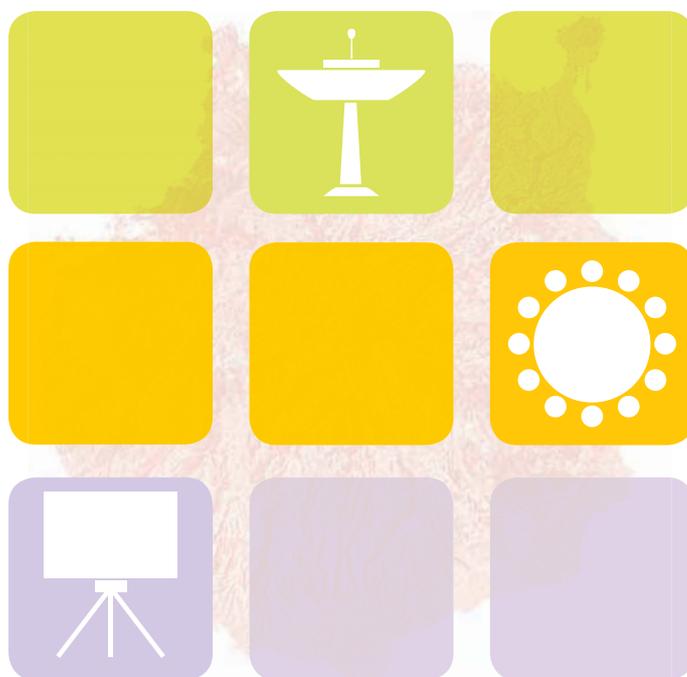


La gestión deportiva local: Problemática actual y tendencias de futuro



Las Palmas de Gran Canaria - 14, 15 y 16 de febrero de 2007

Créditos

Dirección de la Edición

José María Velázquez Andrés
*Director del Departamento de Educación, Cultura,
Juventud y Deporte de la FEMP*

Coordinación de la Edición

Germán Burgos Ordóñez
*Jefe Administrativo del Departamento de Educación,
Cultura, Juventud y Deporte de la FEMP*

Coordinación de la Producción

Pedro Lozano
Departamento de Comunicación de la FEMP

Producción

Gráficas Ferlibe

Diseño gráfico

www.pixelcpg.com

Ponencia Marco: LA GESTIÓN DEPORTIVA LOCAL: Problemática actual y Tendencias de futuro.

- Ponente: D. Gonzalo Piñeiro García Lago. 7
Alcalde de Santander y Presidente de la Comisión de Deporte de la FEMP.

El asociacionismo en el ámbito de la gestión deportiva local.

- Ponentes: D. Eduardo Blanco Pereira. 21
Presidente de la Asociación Española de Deporte para Todos.
D. Jesús Cortés. 29
Presidente del Club Natació Terrassa. Secretario de ACEDYR.
D. Julio Pernas López. 39
Asociación de Federaciones Deportivas no Olímpicas.



Ponencias

Las Concesiones Administrativas para construcción y gestión de instalaciones deportivas.

- Ponentes: Carlos Delgado Lacoba 47
Director Gerente del S. M. de Deportes del Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes
D. David Mateo Quintana 69
Director del Servicio Municipal de Deportes del Ayuntamiento de A Coruña
D. Pere Alcober Solanas 111
Concejal de Deportes del Ayuntamiento de Barcelona

Gestor y practica deportiva: claves de futuro.

- D. Joan Celma i Giménez. 135
Presidente de la Asociación de Gestores Deportivos de Cataluña.
D. José Miguel Álamo Mendoza. 151
Consejero de Deportes del Cabildo de Gran Canaria.
D. José Ángel Otero Lamas. 159
Asesor Dirección Xeral para o Deporte. Xunta de Galicia.
D. Luis Solar Cubillas. 173
Director del Área Deportiva del I.M.D. de Bilbao.

Mesas
redondas**La coordinación de actuaciones deportivas en el ámbito supramunicipal.**

- D. José Manuel Betancort Álvarez. 181
Director General de Deportes del Gobierno de Canarias.
D. Juan de la Cruz Vázquez. 183
Director General de Actividades y Promoción Deportiva de la Junta de Andalucía.
D. Iñaki Ugarteburu Artamendi. 193
Director General del Deportes de la Diputación Foral de Guipúzcoa.
D. Jesús María Canga Castaño. 209
Diputado Adjunto de Deportes y Alcalde de Sant Adriá del Besos.

Introducción: D. Antonio Montalvo de Lamo.
Subdirector General de Promoción Deportiva y Deporte Paralímpico del CSD.

Moderador: D. Manuel Zambrana Contreras.
Director de Deportes del Ayuntamiento de Leganés.



Paneles

El libro Blanco del Deporte en Edad Escolar.

- Ponente: D. Manuel Hueli Amador. 235
Jefe de Área de Promoción del CSD.

La formación de técnicos deportivos: Proyecto de ordenación de las enseñanzas deportivas

- Ponente: D. José Luis Sánchez Hernández. 245
Jefe de Servicio de Ordenación de las Enseñanzas Deportivas del CSD.

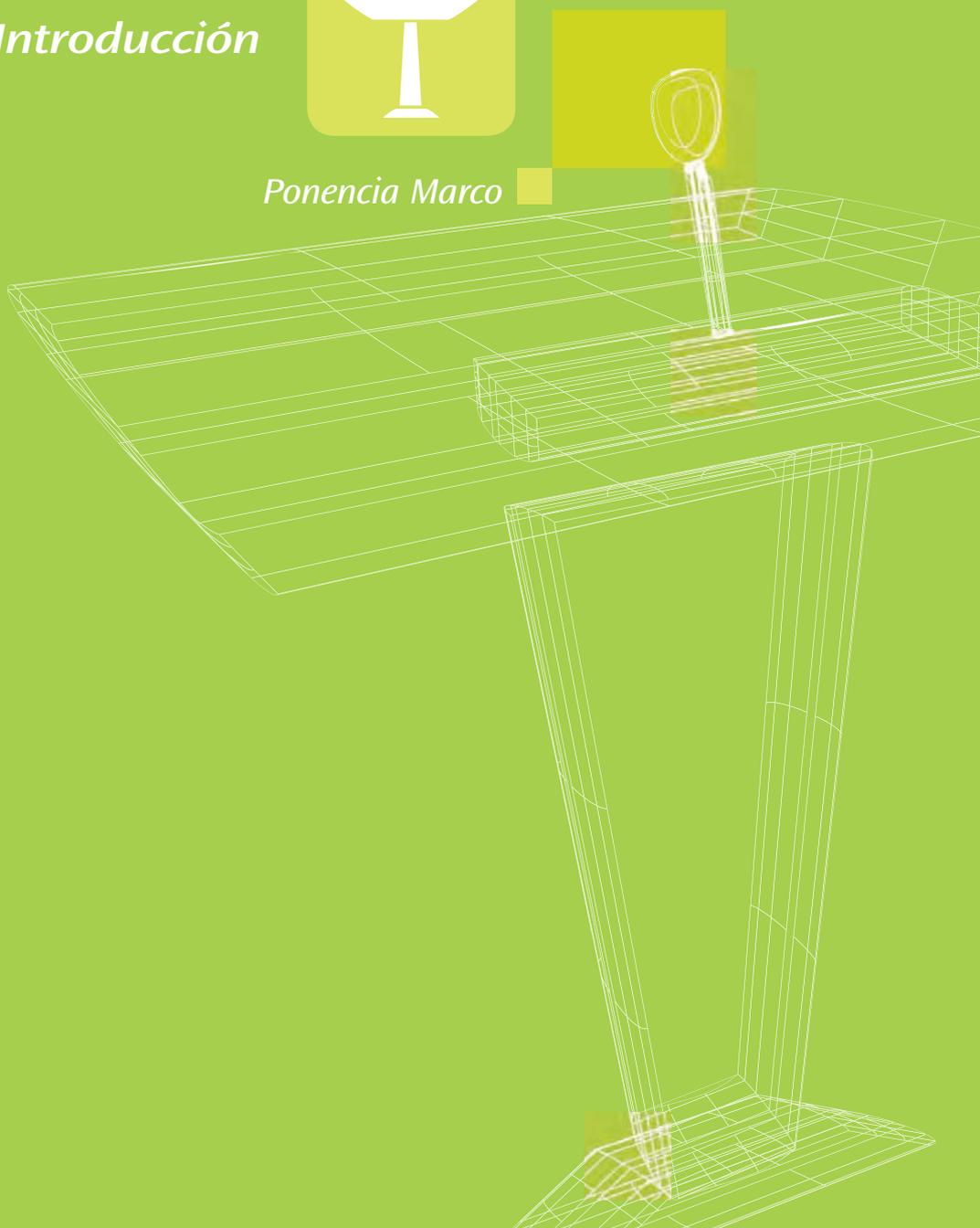
La regulación del ejercicio profesional en la actividad físico-deportiva.

