilidades de albergar a numerosas personas. A actividades que se pueden realizar en gimnasio o instalaciones de pequeñas y medianas dimensiones. Es decir, a aquellos equipamientos cuya densidad de utilización permite opciones interesantes de rentabilidad económica.

No existe la polémica en el terreno de las piscinas aptas para la competición o de exclusiva utilización en verano. Tampoco en pabellones polideportivos para deportes de sala, ni en gimnasios aptos para rítmica o artística. Mucho menos aún en campos de fútbol, pistas de atletismo o espacios para rugby o béisbol.

Tampoco hay fricción de ningún tipo en tratamientos específicos, más o menos individualizados aplicables a personas con discapacidades motrices o sensoriales. Se trata, por tanto, de una posibilidad de competencia parcial, limitada a determinado tipo de salas y actividades económicamente rentables.

2º La supuesta competencia desleal se plantea desde una óptica que no cuestiona la legitimidad municipal para ofertar el servicio, sino la capacidad de la administración para poner a disposición de los vecinos servicios deportivos, por debajo de su precio, generando pérdidas, con el consiguiente menoscabo para la iniciativa particular, que ha de poner precios que justifiquen una inversión.

3º La evolución del deporte para todos, como hábito, ha vivido un evidente paralelismo en el desarrollo de las ofertas públicas y privadas.

Aún cuando pudiesen presentarse ejemplos particulares en sentido contrario, posiblemente muy localizados en el espacio y en el tiempo, desde mediados de los 70 han ido aumentando las infraestructuras públicas, el número de personas practicantes y la oferta privada, y en ese orden:
A Nueva infraestructura pública correctamente dinamizada
B Aumento de población deportiva
C Surgimiento de alternativa privada más selectiva.

La lógica del proceso, parece otorgar al municipio la función de creación de hábitos y al inversor una posibilidad de generar opciones más exclusivas para quien quiera y pueda permitírselas.

Razonando el argumento: en torno a las instalaciones polideportivas públicas el número de practicantes

habituales de deporte, con el compromiso de un abono, es un 15%, o un 20% superior al de deportistas comprometidos de zonas no afectadas por un equipamiento público. Es igualmente fácil de comprobar que los municipios con mayor oferta pública tienen además mejor y más amplia cantidad de gimnasios privados, por contra, donde escasean las instalaciones de titularidad municipal, no prolifera el negocio privado de la actividad física o del deporte para todos, salvo en casos excepcionales.

Siendo consecuentes con lo expuesto y siguiendo ordenadamente los tres argumentos anteriores, nos ubicamos en la siguiente posición:

1º Cooperación con la iniciativa privada.

La colaboración con el sector comercial que surja de inversiones e iniciativas particulares la podemos entender desde la doble vertiente en que se desarrolla, normalmente, el negocio privado del deporte-praxis: las instalaciones y las actividades.

Sobre las instalaciones, podemos acogernos al espíritu y la letra de la Carta Europea del Deporte (Rodas 92), que en su artículo 4, párrafo 3º, dice:

“Puesto que la práctica del deporte depende en parte del número y diversidad de las instalaciones y de las posibilidades de acceso a las mismas, su planificación global será competencia de los poderes públicos, que tomarán en consideración las exigencias nacionales, regionales y locales, así como las instalaciones públicas, privadas y comerciales ya existentes. Los responsables adoptarán las medidas precisas para garantizar la buena gestión y la plena utilización de las instalaciones en un entorno seguro”.

Los ministros europeos firmantes del acuerdo de Rodas plantean que el desarrollo armónico y racional del conjunto de equipamientos deportivos pasa por tener en cuenta lo que ya existe, con independencia de su titularidad “pública o privada”.

No parece muy lógico que en un municipio en el que existe un club de hípica, privado y de carácter comercial, se haga otro público, con un previsible sobredimensionamiento de la oferta. Es sin duda más razonable llegar a acuerdos para la programación conjunta de actividades y para facilitar el acceso a quienes desde una opción de abonados a los servicios municipales de deporte opten por la iniciación y la práctica de la hípica. Éste no es más que un ejemplo de la cooperación que solicita la Carta Europea del Deporte, que si bien otorga a los poderes públicos, en todos sus niveles, un importante papel en la promoción deportiva, dedica todo un artículo, el 3, a instar a la administración a cooperar con las organizaciones no gubernamentales (federaciones), con el voluntariado (clubes), o con otros socios potenciales, “como el mundo comercial, los medios de comunicación, etc.”, para desarrollar el movimiento deportivo.

En consecuencia con lo que podríamos denominar espíritu europeo, entendemos que, en cada municipio, en cada caso y en cada situación, es una obligación de la gestión municipal estudiar las posibilidades de cooperación con el sector deportivo privado, comercial o no. Ello, con independencia del desarrollo de las propias iniciativas en función del cumplimiento de la misión específica del servicio.

La situación económica europea, como contexto, y la española como ejemplo duro del citado contexto, sumidas en un costoso proceso de ajuste a una nueva realidad en los sistemas y procesos para la generación de riqueza, parecen dictar que las recomendaciones europeas del 92, deben superar el grado de recomendación para situarse

en el cumplimiento obligado. Hace casi veinte años la lógica recomendaba prudencia en el crecimiento en paralelo, público-privado. Hoy la necesidad impone esa lógica por la vía del ajuste económico.

2º Potenciar el valor añadido del deporte y generar una política de precios solidaria.

La política de precios ha de ser uno de los factores de reflexión importante en el futuro próximo: el nivel de implantación alcanzado por el deporte y la situación económica de la administración así parecen aconsejarlo. Por otra parte, ya lo hemos dicho con anterioridad, la política de precios no ha de depender exclusivamente de los costes, como parece insinuar la ley aplicable en concepto de “tasas” y de “precios públicos”, ha de estar influenciada también por el “valor” del deporte, es decir de la consideración que de la actividad físico-deportiva puedan tener los potenciales usuarios. En consecuencia una de las claves de gestión, en el inmediato futuro será la de la consecución de progresivos niveles de “valor añadido” a nuestra oferta de ocio.

Además de subir el concepto de actividad físico-deportiva en la consideración de la ciudadanía, lo que mejorará necesariamente el nivel de aceptación y de valoración de la oferta, hemos de tener un listado de precios solidario con el sector comercial del deporte y con el conjunto de la ciudadanía.

Solidaria con el sector comercial, con la iniciativa empresarial, en tanto que, en aquellas instalaciones y actividades en las que las estructuras deportivas de la administración decidan promover ofertas paralelas con los empresarios locales lo hagan por razones justificadas, tales como sectores de demanda no accesibles para la iniciativa particular, o para promocionar entre núcleos de población definidos, o en ámbitos geográficos concretos, determinadas actividades y prácticas.

Además, la solidaridad con la oferta deportiva comercial debe venir dada por un riguroso estudio de costes de producción, para poder aplicar con justicia la ley y la lógica. Los precios a fijar, en cuanto suponga oferta paralela público-privado serán como mínimo el precio de coste de la actividad. Es decir, aplicando “precios públicos”.

Bien diferente puede ser la política de tarifas a aplicar en aquellas otras instalaciones donde la administración local es “de facto” un suministrador en régimen de monopolio, como pueden ser pistas de atletismo, piscinas grandes, campos de fútbol, rugby o béisbol, pabellones polideportivos, frontones u otras instalaciones que no están conformando opciones comerciales. Este conjunto de equipamientos y las actividades a desarrollar en ellos pueden ser objeto de la aplicación de “tasas”, cuya cuantía máxima sean sus costes de producción.

En el primer supuesto, el de “los precios públicos”, lo consideramos como una política de tarificación solidaria con las iniciativas empresariales privadas; el segundo, el de “las tasas”, nos parece solidario con el conjunto de la ciudadanía.

La correcta aplicación de precios públicos y de tasas exige que el concepto de “costes de producción” deba ser contemplado con cierto rigor, o exactitud, de modo que la tasa permita no llegar a tales costes, sólo en aquellos casos y circunstancias en los que determinada actividad haya sido deliberada y justificadamente, declarada como actividad a subvencionar. Así mismo conformará la base “cierta” de los precios públicos.

La aplicación rigurosa de una política de precios públicos y de tasas, correctamente planificada, configura una herramienta política de primer orden para:

- Respetar al empresariado del sector.
- Promocionar actividades y modalidades, dónde y entre quienes sea aconsejable.
- Lograr niveles de autofinanciación que se puedan compatibilizar con el crecimiento infraestructural y con la generalización de la oferta.

La convivencia, el respeto y cooperación con los empresarios del sector, la promoción deportiva para la conquista de nuevos sectores diana y el crecimiento infraestructural destinado a la generalización del servicio, parecen justificar un riguroso cálculo de los costes de producción, base obligatoria para una política de precios solidaria.

3º Posicionamiento de vanguardia, como opción o estrategia de promoción.

Tradicionalmente la administración se ha dedicado a proporcionar, en exclusiva, servicios consolidados como tales. Esta postura parece lógica en el concepto clásico de servicio público, en tanto que conforma la satisfacción de una demanda. Las ofertas de vanguardia, las novedades, la punta de lanza en la moda, configuraban un territorio acotado a la iniciativa privada, capaz y dispuesta a correr con los riesgos de la creación de una demanda específica del producto que promocionaban.

Tras tal iniciativa, si constituía un éxito, es decir, si se configuraba como un producto de consumo con una cuota de mercado aceptable, se posicionaban, consolidando la oferta otras empresas del sector, menos capaces de arriesgar en la innovación y, también, la administración local, aduciendo un papel de extender la opción a todas las clases sociales. Esta postura iba acompañada, en no pocas ocasiones por una tasa, no por un precio público, es decir por debajo de los costes de producción.

En estos momentos, y en nuestro sector "Deporte y municipio", creemos que es de general interés reconsiderar la postura clásica, para adoptar otra más acorde con lo que hemos llamado política solidaria de precios, en la que incluíamos un aspecto importante de cooperación con la industria de las actividades físico-deportivas. Pensando en clave de futuro, nos posicionamos lejos del concepto tradicional, incluso en una posición radicalmente opuesta:

Entendemos la opción comercial, cierta o consolidada, como un espacio abierto a la creación de negocio, empleo y actividad económica. También creemos que el papel de la administración, en ese sector, tan dependiente de modas e innovaciones, puede ser el de asumir la apertura de nuevos mercados, aceptando riesgos.

Abordar la creación de sectores de demanda, es decir, la apertura de mercado a nuevas opciones de ocio, físico-deportivas o de otras índoles, se nos antoja como un papel justificable de la administración, tan fácil de entender como fue crear instalaciones deportivas públicas, a partir del final de los setenta, para inducir a la generación de un sector de negocio en torno al deporte, a partir de los noventa.

La administración lo es para el conjunto de la ciudadanía. El ayuntamiento ha de posibilitar la vida del conjunto del pueblo, garantizando igualdad de oportunidades y con especial interés en la ayuda a quienes están en riesgo de descolgarse del pelotón. De ahí a pensar que se trata de una administración sólo para los más desfavorecidos hay un abismo.

En consecuencia creemos que garantizar posibilidades a los ciudadanos es, sin duda, un importante matiz de un servicio. Pero potenciar sectores industriales y comerciales también lo es. Abrir opciones nuevas, mercados nuevos, posibilidades comerciales nuevas

también.

La capacidad de arriesgar de la administración y sus mejores condiciones para poder soportar determinadas pérdidas, dentro de una correcta política de precios, creemos que deben ser aprovechadas en tal sentido. En consecuencia, la posibilidad de asumir niveles de autofinanciación inferiores al 100% pueden ser utilizados por la administración local en dos sentidos:

- Para garantizar el acceso al deporte a todas las personas con independencia de su condición social o económica.
 - Para favorecer las posibilidades del deporte como motor económico, dentro del sector emergente del ocio.
- En nuestra opinión y en el actual estado de nuestra economía, de nuestra sociedad y de nuestro servicio, no consideramos menos importante el segundo sentido que el primero.