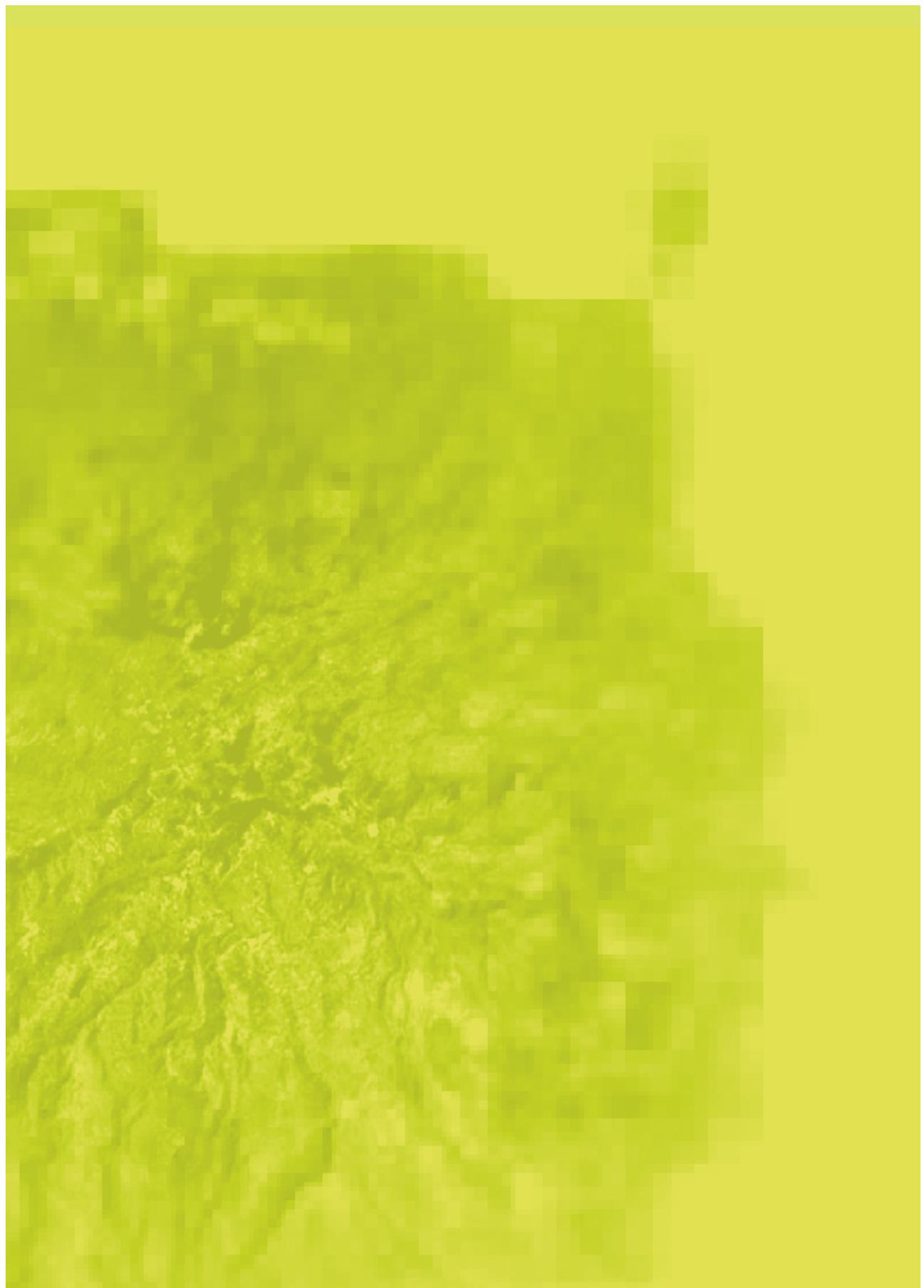
- Ponente: D. Tomás Valles Rodríguez. 261
Jefe de Servicio de Deporte Escolar del CSD.

Introducción



Ponencia Marco







La gestión deportiva local: *Problemática actual y tendencias de futuro*

Ponente: D. Gonzalo Piñeiro García-Lago

*Alcalde de Santander
y Presidente de la Comisión de Deporte de la FEMP*

Introducción

Que el deporte ha dejado de ser una actividad marginal, practicada por unos pocos, y se ha convertido en un elemento fundamental de cohesión social, indicativo de la calidad de vida, es algo que ya nadie pone en duda.

Como nadie pone en duda tampoco, que han sido y son los Ayuntamientos, la Administración que más ha contribuido al desarrollo de la práctica deportiva. Porque una vez más han sido los Ayuntamientos, como administración más cercana a los vecinos, quienes han tenido la obligación de responder a las necesidades deportivas de los ciudadanos.

El deporte municipal, tal y como hoy lo entendemos, surgió hace casi tres décadas y ha ido evolucionando desde entonces hasta convertirse en un servicio de primer orden.

La importancia del deporte quedó ya patente en la **encuesta del CIS de 2005** y según la cual, **doce millones de españoles hacen deporte**, un

millón más que en el año 2000. De ellos casi el 20 por ciento lo hacen en instituciones públicas.

Es decir, el deporte ha abandonado su concepto de elitismo y competición para convertirse en una práctica que abarca todos los ámbitos y sectores de la vida social, independientemente de la edad, el sexo o la ocupación de las personas.

Y son, los Ayuntamientos quienes más esfuerzos hacen por atender la creciente demanda. De hecho, si tomamos como referencia el último Censo Nacional de Instalaciones Deportivas, encontramos algunos datos reveladores: el primero de ellos es que más de una cuarta parte de las instalaciones deportivas son gestionadas por la administración local; cifra que se sitúa en casi el 22 por ciento cuando nos referimos a espacios deportivos.

Y si nos atenemos a los datos del Consejo Superior de Deportes, los Ayuntamientos invirtieron en el año 2002 un 11,6 por ciento más que las comunidades autónomas en la financiación de



instalaciones deportivas (dato a junio de 2002), algo que pone de manifiesto que mientras la inversión de la comunidad autónoma por habitante en materia deportiva ronda los 9,12 €; la de los Ayuntamientos, en el caso concreto del estudio los que son capitales de provincia, es de 41,03 € por habitante. Es decir, **los Ayuntamientos invierten cuatro veces y media más que sus Comunidades.**

En definitiva, los Ayuntamientos son los grandes protagonistas del deporte, los verdaderos impulsores de una práctica que es hoy más universal que nunca.

Pero las actuaciones de los municipios con relación al deporte, no se limita a la creación de infraestructuras o gestión de las mismas. La gestión deportiva municipal abarca todos los campos: en primer lugar y como ya ha quedado dicho, el de las infraestructuras: con proyectos y obras, sin olvidarnos por cierto, del importante papel municipal en la obtención de terrenos para la construcción de este tipo de infraestructuras y que de otra manera, elevarían tanto el coste de las actuaciones, que sería difícil, encontrar a alguien dispuesto a asumir tales inversiones.

Pero además los Ayuntamientos desempeñan una labor destacada a la hora de elaborar programas de actuación deportiva, de ocupación de instalaciones, de captación de eventos y de subvenciones a todo tipo de eventos deportivos, asociaciones y clubes.

En este sentido, me van a permitir que haga una pequeña referencia al **Ayuntamiento de Santander**, capital de comunidad autónoma, con casi 183.000 habitantes, y en el que el deporte se gestiona a través de un organismo autónomo, dotado de personalidad jurídica propia y dependiente de la Concejalía de Deportes, y que denominamos, Instituto Municipal de Deportes.

Pues bien, poco o nada, podía intuirse cuando se creó el Instituto Municipal de Deportes de Santander, que experimentaría una evolución tan importante. Lo que empezó siendo un pequeño centro deportivo, el Complejo Municipal de Deportes "José Antonio Elola" hoy es sin duda el recinto más importante y en el que se pueden practicar la mayor parte de las modalidades deportivas. A él se han unido instalaciones singulares repartidas por la ciudad como el Palacio de Deportes, el propio estadio de fútbol, de titularidad municipal; un campo de golf municipal, Un Centro de Alto Rendimiento de Vela, un campo de tiro, una escuela de remo o un campo de tiro.

A ello se une una red de campos de fútbol y de manera muy especial una red de pabellones polideportivos municipales que tan sólo en los últimos años ha supuesto la construcción de 10 nuevos pabellones que muy pronto, serán doce.

Pero la evolución no se refiere sólo a las infraestructuras, sino también al personal: hoy 90 personas dependen directamente de este organismo, mientras que hace unos años, y ante el aumento de las escuelas deportivas, se decidió que éstas fueran gestionadas por una entidad privada en la que se da cabida a 120 monitores.

Así durante el año 2005 las instalaciones deportivas de la ciudad, exclusivamente las convencionales, no las singulares, han albergado 526.422 usos; en los programas de actividad para fomentar la promoción y el fomento del deporte, entre los que se encuentran las escuelas deportivas, pieza fundamental para el fomento del deporte base, participan más de 13.330 santanderinos, con un crecimiento anual que se estima en el 16 por ciento.