5 El outsourcing o externalización de personal

El outsourcing, u opción de la contratación de empresas especializadas en trabajos concretos, como limpieza, jardinería, vigilancia..., ajenas, en principio, al objeto principal o típico de nuestro servicio, viene siendo una práctica de progresiva implantación en los servicios públicos, y en los deportivos en concreto.

Su justificación clásica está en la especialización de los sectores contratados para cumplimentar el servicio, también en la optimización de los recursos de las empresas adjudicatarias, pero aún siendo las dichas cuestiones importantes, nos detendremos más en otra, que no sólo nos parece de mayor enjundia, sino que además, en la actual situación económica parece de imposible soslayo: la cuestión económica

Algunas de las fórmulas que las administraciones locales vienen aplicando para equilibrar sus balances de gastos e ingresos, pasan por ceder la gestión de los recursos humanos a empresas de servicios, con convenios colectivos diferentes y distantes de los que afectan a funcionarios y contratados laborales de la administración. La externalización de sectores de trabajo concretos, las adjudicaciones de gestiones integrales, interesadas o no, la concesión de obra pública con explotación incluida, no dejan de ser opciones distintas con un factor común: la mayor parte de los trabajadores no discutirán sus condiciones laborales con una patronal tan interina y vulnerable como la que configuran las administraciones. Las medidas económicas tomadas por los parlamentos de media Europa o las tomadas por el parlamento español, a instancias de las autoridades europeas, o las adoptadas más recientemente en Portugal o en Grecia, con carácter de terapia de choque, parecen reconocer de forma implícita que existe una debilidad de posición negociadora de la administración, que no sólo afecta a quien se somete cada cuatro años a las urnas, sino que termina abarcando a los órganos de gestión que dependen de los electos, es decir a los Patronatos, Institutos Municipales, Órganos Autónomos Locales o Sociedades Anónimas Públicas. Las consecuencias de la débil e interina posición de la administración local en concreto, se ha traducido, con frecuencia en sobredimensionamiento del personal adscrito a un servicio y en llamativas diferencias salariales respecto a cualificaciones y funciones homologables extra administrativas.

No puede extrañar, por tanto que la fortaleza negociadora se busque en patronales cuyos beneficios dependan en determinada medida, de sus capacidades para la contención de las subidas salariales.

Es muy posible que esto no se exprese tan explícitamente

en ningún caso, pero creemos que no nos debemos hacer trampas en el solitario y que la realidad de la situación lo hace evidente.

La contención de salarios por la vía del outsourcing no es el único recurso a utilizar para lograr niveles aceptables de autofinanciación en un servicio público, como el que nos ocupa, pero sí resulta, desde las opciones de la política local, más factible que la difícil e impopular adecuación de los precios a los costes reales.

Nos venimos posicionando a favor de una política de precios directamente relacionada con los costes, en consecuencia pensamos que el outsourcing o la externalización ha de tener límites prefijados y consensuados internamente por la organización.

Las fronteras de la externalización las situamos en su razón de ser central: La aportación de conocimientos concretos distintos al objeto principal del servicio.

El SDM (Servicio Municipal de Deportes) debe, preservando sus “valores”, cumplir con su “misión” y tender a su “visión”.

Respetando las particulares “visiones” de los distintos municipios, que diseñarán su futuro como les parezca más adecuado a su realidad, nos parece que el lugar común de los SDM está ubicado en la satisfacción del derecho a la práctica deportiva que le asiste al ciudadano.

Con tal objetivo, sin entrar en demasiados matices, entenderemos que “la planificación de equipamientos”, “el diseño de los mismos”, “el catálogo de actividades”, “la ejecución directa de esas actividades”, “la política de precios”, “las formas de acceso”, “el reglamento de servicios” o “la política de subvenciones”, si la tuviere, configurarían el núcleo central del objetivo principal del trabajo que le es propio a un SDM.

El catálogo relacionado de aspectos de la gestión, será el destinatario del trabajo directo del servicio. Las habilidades de gestión deberán desarrollarse en torno a estas parcelas para lograr la promoción deportiva asignada al SDM y la respuesta a las demandas ciudadanas, al respecto.

Por tanto el personal destinado a tales cuestiones, más o menos directamente, debiera no ser objeto de outsourcing. El outsourcing, sin embargo se justifica con toda lógica en campos tan concretos y especializados como limpieza, jardinería, vigilancia, desinsectación o mantenimiento, que conforman un grupo de aspectos típicamente externalizables.

En el ámbito de los servicios deportivos locales se plantea un aparente contrasentido: la frecuente y muy discutida subcontratación del personal técnico-deportivo, que interviene directamente en las clases a personas y grupos de usuarios del servicio.

Los cursos y las clases dirigidas, de cualquier actividad físico-deportiva, afectan a una importante cantidad de usuarios. Usuarios que, por otra parte, tienen un doble interés para los SDM: son usuarios con un alto nivel de fidelización deportiva y, en la mayor parte de los casos conforman una nada despreciable partida en el capítulo 3 de ingresos.

Ese doble interés de los cursillistas debiera conferir al grupo, de hecho así es, la cualificación de un “típico”, es decir de un aspecto esencial y objeto directo de la gestión del SDM, por tanto la condición de no externalizable. Sin embargo, los servicios deportivos se contratan, con frecuencia a empresas especializadas, como si de un aspecto externo o complementario se tratase.

La razón de esta subcontratación, la de los servicios deportivos, la encontramos en aspectos como las modas, las tendencias cambiantes, las exigencias sobre la imagen del profesorado (relacionado con la calidad percibida) o la

estacionalidad de las demandas.

Pero, la calidad de formación, la adaptación a la “forma de hacer”, de un determinado SDM, la continuidad de la relación profesor-alumno. La progresividad en los planteamientos de la actividad físico-deportiva, y otros aspectos similares, relacionados con calidad pedagógica, nos acercan al conjunto del profesorado deportivo, a la “misión” de los órganos locales de gestión de deporte. Desde una opción técnica, seguramente la cuestión es fácilmente soluble, adoptando posiciones mixtas, con profesorado propio y con otro subcontratado, dependiendo del tipo de actividad a la que se dedique cada uno.

Pero, hoy por hoy, tal solución mixta se topa con dos dificultades de difícil solución. La jurídica, que difícilmente aceptaría diferencias contractuales en base a la existencia de distintas naturalezas o concepciones en diferentes modalidades de actividades físico-deportivas y la ya anteriormente citada de la debilidad de la “patronal-administración”, respecto a otras patronales. Esta circunstancia dispararía, en poco tiempo, las diferencias salariales, lo que agravaría, aún más, la dificultad jurídica. Ambas dificultades están, por el momento, inclinando la balanza, en este sector, hacia el lado de la externalización. Con perspectiva de futuro parece lógico pensar que con todo tipo de sectores externalizados y muy especialmente con el relacionado con la actividad físico-deportiva, los servicios municipales del deporte han de ejercer una función de redacción de pliegos de condiciones técnicas exhaustiva, que posibilite el control de la actividad a los niveles de la contratación directa, sin más intermediación que la de una persona puente entre el SDM y la empresa adjudicataria del servicio.

6 Reconversión y mantenimiento frente a nuevas infraestructuras

Una definición de equipamiento deportivo o de instalación deportiva podría ser la siguiente: adecuación de la naturaleza, arquitectónica o equipamental a la demanda deportiva de una época definida.

La adecuación al momento es una característica base de los equipamientos deportivos. Buena parte de las actuales instalaciones se levantaron en épocas de una demanda al remolque de la oferta, surgida ésta del entusiasmo político de finales de los setenta.

Esas instalaciones, además de estar diseñadas para las modalidades deportivas practicadas en los patios de colegio, respondían a la voluntad política de la administración local y al buen hacer y entender del arquitecto proyectista

Aquellas instalaciones han de adaptarse hoy a un nuevo conjunto de características y necesidades para ser tan útiles en la actualidad como lo fueron hace veinte o veinticinco años.

Por otro lado, las “viejas” instalaciones se enfrentan a la imperiosa necesidad de la adecuación a “normas”: sectorización contra incendios, normativa de seguridad aplicable, desaparición de barreras arquitectónicas, etc. La sujeción a la normativa y la adaptación a la nueva y cambiante demanda, vienen acompañadas del importante deterioro que han sufrido instalaciones surgidas de épocas peores, en lo relativo a la disponibilidad económica de los ayuntamientos.

Estas instalaciones, como manifiestan arquitectos del deporte, del prestigio de Tito Fábregas y Juan Andrés Hernando, difícilmente soportarán 50 años de existencia, y eso con grandes inversiones de mantenimiento.

Por lo antedicho entendemos que el parque de equipamientos deportivos construido en España, en los

últimos treinta y cinco años, configura desde el punto de vista de la gestión deportiva, un apartado fijo e importante del capítulo 6 de gastos, no sólo por lo que afecta al mantenimiento, que eso deberá estar contemplado desde el día de su inauguración, sino porque además este monumental patrimonio tiene que estar sometido a un proceso continuo de reforma o reconversión.

La reforma y la construcción de nuevas instalaciones se plantean como opciones a valorar en el proceso de crecimiento y consolidación de los SDM. La valoración de la ampliación o la readecuación de instalaciones deportivas obliga, fundamentalmente en ciudades medianas y grandes, a plantear la política de inversiones en clave de equilibrio entre tres factores distintos:

- Planificación de nueva infraestructura. Crecimiento
- Planificación de la redefinición de la “vieja” (más de 25 años). Adaptación
- Dotación presupuestaria anual para inversiones, definida en tres subconceptos:

1. Crecimiento.
2. Adaptación. Reconversión.
3. Mantenimiento

Insistimos en el planteamiento de los tres subconceptos de inversión bien diferenciados. Porque creemos que los tres han de ir absolutamente ligados a un plan prefijado de instalaciones, en el que crecimiento, adaptación y mantenimiento queden perfectamente reflejados, de forma armónica o equilibrada en el presupuesto.

El crecimiento en nueva infraestructura no ha venido consolidando, con demasiada frecuencia, ningún porcentaje del valor de la misma, en el capítulo de inversiones de los posteriores presupuestos, o si lo hacían rara vez era con la cuantía necesaria. A esto nos referimos cuando hablamos de la necesidad de equilibrio, de armonía, o en definitiva de lógica de inversión.

Tal es así que, con frecuencia, el capítulo 6 de gastos, destinado a la inversión, ha sido denominado como capítulo de “crecimiento”, es decir con absoluto olvido o desprecio hacia la reconversión y el mantenimiento. Hoy entendemos que el 3% como mínimo del valor actualizado del patrimonio de infraestructuras ha de constituir el tercer apartado o subconcepto del capítulo de inversiones. Este tercer apartado deberá crecer cada ejercicio, además de con la aplicación del correspondiente I.P.C., con la suma del 3% de la inversión destinada a crecimiento el ejercicio precedente.

La progresiva importancia del subconcepto 3 puede, incluso debe, creemos, moderar el valor del 1, o sea del crecimiento.

Planteamos, en consecuencia, un dilema que enfrenta a la lógica aspiración de crecer, con la responsabilidad de mantener y reconvertir lo obsoleto.

Ambas cuestiones dan respuesta a necesidades de la población, pero con muy distinto nivel de valoración popular y mediática de la actuación política.

Desde otro punto de vista, la nueva o la reconvertida instalación deportiva está obligada a respetar rigurosamente la normativa medioambiental que le sea de aplicación. Aún más, el deporte, por su condicionamiento tocante con la elevación de los estándares de vida, debe estar comprometido con todo aquello que suponga mejorar la calidad de la vida y la garantía de perdurabilidad de los recursos naturales.

Por ambas cuestiones: calidad y sostenibilidad las instalaciones para el deporte deben suponer la vanguardia en la auto exigencia respecto a las normativas de respeto y protección al medio ambiente y a los recursos naturales.

7 La calidad de los servicios ofrecidos

Hasta hace muy poco tiempo, cuando hablábamos de calidad, lo hacíamos exclusivamente de “La calidad percibida por el cliente”, auténtico indicador de la aceptación de la oferta.