Y a ello, hay que unir, nuevas e innovadoras actuaciones que surgen de la mano del Ayun-



tamiento para atender cada día la demanda: así poco podía pensarse que un día los parques de la ciudad albergarían, como lo hacen hoy, equipamientos deportivos para la tercera edad, o que un espacio natural vaya a convertirse en los próximos meses en la sede idónea de un circuito multiaventura.

En definitiva, como en el caso de Santander, **los Ayuntamientos, en la gestión deportiva, desempeñan una función múltiple:** administradora, coordinadora, reguladora, integradora, inversora y planificadora.

1 El ámbito competencial

A lo largo de los años se ha ido definiendo el marco competencial de las distintas administraciones: Central, Autonómica y Local, de tal manera que podríamos suponer a priori que el desarrollo legislativo en materia deportiva está prácticamente acabado en lo que a distribución de funciones y competencias se refiere.

Sin embargo, consideramos imprescindible seguir avanzando en el desarrollo del pacto local o segunda descentralización, de la que el deporte no puede quedar al margen, especialmente en lo que a asignación de recursos se refiere, de tal manera que los municipios puedan abordar con garantías suficientes, las demandas ciudadanas.

Es evidente por otra parte, que cada día son más los agentes involucrados en los distintos programas de actuación deportiva: desde administraciones a practicantes, pasando por federaciones deportivas, clubes, asociaciones, empresas, deportivas, etc. y que conforman lo que denominamos Sistema Deportivo Local.

De él, surge una compleja red de relaciones que nos aboca a una compleja gestión ínter organizativa en la que es fundamental, establecer un adecuado reparto de responsabilidades en el que existan mecanismos de coordinación “ínter administrativa”.

En esa compleja relación, que aumenta de manera proporcional al crecimiento de una sector multifacético como es el deporte, y sometido a una evolución continua, creemos que los municipios, como más cercanos y mejores conocedores de la realidad social, ocupamos una posición idónea para fomentar y estimular la vida deportiva de la comunidad, de tal manera que se asegure el acceso de todos los ciudadanos a la práctica deportiva.

Hemos de recordar, que en España, la atribución de funciones a las Corporaciones Locales en el ámbito deportivo se produce a través de dos vías fundamentales: por una parte la Ley Reguladora de Bases de Régimen Local, y por otro, la Legislación Sectorial, entendida ésta como la relativa a sectores concretos: formativa deportiva, de instalaciones, de seguridad y salud pública, espectáculos, etc.

En ambos casos, la legislación puede ser del Estado o de las Comunidades Autónomas, lo que nos conduce a separar las competencias de las Comunidades Autónomas de las del Estado, y de la Autonomía de las Entidades Locales, en la gestión de los intereses que en cada materia le resulten propios.

Y son las Comunidades Autónomas quienes, a través de su legislación, tienen la capacidad de definir en última instancia el concreto campo de competencias y las obligaciones mínimas que deben asumir las distintas Administraciones Locales, de ahí que el marco de actuación de los municipios, pueda resultar muy diferente en



muchos aspectos, según la comunidad autónoma a la que pertenezcan.

De esta manera, y si bien pudiera concluirse que los municipios gozamos de una autonomía absoluta en cuanto al fomento de la práctica deportiva se refiere, sin más limitación que la voluntad política y especialmente los recursos, lo cierto es que, al ser sus actividades concurrentes con el resto de Administraciones, convendría avanzar hacia una mayor definición de las funciones de cada una de ellas, con una mayor coordinación y una redistribución de los recursos existentes.

2 El nuevo escenario del deporte

10

Hechas estas consideraciones normativas, es preciso abordar ahora el nuevo escenario que rodea al deporte, puesto que hoy por hoy, hablar de deporte, nos lleva a contemplar un gran abanico de significados, que han modificado totalmente los conceptos sociales aplicados hasta el momento.

Este gran cambio experimentado en torno a la evolución del concepto de "deporte", se ha desarrollado con tal velocidad, que en la mayoría de los casos, ha provocando situaciones de controversia, motivadas por la confluencia de nuevos aspectos, que se mezclan con valores tradicionales del "deporte" tan arraigados en la sociedad.

Así, durante ésta última década, nos encontramos con numerosos estudios sociales que analizan en profundidad los intereses de la población hacia el "deporte", y que podemos englobar en

cuatro grandes bloques como pautas principales para el debate actual:

- **Nuevas concepciones:** El "deporte", como ya ha quedado dicho, ya no se concibe como una actividad exclusivamente relacionada con la competición deportiva. La sociedad actual ha evolucionado en torno al "deporte" vinculando al mismo a aspectos recreativos, de salud, educativos, profesionales, etc.
- **Nuevas motivaciones:** El "deporte" ya no se entiende como una actividad exclusivamente relacionada con la superación o con la victoria. Hoy en día el desarrollo del "deporte", en su concepción universal, fundamenta su actividad en la relación humana, en la integración, el cuidado del cuerpo, la relación con la naturaleza, etc.
- **Nuevos practicantes:** El "deporte" ya no es una actividad exclusiva de personas con cualidades físicas altas, o jóvenes. Hoy en día el desarrollo del "deporte", en su concepción más universal, abarca todo tipo de personas, sin ninguna limitación de edad, sexo, nivel social, etc.
- **Nuevas estructuras organizativas:** El "deporte" ya no depende exclusivamente de las estructuras federativas, sino que hay una amplia oferta dirigida desde estructuras asociativas privadas, profesionales o administrativas. Y en este contexto, la práctica de las actividades deportivas adquiere nuevas necesidades de regulación, que abarca aspectos que se atienen a principios de seguridad y de regulación profesional, además de contemplar desde diversas perspectivas aspectos reglamentarios.

Vemos pues, que el deporte en estos años ha experimentado un proceso de expansión y desarrollo, en el que ha diversificado sus funciones, sus finalidades y la potencial demanda a la que se dirige.



3 El papel del municipio en materia deportiva: Funciones y directrices básicas

Este fenómeno ha sido bautizado por *Heinemann*, como “proceso de heterogeneización”, en el que además el deporte se ha convertido en parte del estilo de vida del individuo.

Es decir, hemos pasado del concepto de un sistema deportivo homogéneo a uno heterogéneo en el que además del deporte de élite, se integran nuevos campos relacionados con el ocio o la salud. Pero además de producirse estas transformaciones internas en la actividad física y en el deporte, se están produciendo cambios y transformaciones fuera del mismo, tanto de carácter económico, como político y social.

Son precisamente estos últimos cambios los que están configurando nuevos mercados, entornos y retos en las actividades deportivas a los que hemos de adaptarnos.

Y quizá sea este el principal problema al que debemos enfrentarnos: el mercado deportivo amplía rápidamente sus fronteras y se encuentra en un proceso de cambio constante y es por ello que, en consonancia con el marco legal que antes hemos abordado, debemos intentar que nuestra legislación actual marque las expectativas a seguir y normalice este ámbito.

Resulta imposible a día de hoy, establecer un modelo de organización municipal en el deporte para todos los Ayuntamientos, ya que cada uno de ellos tiene unas características muy particulares que le distinguen del resto y que comienzan, por citar tan sólo algunos ejemplo, con el propio tamaño, las características socio demográficas, geográficas, climatológicas, etc.

Es precisamente la autonomía con que cuenta cada municipio, la que propicia que cada cual pueda adaptar el papel que ha de desempeñar a su realidad concreta.

Por ello, creemos que sería oportuno realizar un profundo análisis sobre el **Sistema Deportivo Territorial del Municipio**, especialmente en lo que a demanda se refiere.

Porque si bien es cierto que ya la Constitución de 1978, y concretamente el artículo 43.3 de la misma (*los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Asimismo, facilitarán la adecuada utilización del ocio*), fue el punto de arranque para que las instituciones abordaran la convivencia social a través de la actividad físico-deportiva, también lo es que la sociedad española ha experimentado muchos cambios y a gran velocidad, lo que ha obligado a los poderes públicos en general, y a las Administraciones Locales en particular, a vivir un momento de inflexión importante sobre las políticas a aplicar para la captación de recursos y financiación de los programas de actuación, y sobre todo a buscar nuevos modelos que se



adapten a las necesidades y nuevas demandas de la población.

Es prioritario realizar, tras un diagnóstico riguroso del municipio, atendiendo a la singularidad de cada uno de ellos apuntada con anterioridad, una adecuada planificación, y no quedarnos en la resolución de problemas cotidianos que, en gran medida, aparecen precisamente por no haber planificado anteriormente a medio y largo plazo.

En estos momentos, y de cara al futuro, el papel del municipio debe orientarse a cumplir seis funciones principales:

- La primera ADMINISTRAR los recursos disponibles con eficacia y eficiencia: Control del gasto y reducción del déficit.
- La segunda COORDINAR acciones, abandonando paulatinamente el protagonismo en todos los programas de actuación e implicar más a las asociaciones y agentes sociales en la gestión.
- La tercera REGULAR: Gestionar y reglamentar el uso de instalaciones y espacios deportivos, y la participación de los ciudadanos. La cuarta INTEGRAR: facilitando la práctica deportiva a todos los ciudadanos, como mejora de su calidad de vida.
- La quinta INVERTIR: mediante la creación o el impulso de la creación de una red de equipamientos públicos que permitan el acceso a todos los ciudadanos a la práctica deportiva.
- Y la sexta PLANIFICAR 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.