Esta única acepción de calidad no dejaba de crear cierta desazón en los técnicos formados en CC de la Actividad física y del Deporte: la percepción del usuario, frecuentemente en proceso de iniciación, resulta decisiva en la evaluación del monitorado o del profesorado. Aceptamos generalmente de buen grado la calidad percibida, como baremo válido en el juicio a la estética y funcionalidad de los equipamientos, en la eficacia de los procesos, en el trato con el personal de atención, pero no tanto en el enjuiciamiento de cuestiones que requieren una formación técnica de mayor nivel.

Ahora, creemos que la calidad que percibe el cliente ha dado un paso adelante, cuestión lógica si tenemos en cuenta la progresiva maduración deportiva de nuestros usuarios. Pero a esta cuestión se han sumado otros dos conceptos de calidad que configuran la triple acepción que hoy tenemos del concepto: la calidad percibida, la calidad certificada y la calidad progresiva.

La calidad percibida sería aquella que coincide, en menor o mayor medida con las expectativas del cliente. Es, por tanto, el concepto de calidad que tiene quien se encuentra con lo que espera.

La calidad percibida es, en consecuencia, un concepto personal, que se adecua perfectamente al nivel de madurez y formación del cliente.

Si las expectativas que tenemos cuando acudimos al centro de agua del polideportivo municipal son las de encontramos en la piscina a un socorrista de 25 años, musculado y con unas bermudas rojas y, tras el baño, una sesión de relajación con una masajista joven, en una sala de colores cálidos y ambiente íntimo, tendremos una mala sensación si el socorrista tiene 20 kilos de sobrepeso y la masajista es un masajista de 60 años, bastante artrítico. Todo ello naturalmente sin entrar en el fondo sobre el grado de eficacia de ambos profesionales.

Nuestra percepción de calidad habrá sido indudablemente mala, lo que no significa que, otros usuarios tengan la misma percepción, dado que quien esperaba poder nadar 1000 metros en una piscina con agua a 26º de temperatura, y una posterior sesión de masaje relajante sobre el trapecio y los deltoides pudo salir de la instalación con sus expectativas plenamente cumplidas.

Quien esperaba una cosa y quien esperaba otra, aún coincidiendo en la piscina y en el spa, el mismo día y a la misma hora, se irán a casa con dos percepciones sobre la calidad del mismo servicio, muy diferentes.

La calidad certificada es la que nos otorga un examinador objetivo externo, quien nos concederá el I.S.O. correspondiente, o la cruz que toque dentro del E.F.Q.M. En ocasiones parece que las certificaciones de calidad tienden a ser desprestigiadas, en tanto que se otorgan a quienes “hacen lo que dicen que hacen” y “dicen que hacen lo que deben hacer”.

Pues bien, magnífico, ¡bien concedidas! Nos parece excelente que haya quien haga lo que debe y lo diga y, además, se someta a un examen externo y periódico que lo certifique.

Creemos en una visión demasiado personal y subjetiva que las certificaciones de calidad inclinan del peso de su juicio hacia la organización interna de la empresa, hacia el cliente interno, hacia su grado de satisfacción y de producción.

Entendiendo que eso es vital y con directa repercusión

sobre la misión, es decir, sobre el cliente externo, creemos que los indicadores de productividad, de satisfacción y de comercialización del producto o servicio, debieran cobrar más poder en los criterios de las certificaciones de calidad. La calidad progresiva depende del conjunto de factores que, de forma paulatina, va acercando la calidad percibida a los objetivos finales del servicio. Tales factores son mayoritariamente, o al menos debieran serlo, los que componen el conjunto de indicadores de las certificaciones de calidad.

Si nuestra maduración en el uso de servicios deportivos me permite distinguir entre un monitor simpático de spin bike y un profesional del acondicionamiento físico de adultos, a través de una actividad de fitness aeróbica o anaeróbica ejecutada sobre una bicicleta estática, a lo largo de 10 meses, con una sucesión de ciclos de trabajo correctos, estaremos en condiciones de que nuestra calidad percibida esté a un gran nivel y que, en consecuencia, tal percepción supere las apariencias para acercarse al fondo de la cuestión.

Resumiremos que la percepción de la calidad es de evolución progresiva, por tanto, cada día más exigente y más cercana a la teórica consecución de objetivos.

La necesaria maduración del cliente viene dada por el uso y disfrute de los servicios de deporte, pero también por el apoyo externo de las certificaciones de calidad, que no sólo han de incentivar al producto del servicio, sino que han de crear al demandante crítico.

En clave de futuro, no como prospección o como mero deseo, sino con ánimo de influir en ello, creemos necesario que con la progresiva convergencia entre la percepción y la "misión", entre a formar parte del juego de la calidad la certificación cualitativa del personal técnico que imparte clases o cursos de cualquier modalidad físico-deportiva. Es decir, la implantación de una regulación del sector profesional, por la vía legal que corresponda. La calidad progresiva deberá empezar a demandarlo.

8 Cuidar la enculturación deportivo-motriz como un bien patrimonial

Es normal hablar de deporte comparando los logros o niveles alcanzados por unos, respecto a los obtenidos por otros. El número de clubes de fútbol profesional de determinada autonomía, sus equipos ACB o Asobal, la participación europea de sus conjuntos, la cantidad y calidad de sus deportistas internacionales u olímpicos suelen definir el valor deportivo de un entorno definido, estado, comunidad autónoma, o ciudad. El valor de lo "nuestro" no existe sin la referencia de lo ajeno.

Pero para que lo nuestro y lo ajeno sean comparables, tenemos que hablar productos homologados, no de peras y manzanas. Es por eso que la competición deportiva se ha convertido en un espacio común de encuentro o de desencuentro, pero común y ecuménico. Como común y universal es, así mismo, el deporte que con el apellido de "educativo" se practica en las edades de formación y en los centros escolares.

Los gestores del deporte para hablar de nuestras organizaciones, de nuestros SDM, no utilizamos términos como victoria o derrota, como nivel o división, pero utilizamos otros elementos de valoración. Hablamos de porcentajes de abonados, de ratios instalaciones/habitantes, de niveles de autofinanciación o de precios del deporte. En definitiva tratamos de homologar nuestra actividad, incluyéndola en un ámbito común o compartido, el de la gestión deportiva municipal.

Pero, hay algo en lo que creo que debemos meditar: en los conceptos de aculturación y de enculturación de

valores. Perder la propia cultura a favor de otra de ámbito internacional sería la total aculturación, la total pérdida de identidad propia. Sin embargo transmitir a las generaciones que nos siguen los valores de lo local, refiriéndonos a cualquier ámbito de la cultura, constituye un proceso de enculturación, que si se produce, con el deseable equilibrio de importación-exportación cultural, irá conformando una sociedad moderna e internacional, pero con raíces identitarias locales.

Queremos decir que no estamos contra la pizza o la hamburguesa, a no ser que borren del mapa a la tortilla de patata.

El fútbol, el balonmano, el judo, el béisbol, el surf, la cesta punta, como una gran parte del actual catálogo de modalidades deportivas internacionales surgieron de paradigmas culturales concretos, locales y localizados. Su internacionalización se ha debido a la necesidad de enfrentar el propio nivel con el del vecino o con el del rival. Llegándose incluso a importantes cotas de aculturación deportiva.

Durante el siglo XX hemos desarrollado un deporte, que rápidamente trascendió del centro educativo del que surge, para representar a ciudades o estados en enfrentamientos codificados. Esa confrontación precisó desde sus comienzos de la internacionalización.

Curiosamente el gran avance internacional del deporte se produce tras las dos guerras mundiales, de las que no sólo sale más universalizado, sino además con una aumentada capacidad de representar estados, consolidar nacionalidades en torno a nuevos o viejos himnos y banderas y a definir líneas fronterizas.

En estas circunstancias lo identitario del gran deporte internacional no es la modalidad concreta ni los juegos populares de los que surgió, lo identificativo, lo que marca la identidad de lo propio es la bandera, los colores, el escudo o el himno de una nación o de un club. Es decir, de la especificidad deportiva surgida de una etnomotricidad propia, de las costumbres festivas o laborales de determinada cultura, hemos caminado hacia la universalización, hacia una cultura globalizada para poder utilizarla como elemento definitorio de la ubicación de los nacionalismos en el contexto mundial.

Ahora y por lo expuesto podemos decir que la alta competición deportiva es un elemento de medición y de clasificación del valor comparado de personas o pueblos, lejos de constituir el nexo de unión o de comprensión que originariamente se buscó y que hoy inocente o cínicamente se proclama.

Por su parte el deporte escolar lucha a brazo partido por mantener sus señas de identidad primigenias contra la tentación que ofrece la mimetización del gran espectáculo deportivo que tanto espacio ocupa en medios de comunicación y en conversaciones familiares.

En el actual deporte escolar, altamente decantado por las modalidades más mediáticas, los ciclos se reducen a unos pocos años, en los que aprendizaje, ascenso, cima o retirada se suceden con el ritmo frenético que impone la necesidad de consumo, tanto comercial como de etapas vitales, aunque ambas cosas vengan a ser lo mismo. El deporte en el ámbito educativo conforma, en estos momentos una fructífera cantera de exdeportistas, que tras haber cumplido con las apetencias paternas, primero y haberlas frustrado después, pasan a las filas de seguidores críticos o incondicionales de los Iniesta, Nadal o Gasol.

El deporte escolar, para desesperación de sus defensores y profesionales auténticos, está olvidando la razón de su implantación en entornos de formación o de educación.

Recordamos que la vieja, aunque sin demasiados años, L.O.G.S.E., marcaba la fidelización al deporte como objetivo. Si hoy el objetivo del deporte en la educación, continúa planteándose la creación de hábitos culturales perdurables en torno a la actividad física, su fracaso es obvio si nos atenemos a las cifras que facilitan las administraciones sobre la evolución cuantitativa de deportistas, desde benjamines a juveniles. En este aspecto también se nos antoja evidente el mimetismo de este deporte con el deporte de alta competición. Por su parte el deporte para todos, la práctica de quien camina, corre, acude a clase de aeróbic o va regularmente a un gimnasio, nos ofrece una panorámica distinta a la que percibimos de la alta competición, pero con puntos comunes: el spinbike, el aeróbic o hidrobic, el body pump o el body building, van a ser el objeto globalmente consumido, con expectativas estéticas igualmente globales, favorecidas por la moda "sport wear", no menos universal ni multinacional. Adidas, Nike, Quick Silver o Quechua se encargarán de ello. Así que de aquel "contamos contigo" testigo de la transición de la Delegación Nacional al Consejo Superior de Deportes, que ofrecía a la naciente cultura deportiva española una alternativa de ocio relacionada con la salud y con usos más modernos y europeos ha desembocado, quizás por un éxito insospechado, en la generación de un sector comercial de magnitud internacional, tan global y despersonalizador como en el caso del alto rendimiento. El deporte no sólo es un aspecto globalizado de la cultura, es más: es una poderosa herramienta de la globalización. Despersonalizado y globalizado, tanto en estructuras como en dinámicas, el deporte actual admite con dificultad una simplificación de clases como la que venimos usando: gran evento, deporte para todos o escolar. El deporte es ahora sólo clasificable en función de su grado de proximidad al núcleo troncal constituido por el deporte mediático. En tanto que el deporte escolar ha admitido su función de camino inicial hacia el rendimiento y el deporte para todos está quedando afectado por la moda, dictada desde las estructuras del profesionalismo. Norbert Elías apunta la teoría de que la contribución del deporte al proceso de la civilización, quizá esté exclusivamente basada, en la consolidación de las naciones-estados, como comunidades administrativas y la globalización necesaria de una cultura que les permitiese evaluarse y compararse. Por otra parte, la globalización deportiva, como motor de expansión y de desideologización es muy obvia en deportes como el karate o el judo, surgidos de la cultura y tradición de Japón. En la fase de implantación en occidente, estos deportes, nos hacían llegar nociones precisas sobre su identidad: tradición, dojo, maestro, evolución técnica desligada del resultado, distinción del nivel en función de conocimientos. Su subjetividad y relativización oponían un contraste notable con la objetivación occidental del deporte. "En Okinawa y en Francia el karate es un deporte ideológicamente diferente", afirma Ludovic Jeanne. Pero Jeanne reconocerá, con nostalgia y lamentándose de ello, que la evolución del karate en Francia se deberá a la occidentalización de sus estructuras y a su desideologización. Nos apuntamos a la teoría de Elías, y compartimos la opinión y el lamento de Jeanne, pero pensamos que dado que el deporte precisaba de la consolidación de los estados y de una cultura global, no ha sido un mero receptor de las consecuencias de ambas situaciones. Ha actuado de catalizador, de posibilitador y de acelerador de las mismas. Es decir las naciones y la globalización han