No obstante, basándonos en la experiencia de los últimos años, y considerando la actuación más o menos generalizada de los Ayuntamientos, podemos establecer unas directrices básicas de actuación del municipio en materia deportiva y que tienen que ver con las funciones descritas:

● **Primera: En cuanto al planeamiento y creación de obras e infraestructuras**

- Desarrollo de equipamientos polivalentes y, en la medida de lo posible, auto-financiables en su mantenimiento
- (Función inversora) Aprovechamiento de equipamientos escolares para al 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).
- Recursos naturales, preservando el equilibrio ecológico y la protección del medio ambiente (Función reguladora).
- Proyectos de parques recreativos incluyendo módulos y/o elementos de uso y disfrute libre y espontáneo (Función reguladora).

● **Segunda: en cuanto a la promoción de actividades**

- Potenciación del asociacionismo, implicando más a los agentes sociales comunitarios creando órganos de participación con carác-



ter ejecutivo 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 (Función coordinadora y administradora).
- Cooperación con el sector privado, evitando 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).

● **Tercera: con relación a los modelos de Gestión**

En esta línea deberemos de considerar muy importante el nuevo énfasis que, desde la gestión deportiva municipal, se le tiene que dar a lograr entre otros los siguientes fundamentos:

- Actuaciones eficaces con estructuras flexibles que requieren una clara definición de objetivos y metas. Una planificación estratégica a medio y largo plazo que cada vez demanda la importancia de la evaluación. Búsqueda de indicadores de gestión que fundamenten y legitimen la acción deportiva municipal.
- Modernización y gestión del cambio en la administración con la aplicación de nuevas técnicas de gestión con especial incidencia en: la gestión de los recursos humanos, el cambio en la cultura organizativa, la preocupación del sector público por la calidad del

servicio y la colaboración y coordinación entre los sectores público y privado.

● **Cuarta: con relación a los pequeños Municipios**

Entre las ventajas obtenidas a la hora de mancomunar servicios deportivos podemos destacar, entre muchas otras de menor calibre, las siguientes:

- Por un lado, permite a los Entes Locales mancomunados disponer de un personal especializado y común, dedicado exclusivamente a esas tareas, al tiempo que se minimiza el impacto de la infraestructura burocrática.
 - Por otro lado hay mayores posibilidades de disponer de una adecuada y racional utilización de las instalaciones deportivas implicadas.
 - Asimismo, desde el punto de vista económico, al igual que con las instalaciones, permite unificar gastos que, de otra manera, se duplicarían en localidades próximas para obtener el mismo servicio que el mancomunado.
 - Finalmente, la mancomunidad de servicios deportivos facilita la creación de proyectos con presupuestos adaptados a las realidades de cada Ente Local afectado y en consonancia con los proyectos de trabajo futuros.
- ### ● **Quinta: con relación al sector privado desde el Municipio**
- Necesidad de incidir en la consolidación de este sector, que en la actualidad, en función de la evolución de las distintas áreas territoriales, intenta abrirse camino entre diversos ámbitos profesionales.



- Conseguir un marco laboral profesional estable y unificado que permita la consolidación de la gestión deportiva como una profesión, tanto en el sector público, como en el privado.
- Apoyo a la iniciativa privada en busca de una unión de esfuerzos de cara a conseguir una multiplicidad de las fuentes de financiación. Modernización de ciertos aspectos legislativos que inciden directamente en el desarrollo de este sector.

● **Sexta: con relación al asociacionismo deportivo desde la Administración**

El movimiento asociativo que se ha creado a nivel nacional es indudable que tiene una gran importancia en la sociedad actual. Pero tampoco ha de obviarse que a día de hoy puede considerarse, en líneas generales, un gigante con pies de barro pues se sustenta casi de manera exclusiva por fondos públicos, de tal manera que si estos desaparecieran, también lo harían muchos clubes y asociaciones.

En este sentido, es preciso potenciar el asociacionismo, pero desde un prisma de consolidación y estructuración en algo estable y que poco a poco se consolide a través de la generación de sus propios medios.

Es importante pues, lograr mayor participación de los ciudadanos y conseguir dinamizar el sector por sus propios valores, no a cambio de subvenciones, con la dificultad que ello entraña, pero con la consecución de los siguientes objetivos:

Una mayor participación social, que se acerque a las necesidades reales de los ciudadanos. Un incremento de las iniciativas ciudadanas y aumento de la conciencia de responsabilidad y participación. Obligatoriedad en el cumplimien-

to de las responsabilidades legales en relación a los servicios que desarrollen, delimitando competencias. Nuevas pautas de organización y colaboración que nos posibilitarán nuevas estructuras para el desarrollo de ciertos programas deportivos.

4 Tendencias de futuro en el ámbito de la gestión del deporte municipal

Dicho esto, es preciso detenerse ahora en las tendencias de futuro en el ámbito de la gestión del deporte municipal. Hay que destacar que, en la última década, han sido enormes los esfuerzos realizados por todos los agentes implicados en el deporte sobre los ámbitos de formación dirigidos principalmente a las estructuras de responsables de organización y gestión del deporte en España.

Así, de forma específica desde los municipios, la evolución técnica de sus estructuras ha sido importantísima. Basta recordar que desde el inicio de la década de los 90, con la aparición en España del primer Master de Gestión Deportiva desarrollado desde la FEMP, el abanico formativo ha desarrollado la totalidad de las áreas: desde los recursos humanos hasta la planificación estratégica, pasando por el análisis de costes y control del gasto, las infraestructuras deportivas, las nuevas tecnologías, los modelos de gestión, los sistemas de contratación, el marketing, el patrocinio o la calidad en los sistemas deportivos, etc.

En este desarrollo, nos encontramos hoy en día con que, de forma muy importante, los principios de la gestión deportiva caminan marcados



por el peso del deporte como consumo, dentro de un proceso inevitable de comercialización, estableciendo ya hoy en día, interrogantes que enmarcan uno de los debates más importantes en relación al futuro del deporte.

Atendiendo al contexto de esta jornada formativa, y teniendo en cuenta la necesidad de orientar algunas pautas para el debate, es importante analizar aspectos que tienen una incidencia muy importante en la gestión deportiva, para lo cual emplearemos el esquema básico del análisis interno y externo de cara a poder definir aspectos básicos sobre el planteamiento de: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de este sector, con el objetivo de poder plantear, de forma atrevida, algunas pautas que orienten hacia dónde debemos de dirigir las estrategias para el futuro.

Sin entrar en valoraciones concretas de estos aspectos, y con el objetivo centrado en el ámbito externo a la gestión del deporte, me atrevo a manifestar, que hoy en día y de forma general, el ámbito interno de las estructuras tradicionales de la gestión deportivas encuentran en cierta manera obsoletas y demandan un nuevo marco, que se adecue a las necesidades del mercado actual, de tal manera que:

- Predominen los objetivos educativos y sociales del deporte sobre la tendencia mercantilista de la oferta y demanda de un sector económico consolidado.
- Se consolide la vinculación de los ciudadanos a la práctica físico-deportiva y nos encontremos a porcentajes que rondan el 70 de la población, fundamentado todo ello en la consolidación de hábitos de conducta saludables.
- Los recursos económicos crezcan de manera importante, tanto por una redistribución efectiva interna de la Administración Pública,

como por el incremento de inversión del sector privado y la mayor participación del usuario en los niveles de financiación de los servicios.

- El marco profesional se consolide con relación a la necesidad de unos recursos humanos especializados.
- La oferta de servicios se incremente pero no sólo en la prestación de los servicios. Es decir, no sólo de manera cuantitativa, sino también se aumente en calidad y diversidad.
- Al mismo tiempo será necesario que se produzca un proceso de reciclaje de las entidades deportivas actuales hacia modelos más estructurados en sus niveles de gestión.
- Será preciso también la actualización urgente de los objetivos y estructuras del modelo de organización deportiva federada. La consolidación de ciertos espectáculos deportivos en un entorno de oferta y demanda de mercado, también habrá de tenerse en cuenta.
- Como también habrá de considerarse la participación del sector privado en la ejecución y gestión de los servicios se incrementará en todos sus aspectos, con una importante participación administrativa de cara al control, equilibrio y tutela de los principios básicos de un servicio de interés público.



5 Valoraciones externas a los ámbitos de gestión deportiva

La evolución actual del deporte está en continuo crecimiento. Pero los valores comerciales que han empujado este nuevo tirón social del deporte, no han permitido la consolidación de los aspectos expuestos anteriormente, como base para el desarrollo futuro de la gestión.

Esta situación define la necesidad de establecer referencias con relación al contexto externo a la gestión deportiva, ya que será este ámbito de actuación, el que podrá consolidar las pautas y estrategias para el futuro de la gestión deportiva. Se plantean así una serie de interrogantes:

16

¿Cuales serán los valores de la sociedad con relación al deporte?

¿Qué incidencia tienen en la demanda del ciudadano el fuerte sector económico consolidado en torno al nuevo practicante?

¿Qué actuaciones de liderazgo político acompañarán la necesidad de consolidación de este sector?

Las diversas respuestas a estas preguntas, definirán muchos de los aspectos de consolidación y crecimiento futuro de este sector, por lo cual, desde una pauta diferente a las reflexiones actuales en el ámbito de la Gestión Deportiva, intentaré desarrollar brevemente los siguientes criterios como base para los planes estratégicos

de este sector en el futuro y que centraré en: las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades.

Como debilidad de carácter interno, nos encontramos con una falta de consolidación de los aspectos básicos del deporte: el desarrollo social y cultural aún no están consolidados.

Pero frente a esta debilidad, tenemos una fortaleza, también interna, como es el gran valor social del deporte. Hoy por hoy, podemos afirmar con rotundidad que el deporte, en su más amplia expresión, se convierte en uno de los valores sociales con más transversalidad en el desarrollo de la sociedad actual.

En el ámbito externo de la gestión deportiva nos encontramos con una serie de amenazas, pues es preciso reconocer que los principios de la gestión deportiva están marcados por el peso del deporte como consumo, estableciéndose uno de los debates más importantes como es la coordinación de lo público y lo privado en el ámbito deportivo.

En el extremo opuesto nos encontramos con las oportunidades y es que el desarrollo social, económico y político de las estructuras vinculadas al deporte son aún muy novedosas, lo que abre un amplio abanico de ámbitos de actuación hacia los que dirigiremos.



6 Tendencias para la financiación de las estructuras deportivas

Es preciso finalmente abordar finalmente hacia dónde se dirigen las tendencias para la financiación de las estructuras deportivas. En este sentido, y de acuerdo todo lo expuesto, es evidente que todo debe apuntar hacia un aumento de los recursos económicos en este sector a través de:

1. La redistribución de los recursos de la administración
2. El incremento de recursos económicos del sector privado, puesto que la tendencia de los estudios de viabilidad garantizan niveles de rentabilidad de alto interés en el sector de los servicios deportivos, lo cual garantizará la aportación de nuevos recursos.
3. El aumento de la participación del usuario buscando un mayor nivel de autofinanciación de los servicios.
4. Y finalmente el incremento de los recursos destinados desde el sector del mercado deportivo hacia el propio sistema deportivo.

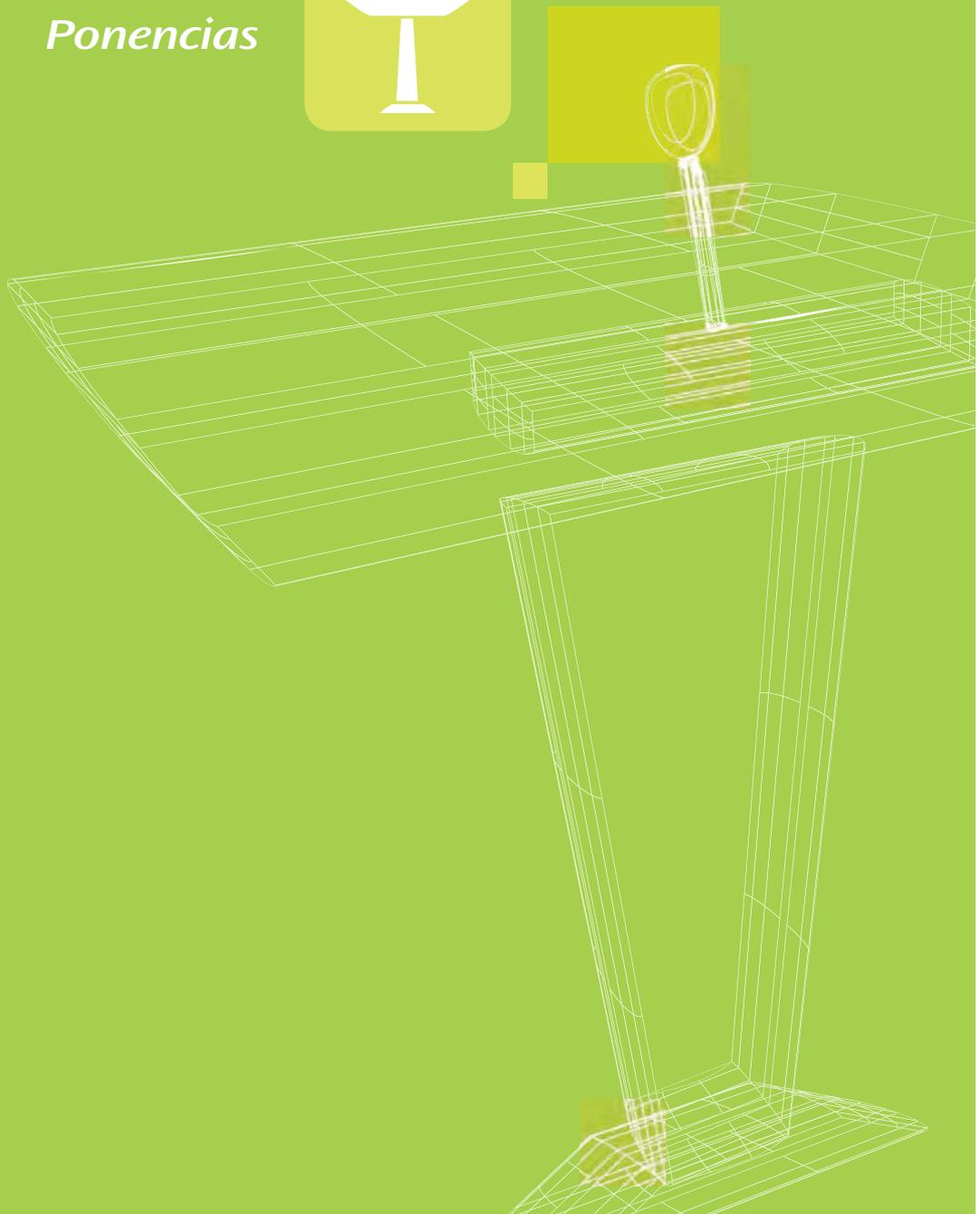
7 Conclusiones

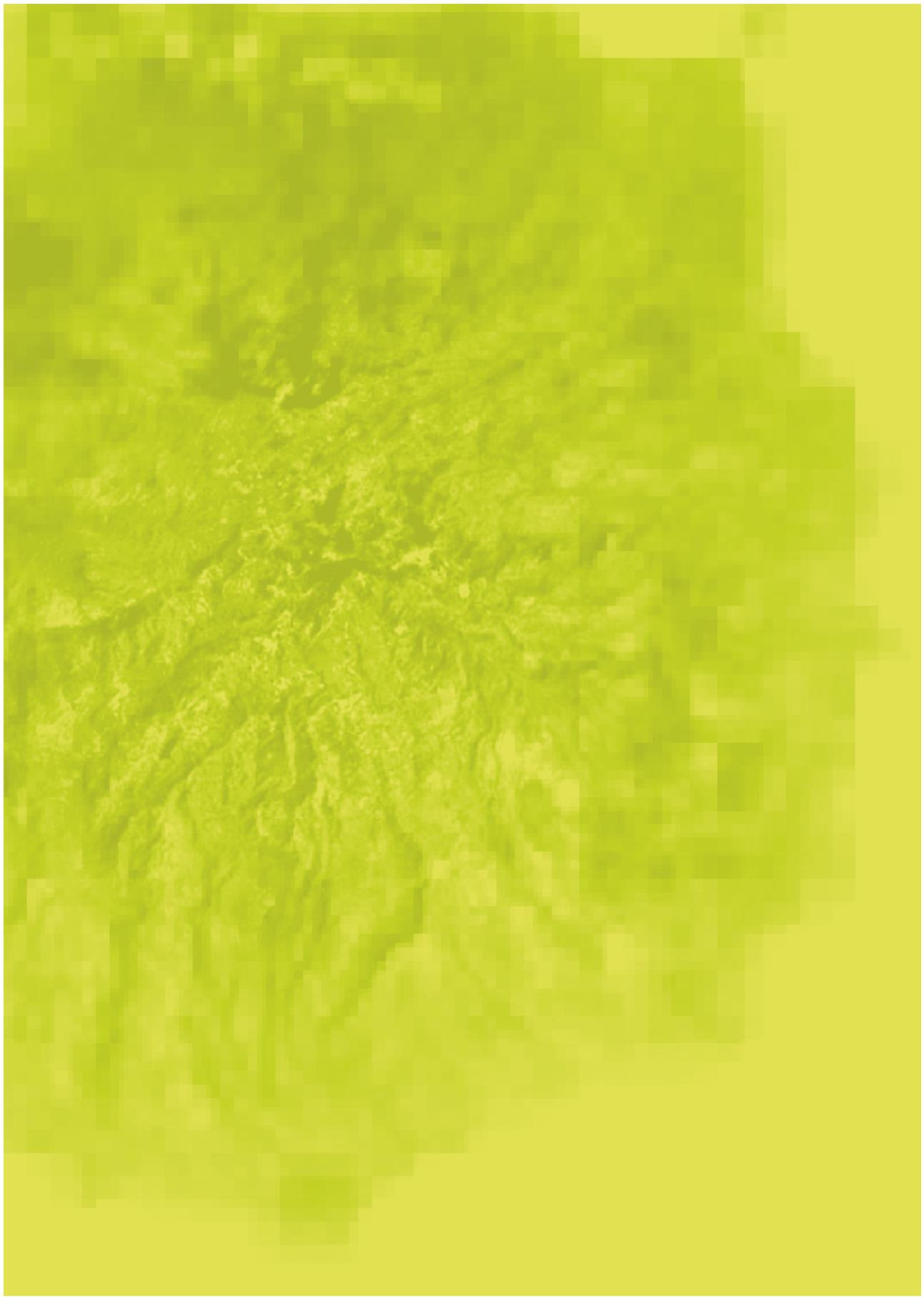
Como conclusión, y para finalizar esta larga exposición, podemos afirmar que:

1. Todos los indicativos apuntan a que el crecimiento del deporte enmarca definitivamente un sector socio-económico de gran importancia en la sociedad actual y que el la próxima década consolidará una vinculación universal de toda la sociedad.
2. Que el deporte, representa para la sociedad actual un excelente instrumento de cohesión social, así como una actividad que supera el marco estrictamente económico, por lo cual debe estar en condiciones de asimilar el nuevo marco comercial en el que se desenvolverá, sin perder por ello su identidad propia, de la que debemos destacar de forma principal las funciones que cumple en los ámbitos social, educativo, y cultural.

Finalizo aquí mi exposición, con la seguridad de se abrirá ahora un enriquecedor debate. Muchas gracias.

Ponencias







La gestión deportiva local:

El asociacionismo en el ámbito de la gestión deportiva local

Bases de futuro para una política deportiva local

Ponente: D. Eduardo Blanco Pereira

(Facultad de Ciencias del Deporte y la Educación Física de la Universidad de La Coruña)

Presidente de la Asociación Española de Deporte para Todos

1 La política deportiva local

La política deportiva local es la que le imprime una orientación al ejercicio de las competencias municipales en materia deportiva que, en más ocasiones de las deseadas, ha llevado a un crecimiento del aparato administrativo y técnico de los servicios deportivos, generando una burocracia perjudicial para el desarrollo del tejido asociativo y empresarial en el ámbito local. David Osborne y Ted Gaebler, en su libro *“La Reinención del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público”*, contiene experiencias y reflexiones enriquecedoras que pueden despejar muchas dudas sobre la conveniencia y acierto del desempeño servicial por parte del sector privado, en el marco de una corresponsabilidad y colaboración con los poderes públicos. En este sentido, George Latimer, alcalde de St. Paul en Minnesota, en su discurso de 1986 sobre el Estado de la Ciudad, se manifestaba en los términos siguientes:

“El gobierno municipal tendrá que realizar ciertos ajustes y, en cierto modo, redefinir su papel tradicional. Creo que el ayuntamiento definirá más a menudo su función como la de un catalizador y un facilitador. Se descubrirá a sí mismo más en la función de definir problemas y de reunir luego recursos para que otros los utilicen en la solución de estos problemas...”

Entendemos, consecuentemente, que los servicios deportivos locales no deben gestionar de forma directa las instalaciones o las actividades, sino asegurar las condiciones necesarias que permitan una gestión pública del deporte, descentralizada y participativa que hemos convenido en denominar “gestión cooperativa”. Por ello, y desde una concepción moderna, la política deportiva local tiene que fundamentarse, entre otras, en las directrices siguientes:



a. El fomento y consolidación del tejido asociativo.

- Incentivando la creación de nuevo tejido asociativo.
- Concediendo la gestión de las instalaciones deportivas municipales.
- Encomendando la ejecución de los programas de interés municipal.

b. La planificación y construcción de la infraestructura deportiva.

- Elaborando un censo de las instalaciones deportivas públicas y privadas de su ámbito territorial.
- Consignando las partidas económicas de inversión en nueva infraestructura y en las reformas que precisen las instalaciones en funcionamiento.

- Planificando las necesidades de infraestructura deportiva, reservando suelo para su ubicación en el Plan General de Ordenación Urbana que deberá plasmarse en un Plan Director de instalaciones deportivas de ámbito local, integrado en el Plan General de Infraestructuras Deportivas de ámbito autonómico.

c. La planificación de los programas deportivos de interés municipal

- Previendo y financiando programas deportivos de interés municipal.
- Asignando al movimiento deportivo (asociaciones y fundaciones), en su caso, la ejecución de los programas deportivos de interés municipal.
- Impulsando la formación de los dirigentes, técnicos y voluntarios deportivos.

2. Los ámbitos de la gestión pública del deporte

La evolución del sistema deportivo en su conjunto, al igual que las organizaciones que forman parte de otras realidades sociales, necesitan de una dirección, por lo que no resulta extraño que, desde no hace muchos años, la “gestión deportiva” esté de actualidad y que se entienda como herramienta imprescindible para el desarrollo futuro del deporte.

Para una mejor comprensión de lo que comprende la “gestión deportiva”, en primer lugar, se debe delimitar y concretar los ámbitos deportivos en los que se manifiesta, siendo uno de los más representativos la gestión deportiva local que es objeto de análisis en este trabajo.

Los servicios locales de deportes, en especial los servicios municipales, hace tiempo que se encuentran en un período de transición buscando nuevos modelos de gestión deportiva, en el marco de la legislación de Régimen Local y la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas. En este sentido, nos permitimos realizar un apunte de lo que puede ser el esquema básico de futuro de la gestión pública del deporte, a modo de propuesta de debate y que, en nuestra opinión, deberá sustentarse en las premisas siguientes:

a. La gestión pública del deporte en la actualidad, debe tener presente y conciliar sus dos objetivos fundamentales que son:

- El control superior de la gestión por la Corporación, entendido como la función de coordinación y planificación que democráticamente le corresponde e, incluso, el liderazgo del sistema deportivo.



- El desarrollo de un tejido asociativo deportivo, e incluso fundacional, maduro e independiente, para asumir tareas de gestión pública del deporte.
- b.** El acierto en el diseño de la gestión pública del deporte requiere delimitar las principales áreas que comprende y, básicamente, pueden identificarse las siguientes:
- La gestión administrativo-deportiva.
 - La gestión de infraestructura deportiva.
 - La gestión de actividades deportivas.
- c.** La participación de las asociaciones y fundaciones deportivas en la gestión pública del deporte debe constituir el eje fundamental, no pudiendo entenderse en la sociedad actual una política deportiva local de espaldas al sector no lucrativo del deporte.

Un grave error cometido, especialmente en la primera etapa de los municipios democráticos, y que resultó muy perjudicial para el desarrollo del sistema deportivo, en especial, para las asociaciones deportivas, ha sido la tendencia a una cierta municipalización del deporte. Precisamente, en aras de invertir dicha tendencia, ya hemos subrayado que la gestión administrativo-deportiva constituye la función estratégica por excelencia de un servicio municipal de deportes. Esto implica la externalización del resto de funciones, sobretodo las referidas a la gestión de las instalaciones y de las actividades deportivas. Para reforzar más, si cabe, este fundamento como criterio de orientación futura, son ilustrativas las palabras atinadas de E. S. Savas al manifestar que: *“La palabra gobierno proviene de una voz griega que significa <llevar el timón>. La tarea de gobierno consiste en llevar el timón de la nave, no en remar. Prestar servicios es remar, y el gobierno no es muy bueno remando”*¹

El municipio debe asumir su tarea, ya sea mediante formas de gestión directa o indirecta, en cada caso y en el marco de sus competencias deportivas. Dicha tarea se refiere al área administrativo-deportiva, cuya función consiste más en orientar, planificar y facilitar que en ejecutar. De esta manera, se evita el crecimiento excesivo de la Administración local y se facilita la participación y corresponsabilidad del movimiento deportivo en la gestión pública del deporte, obteniendo la gestión de las instalaciones deportivas municipales y los programas deportivos de interés municipal.

Al objeto de concretar y definir todavía más, la función estratégica de un municipio en el ejercicio de sus competencias deportivas y que ya hemos determinado como la gestión administrativo-deportiva, se puede señalar que conlleva una diversidad de tareas de coordinación, planificación y policía administrativa que son, entre otras, las siguientes:

¹ Cita recogida del libro *La reinención del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*, de David Osborne y Ted Gaebler. Editorial Paidós. Barcelona, 1994.



3. El papel del asociacionismo deportivo

3.1 | El fomento y consolidación del asociacionismo deportivo

En diferentes foros y convenciones se ha puesto de manifiesto la gran importancia que supone el hecho de que los poderes públicos respalden la creación y desarrollo de un tejido asociativo deportivo y se establezcan mecanismos y fórmulas de colaboración entre ambos.