utilizado el deporte para afianzarse. Nación-estado, deporte y globalización son tres conceptos de difícil comprensión en nuestro momento de civilización, si son embasados al vacío, o tomados aisladamente. Por todo ello pensamos, que el deporte es algo más que un producto de la globalización, es, y a eso debe su vertiginosa implantación, un motor, una poderosa herramienta de tal globalización. Superando la idea expresada quisiéramos adentrarnos en la exploración de cuanto de identitario pueda quedarle al deporte. Para ello no recurriremos imágenes aisladas o folclóricas, como la danza maorí de los All Blacks, que ahora se nos antoja más spot publicitario, que referencia cultural. Ni al rezo del "ángelus", interrumpiendo a las doce, los partidos de pelota vasca. Hoy ya casi desaparecido. Tenemos ejemplos, que lejos de parecernos residuos tradicionales de la Europa profunda o de impenetrables entornos rurales de cualquier esquina del mundo, consideramos vanguardista: mantener el equilibrio justo, preciso, medido, entre la cota de aculturación asumida y la de necesaria enculturación. Nos preguntamos: ¿debiéramos, como los suecos, tener una federación de orientación en cada autonomía? o, como los ingleses, ¿una de cricket?; ¿deberían los islandeses proteger la pelota vasca? o ¿los australianos las carreras de trineos con perros? Para un mejicano ganar en marcha es un símbolo, no sólo una medalla; para Brasil o Argentina esa medalla no tiene el mismo valor que la del fútbol, que sin embargo no cuenta tanto como una de fondo o de jabalina para un finlandés. Ninguna de ellas tiene tanta importancia como la de judo para un japonés, ni ninguna derrota tanta amargura como la de basket en Munich, o en Atenas, para un norteamericano. Afortunadamente todavía hoy, en el contexto internacional y globalizado del deporte olímpico, sigue habiendo mayores dosis de corazón, de tradición, de respaldo social, de tradición cultural en definitiva, en unos deportes que en otros, todo depende de la latitud desde la que hablemos. El deporte español, con un nivel internacional que no podíamos sospechar hace cuarenta años, sufre el yugo de la aculturación mediterránea, pero con mayores influencias que el resto de los mediterráneos de las corrientes centro y norte europeas, en tal sentido tan dispuestos a triunfar en baloncesto como los griegos o los balcánicos, en balonmano como los suecos o los daneses. Desafiamos al medio fondo inglés y a los lanzadores finlandeses o alemanes, al esquí austriaco o italiano o a la esgrima francesa. Mediodistas gracias a González, Abascal o Cacho, saltadores con Niurka, baloncestistas en los años ochenta, y de nuevo en el siglo XXI, del balonmano o de waterpolo, en los noventa; tenistas casi siempre, de fórmula uno y de motociclismo a partir del 2005. Y, como si no haces fútbol no existes, somos campeones europeos y mundiales. Esta situación, de la que frecuentemente presumimos, con legítimo orgullo, añadimos, tiene el punto débil del abandono identitario. Nuestro deporte globalizado nos aboca a complejísimas leyes del deporte, que huyendo de cualquier tipo de discriminación negativa no suelen definir el contexto de lo legislado. Definir "deporte" nos es más difícil que acotar modalidades deportivas que deseamos o debemos amparar. Tampoco parece tarea imposible aclarar las razones para tal acotación: tradición, implantación social en el ámbito local y repercusión mundial podrán ser tres

varas de medir, que, sin dar la espalda a modalidades del abanico olímpico, incidiesen en aspectos de enculturación y de profundización en la propia identidad.

Si es casi obligado que la cultura de un pueblo defina a tal conjunto social, el deporte no puede dar la espalda a la representación de la identidad de la sociedad en la que se desarrolla.

El juego, generación tras generación, ha mostrado la tradición cultural más espontánea de los pueblos. Hoy, en aras a la confrontación, a la evaluación y a la globalización, el juego, ya deportivizado, sólo muestra el nivel de progreso técnico-táctico de las personas y los conjuntos.

En un mundo de libertades y derechos es bien cierto que es difícil eludir la influencia de la moda, que ejercerá corrientes económicas y culturales en todos los sentidos, pero también es cierto, que ante tal circunstancia ha de plantearse, ahora más que antes, la protección legal o no, de lo propio o de lo largamente asumido.

Estamos en tiempos en los que es fácil perder toda noción de identidad. Pero las propias herramientas de las que se vale la globalización pueden también ayudar a la recuperación y definición de esa identidad. A configurar ventanas al mundo de lo propio de cada cual.

La incorporación de las nuevas generaciones a una sociedad con características específicas, complementarias con las del vecino y enriquecedoras en un mundo que pretende huir de la clonación cultural a la que parecen abocarnos los flujos de la globalización y de comercio mundial, pueden y deben ser tarea wiki, no todo hemos de solicitarlo de la administración.

Tras esta reflexión, hemos de volver nuevamente la vista hacia la estructura deportiva más ajena al resultado inmediato y más cercana a la formación de personas y la consolidación de culturas: la estructura de los SDM. Creo que la era wiki, con sus posibilidades prosumidoras, no constituye un obstáculo para la protección y el impulso de lo propio.