La Carta Europea del Deporte para Todos (1975), en su Art. 4º, manifestaba que: "... corresponde a cada gobierno el favorecer una cooperación permanente y efectiva entre los poderes públicos y las organizaciones benéficas y de fomentar la creación de estructuras nacionales permitiendo desarrollar y coordinar el deporte para todos".

La colaboración del movimiento deportivo tiene que realizarse, principalmente, con la administración más próxima al ciudadano que son las entidades locales y, en este sentido, continúan vigentes las conclusiones del seminario celebrado en Madrid, en 1979, bajo los auspicios del CDDS (Comité para el Desarrollo del Deporte del Consejo de Europa), que fueron las siguientes:

1. "El deporte debe considerarse un servicio público para la comunidad.
2. Los poderes locales deben promover, de forma prioritaria, el deporte para todos y los demás aspectos del deporte.
3. Debe estimularse la participación de la población y de los organismos no lucrativos, así como la creación de estructuras de coordinación.

4. Normalmente, la financiación de este servicio público correrá a cargo de las corporaciones locales, que recibirán una ayuda del Estado. En principio, los usuarios deben aportar una modesta contribución al coste de las instalaciones públicas.

5. El deporte es un instrumento de comprensión internacional entre los pueblos y las ciudades".

La Carta Europea del Deporte (1992), en referencia al movimiento deportivo, encomienda, entre otras, las recomendaciones siguientes:

1. "Siendo el papel de los poderes públicos fundamentalmente complementario de la actuación de los movimientos deportivos, se hace indispensable la estrecha cooperación con las organizaciones deportivas no gubernamentales para el logro de los fines de la presente Carta, así como, en su caso, la implantación de mecanismos para el desarrollo y la coordinación del deporte.
2. Convendrá alentar y desarrollar el espíritu y la actuación del voluntariado, concretamente favoreciendo la actividad de las organizaciones deportivas de carácter voluntario".

El conocido como Tercer Sector, del que forman parte las asociaciones y fundaciones deportivas, está llamado a desempeñar un papel singular en el siglo XXI. Jeremy Rifkin, en su libro *El Fin del Trabajo*, afirma lo siguiente:

"Según los viejos esquemas, la discusión política debe basarse en la búsqueda del equilibrio adecuado entre el mercado y el sector público. Según los nuevos, consiste en encontrar un balance perfecto entre el mercado, el sector público y el tercer sector. Pensar en la sociedad como creadora de tres tipos de capital –el capital mercantil, el capital público y el capital social– abre nuevas posibilidades de



reconceptualizar tanto el contrato social como el significado del trabajo en el futuro.²

Las Entidades Locales necesitan de un tejido no lucrativo propio para el desarrollo de unas políticas deportivas que no conduzcan hacia la municipalización del deporte. No se puede concebir, en la actualidad, un servicio deportivo local que no actúe en estrecha colaboración con las asociaciones y fundaciones deportivas de su ámbito territorial.

3.2 | Las medidas de apoyo al asociacionismo deportivo

El municipio tiene que realizar el esfuerzo necesario para generar un sector no lucrativo propio y diversificado que contribuya a canalizar y satisfacer la demanda heterogénea y numerosa en el ámbito del deporte. Junto al club federado y competitivo por excelencia, se debe promocionar la existencia de un nuevo asociacionismo en diferentes grados, con objetivos formativos, lúdicos y sociales, sobre todo en aquellos lugares que forman parte del acontecer diario como son los centros de enseñanza, los barrios y urbanizaciones y las empresas que constituyen verdaderas unidades naturales de convivencia. Una demanda que experimenta un significativo crecimiento proviene del mundo de los mayores que se identifica como "tercera edad". Quiere decir, que las asociaciones de jubilados, los centros de Tercera Edad, los centros sociales, etc. constituyen un excelente vivero de ese nuevo tejido asociativo deportivo que reclamamos. Es por lo que uno de los objetivos básicos de una política moderna en el ámbito local, e igualmente en el ámbito autonómico, debe tener como finalidad perseguir el fomento y consolidación del tejido asociativo y fundacional.

En este sentido, los Servicios Deportivos Locales pueden conseguir este propósito, entre otras actuaciones, a través de las medidas siguientes:

- a. Desarrollo de cursos de formación y reciclaje para dirigentes, técnicos y voluntarios.
- b. Ayuda y asesoramiento jurídico, económico y técnico-deportivo a los clubes y asociaciones deportivas, de forma estable.
- c. Colaborando desde los servicios municipales con la organización de sus programas deportivos.
- d. Celebración de convenios para la organización de planes y programas de actividades físico-deportivas.
- e. Gestión de ayudas económicas, patrocinios y créditos blandos.
- f. Cesión de uso de instalaciones deportivas municipales.
- g. Acceso a la gestión de instalaciones deportivas municipales a través de las formas de concesión o gestión interesada.
- h. Creando una línea de crédito blando para la construcción de instalaciones deportivas propias.

El dilema que, en principio, puede presentarse en la preferencia de elegir entre una empresa de servicios deportivos o una entidad deportiva no lucrativa, se irá resolviendo progresivamente y en consonancia con las circunstancias que se presenten, sabiendo que las empresas de servicios deportivos son necesarias y están condenadas a entenderse y trabajar para las entidades no lucrativas. Actualmente, ocurre lo contrario, en cuanto que la relación servicial de las empresas deportivas es directamente con la

² Rifkin, Jeremy. *El Fin del Trabajo*. Círculo de Lectores. Valencia, 1997.



Entidad Local, mientras que a las asociaciones y fundaciones deportivas se les niega, en su mayor parte, el derecho a colaborar en la gestión pública del deporte y, sobre todo, se les rechaza en el ámbito de la gestión de infraestructuras deportivas.

Incentivar la incorporación del asociacionismo deportivo a la gestión pública del deporte favorece lo siguiente:

- La consolidación del tejido asociativo y fundacional por la prestación de servicios deportivos que realiza y el respaldo económico que obtiene, ya que la generación de beneficios revierte en el objeto social de la entidad, al carecer de ánimo de lucro.
- La participación del ciudadano, a través de sus asociaciones, en la gestión pública del deporte que constituye su democratización real.

26

Si no fueran suficientes las declaraciones contenidas en Cartas y Manifiestos, algunos mencionados con anterioridad, debemos tener presente **que el Art. 72 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local** establece lo siguiente:

“Las Corporaciones locales favorecen el desarrollo de las asociaciones para la defensa de los intereses generales o sectoriales de los vecinos, les facilitan la más amplia información sobre sus actividades y, dentro de sus posibilidades, el uso de los medios públicos y el acceso a las ayudas económicas para la realización de sus actividades e impulsan su participación en la gestión de la Corporación en los términos del número 2 del artículo 69. A tales efectos pueden ser declaradas de utilidad pública”. Dicho apartado se refiere que “Las formas, medios y procedimientos de participación que las Corporaciones establezcan en ejercicio de su potestad de autoorganización no podrán en ningún caso menoscabar las facultades de decisión que corres-

ponden a los órganos representativos regulados por la Ley”.

De la misma forma, no en vano, **la Disposición Adicional Octava del Real Decreto-Legislativo 2/2000, de 16 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas**, respecto a la contratación con empresas que tengan en su plantilla minusválidos y con entidades sin ánimo de lucro, prevé lo siguiente:

1. “Los órganos e contratación podrán señalar en los pliegos de cláusulas administrativas particulares la preferencia en la adjudicación de los contratos para las proposiciones presentadas por aquellas empresas públicas o privadas que, en el momento de acreditar su solvencia técnica, tengan en su plantilla un número de trabajadores minusválidos no inferior al 2%, siempre que dichas proposiciones iguallen en sus términos a las más ventajosas desde el punto de vista de los criterios objetivos que sirvan de base para la adjudicación.

2. En las misma forma y condiciones podrá establecerse tal preferencia en la adjudicación de los contratos relativos a prestaciones de carácter social o asistencial para las proposiciones presentadas por entidades sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica, siempre que su finalidad o actividad tenga relación directa con el objeto de contrato, según resulte de sus respectivos estatutos o reglas fundacionales y figuren inscritas en el correspondiente registro oficial. En este supuesto, el órgano de contratación podrá requerir de estas entidades la presentación del detalle relativo a la descomposición del precio ofertado en función e sus costes”.

Obviamente, la decisión le corresponde a quien tiene la responsabilidad de gobernar, pero en esta disposición subyace el espíritu de respaldo y apoyo a la sociedad civil organizada, como la



mejor fórmula de participación en la gestión de los intereses generales.

De forma más específica, el Decreto Legislativo 1/2000, de 31 de julio, por el que se aprueba el texto único de la Ley del Deporte de Cataluña, establece en su Disposición Adicional Quinta, lo siguiente:

“En los procesos de licitación que se convoquen para la gestión y uso de las instalaciones y equipamientos deportivos de titularidad pública, puede considerarse como mérito el hecho de que los licitadores sean entidades sin ánimo de lucro inscritas o adscritas al Registro de Entidades Deportivas de la Generalidad”.