El remo de banco fijo, la lucha canaria o leonesa, las diferentes modalidades de frontón, manifestaciones locales de competencias rurales, un sinfín de modalidades bolísticas, juegos de lanzamientos de precisión o de potencia y un inacabable catálogo de juegos locales, institucionalizados o no, configuran una enorme riqueza etnomotriz, a lo largo y ancho del mundo, y por supuesto de nuestro estado de autonomías. Su protección como elemento cultural y como instrumento de enculturación creemos que debe ser asumido por las actuales estructuras deportivas.

Cada comunidad, aún más cada municipio tiene, creemos, la posibilidad y el deber, sin abandonar nada, de proteger y promocionar sus manifestaciones culturales, las deportivas incluidas, naturalmente.

9 Continuar fomentando la tradición formativa del sector Los gestores del deporte con conciencia de tales, hemos surgido fundamentalmente del moderno concepto de deporte y municipio, por tanto nuestra existencia no es de larga trayectoria aún.

La gestión de clubes, federaciones, centros deportivos privados ha ido aumentando su compromiso con sus afiliados, abonados, socios o clientes en base a profesionalizar los órganos de gestión. Esta es una excelente consecuencia de la imagen que, al ámbito laboral del deporte, ha ido extendiendo la labor de la administración local: el municipio ha popularizado el deporte, lo ha hecho una posibilidad de todos, lo ha

democratizado, como diría Coubertin, pero además ha profesionalizado su dirección, administración y gestión. Hace algo más de 20 años nació Kait, siglas de un nombre en euskera, cuya traducción literal dice: Grupo de opinión para el entorno del deporte. Más tarde, hace unos diez años añadimos a nuestro nombre el subtítulo de "gestores vascos del deporte". El añadido se nos antojó necesario para que se nos identificase con el conjunto de asociaciones de gestores que surgían en todas la autonomías de la geografía española.

Como cofundadores de Kait, entidad, que con otras creó esta Federación de Asociaciones de Gestores sentimos la sensación haber contribuido a la organización de un entorno profesional de peso, de envergadura. También cierto vértigo.

La envergadura nos la otorga la implantación en todo el estado, el arraigo administrativo del que muchas de estas asociaciones gozan, el número de profesionales que están afiliados a las mismas, e incluso la implantación académica que comienzan a tener en las Facultades de CC de la A.F. y del Deporte, los postulados que recomendaron el nacimiento de las primeras asociaciones de gestores.

El vértigo o el temor lo sentimos por el riesgo de la pérdida del norte. Si nos creemos un grupo con poder, un lobby con capacidad de presión o un sector de influencia ante las administraciones, efectivamente habremos perdido la brújula.

Creemos sinceramente que nacimos por la necesidad de autoalimentar o coalimentar la formación en un sector deportivo naciente. También que nos caracteriza una potente actividad congresual, un cierto afán divulgativo, un marcado espíritu autocrítico y quizás otras cualidades tan relacionadas como las anteriores con la pedagogía. Desde esa óptica pensamos que, a futuro, ningún sector de la actividad deportiva debe ser ajeno, la gestión municipal del deporte tiene que tener en cuenta al deporte escolar, al deporte de élite que utiliza los equipamientos del municipio y a los espectadores que ocupan las gradas. En tal sentido pensamos que todas las asociaciones autonómicas de gestores deben ser auténticos grupos de opinión sobre el ámbito deportivo.

El deporte, gigante de cuya anatomía escribió Cagigal, tiene hoy, más que nunca la necesidad de grupos generadores de opinión desde el estudio y la reflexión. Publicidad no fundamentada, entregada al sensacionalismo, alimentadora de la desmesura, cuando no del enfrentamiento, ya hay más que de sobra. Alguien tiene que poner un gramo de cordura y de reflexión en este mundo. Ese alguien puede ser cualquiera, por vocación, los gestores del deporte, lo deberán hacer por obligación, por ética profesional.

Nacimos y nos hemos venido desarrollando bajo el espíritu wiki, el de la coproducción de conocimientos para nuestro propio consumo y para que sean utilizados y agrandados por quienes nos vayan sucediendo.

Esto, la creación de conocimiento, en este entorno, el nuestro, el de la gestión deportiva, nos hará competentes y competitivos, en el mundo variado y pujante del ocio, de la salud, de la cultura o de las relaciones humanas. La actividad formativa del sector, ya bastante tradicional debe, en nuestra modesta opinión continuar siendo una de nuestras señas de identidad, para ser más fiables, más creíbles.

Hemos repasado con espíritu crítico, constructivo y con evidente ánimo de influir por nueve campos de cuantos conforman lo que venimos denominando como "Servicio

Municipal de Deportes". Los factores analizados no constituyen las únicas claves para estudiar el próximo futuro del deporte y municipio, pero sí son, sin duda alguna, nueve escenarios en los que el movimiento se viene produciendo en las direcciones que hemos pretendido plasmar.

Queremos aprovechar la ocasión que generosamente nos habéis brindado de dirigirnos al colectivo español de gestores del deporte, para trasladar al sector una cierta dosis de orgullo y de optimismo: de orgullo, porque en treinta años hemos logrado conformar un servicio público partiendo de un escenario donde sólo había privilegios elitistas. Por otra parte de optimismo: conformamos un sector con suficiente capacidad de autocrítica como para poder mejorar y las mejoras suponen hacer futuro, que no de predecirlo.

Tenemos en las manos una herramienta pedagógica tan potente que debe influir en la educación para la salud pública, en la conformación de hábitos racionales de ocio, en la generación de espacios de relación social, en el asentamiento de culturas autóctonas, en la comprensión y aceptación de tendencias culturales globales, en definitiva tenemos la posibilidad wiki, de empujar a nuestra sociedad, desde nuestro ámbito, desde nuestros SDM, desde nuestra responsabilidad, hacia postulados de paz y de comprensión a través del lenguaje universal del deporte, y si tenemos esa posibilidad, ya sabemos cuál es nuestra obligación.

Luis V. Solar Cubillas
Bilbao, septiembre de 2011