Esta disposición señala, claramente, el compromiso que asume la Comunidad Autónoma de Cataluña en su Ordenamiento Jurídico-Deportivo que viene avalado por su historia en el desarrollo de su propio Sistema Deportivo, para establecer una colaboración estrecha y estable con su tejido asociativo y fundacional que vaya más allá de la mera subvención o cesión del uso de las instalaciones. Es decir, contempla que se incentive, además, la cesión de la gestión de las instalaciones deportivas públicas, una alternativa de futuro en la gestión pública del deporte que deberá convertirse, a medio plazo, en una tendencia asumida por todos los poderes públicos.

4. A modo de conclusión: hacia un modelo de gestión cooperativa

Consideramos que la gestión de los distintos servicios deportivos promovidos por las Entidades Locales no puede circunscribirse con exclusividad a ninguno de las formas de gestión establecidas legalmente. Una vez superada la etapa de una profusión de Patronatos (Organismos autónomos locales) que ciertamente han desarrollado un papel importante en la historia de los Servicios Locales de Deportes, es necesaria una reflexión sobre la experiencia de diferentes municipios españoles para encontrar formas de gestión más acordes con el ámbito del deporte.

Frente a la tentación de controlar el deporte a través de un intervencionismo municipal, se trata de caminar hacia un nuevo modelo basado en la cooperación y la responsabilidad compartida entre el sector público y el sector privado del deporte, especialmente del tejido asociativo, evitando el crecimiento excesivo de la organización administrativo – deportiva en el ámbito local.

Un modelo de gestión indirecto y descentralizado, tanto en la vertiente organizativa de programas, campañas y actividades en general, como en la gestión de la infraestructura municipal, reservando un protagonismo especial al sector privado sin ánimo de lucro, ya que es la mejor forma de garantizar la participación ciudadana en la gestión pública del deporte.



La gestión deportiva local: *El asociacionismo en el ámbito de la gestión deportiva local*

Ponente: D. Jesús Cortés Ramírez

*Presidente del Club Natació Terrassa
Secretario de ACEDYR*



Situación del asociacionismo deportivo en España

Federaciones nacionales	63
Licencias federadas	3.138.201
Deportistas individuales	1.949.430
Deportistas por equipos	1.188.771
Número de clubes	85.035

*Fuente: CSD 2005.

Clasificación de federaciones por clubes

Fútbol	18.375
Balonmano	6.659
Caza	5.732
Voleibol	4.274
Ciclismo	2.328
Pesca	1.639
Montaña y escalada	1.336
Actividades acuáticas	1.322
Tenis	1.122

Número de licencias por federación

Caza	432.520
Baloncesto	307.618
Golf	279.660
Atletismo	110.673
Judo	108.047
Tenis	99.309
Montaña y escalada deportes de riesgo	99.011
Balonmano	92.978
Pesca y casting	80.076

¿Es esta la realidad del Asociacionismo?



Hábitos deportivos	
Población	Hábitos
36,9%	Hace deporte
16,5%	Tiene licencia federativa
26,1%	Pertenece a una asociación

En algunas comunidades el aspecto asociativo destaca sobre los demás, es el caso de Navarra (40%) o de Cataluña (35,5%)

**Encuesta CIS
"Hábitos deportivos de los españoles 2005".*



31

Pasado del asociacionismo deportivo

- El 95% del asociacionismo que existía era para satisfacer las necesidades deportivas de las competiciones federadas.
- Antes de que se creasen los servicios deportivos municipales ya existían los clubes y asociaciones deportivas.
- En muchos casos son las dinamizadoras para la construcción de instalaciones deportivas.
- Debido a su carácter sin ánimo de lucro, reclaman ayudas y subvenciones a la administración municipal.



Presente del asociacionismo deportivo

- Ocupan un lugar importante y de mucho peso dentro de la administración local.
- Se cuenta con ellas a la hora de elaborar programas deportivos.
- Tienen la madurez y profesionalidad suficientes para organizar actividades y eventos deportivos de elite.
- Se ha establecido e incluso disminuido el número de asociaciones legalizadas.
- Aparecen asociaciones deportivas cuyos objetivos son lúdicos, recreativos, educativos, más allá de la competición deportiva y federada.

Objetivos más comunes con las Concejalías de Deporte respecto a las asociaciones deportivas

- Organización y patrocinio de actividades deportivas en colaboración con las entidades y asociaciones deportivas.
- Ejecución de programas de promoción deportivas a través de las escuelas deportivas.
- Ejecución de campañas deportivas municipales mediante convenios con entidades y asociaciones deportivas.
- Promoción del asociacionismo deportivo local.
- Asesoramiento y apoyo a clubes y entidades deportivas del municipio.
- Convenios de colaboración con clubes y entidades deportivas, con la finalidad de promover i/o gestionar.



Modelos de asociacionismo deportivo

- 1. Oferta espectáculo deportivo (deporte profesional)**
- 2. Oferta deporte federado, deporte para todos e iniciación deportiva (ACEDYR)**





OBJETIVOS:

De Gestión

- **Asesoramiento a los clubes en temas fiscales, laborales, energéticos, etc.**
- **Congresos y seminarios para abordar temas específicos. Intercambios de gestión, deportivos, culturales, etc.**
- **Programas comunes de formación.**
- **Centralización de compras (equipamientos deportivos, administrativos, informáticos, etc.)**
- **Promoción de todo tipo de actividades: sociales, culturales, deportivas, etc.**



ASOCIACIÓN DE CLUBES Y ENTIDADES
DEPORTIVAS Y RECREATIVAS

OBJETIVOS:

Deportivos

- **Creación Juegos Deportivos ACEDYR.**

Sociales

- **Creación Programa Reciprocidad ACEDYR.**
- **Convenios de colaboración con empresas.**

Políticos

- **Reconocimiento del Consejo Superior de Deporte.**
- **Presencia en el Comité Olímpico Español, etc.**



Nº clubes	28
Comunidades	Aragón, Cantabria, Cataluña, Galicia, Madrid, Navarra y País Vasco.
Nº asociados	260.975
Deportistas federados	15.000
Federaciones	30
Nº olímpicos	300
Inversión instalaciones (2002-06)	50 mill EUR
Inversión deporte (2006)	11 mill EUR



Beneficios de una política deportiva municipal enfocada a través del asociacionismo deportivo

- Aproximación de la sociedad civil a los estamentos públicos (voluntariado)
- Reinversión en promoción deportiva y en instalaciones.

Ejemplo: CLUB NATACIÓ TERRASSA



37

Futuro de las entidades con respecto a las administraciones

- Cada vez se exigirá mayor profesionalidad en la gestión, así como mayor madurez y responsabilidad en la dirección.
- Cada vez más autosuficientes, buscando recursos (sponsorización y gestión)
- Transformación de los canales burocráticos así como mayor modernización en los procesos de creación y gestión de clubes.

Futuro de las entidades con respecto a las Administraciones

- Transformación de las amenazas (competencia de las administraciones públicas) en oportunidades (convenios de colaboración para la gestión de instalaciones, promoción del deporte y organización de eventos de gran nivel)
- Trato preferencial por ser entidades sin ánimo de lucro e incluso de interés público, en contratos (concesiones administrativas), en subvenciones, etc.





La gestión deportiva local: *El asociacionismo en el ámbito de la gestión deportiva local*

Ponente: D. Julio Pernas López
Asociación de Federaciones
Deportivas no Olímpicas



Ley 10/90 del Deporte Título III Las Asociaciones Deportivas:

39

- Los clubes.
- Las agrupaciones de clubes.
- Los entes de promoción deportiva.
- Las ligas profesionales.
- Las federaciones deportivas.
- La ley recoge la singularidad del Comité Olímpico y del Comité Paralímpico Español.





Competencias de la comisión directiva del CSD:

- Autorizar y revocar constitución Federaciones.
- Aprobar Estatutos y Reglamentos Federaciones.
- Autorizar inscripción en organismos internacionales.
- Realizar estudios e informes solicitados por el presidente.
- Inscribir a las F.E. en las respectivas F.I.
- Designar miembros del Comité Disciplina Deportiva.
- Reconocer la existencia de una modalidad deportiva.

Las Federaciones Deportivas Españolas

Las Federaciones Deportivas son entidades privadas, con personalidad jurídica propia, y cuyo ámbito de actuación es el Estado.

OBJETIVOS:

- Coordinarse con las Federaciones Autonómicas para tecnificación, promoción deportiva, etc.
- Colaborar con el CSD y CC.AA.
- Competiciones Estatales.
- Representación competiciones internacionales.
- Formación, Régimen Disciplinario, etc.





- Llei de l'Esport 1988 Art. 26 reconozce a la UFEC como la entidad representativa del conjunto de las Federaciones legalmente constituidas e inscritas.
- Ley Deporte Madrid 1994 Art. 24 reconozce a la Asociación de Federaciones Deportivas Madrileñas.
- Orden 2002 Junta Andalucía regula la constitución de la Confederación Andaluza de Federaciones Deportivas.
- Ley Deporte Euskadi 1998 Capítulo VI contempla la creación de la Unión Federaciones Deportivas Vascas.



Comité Olímpico Español

FUNCIONES:

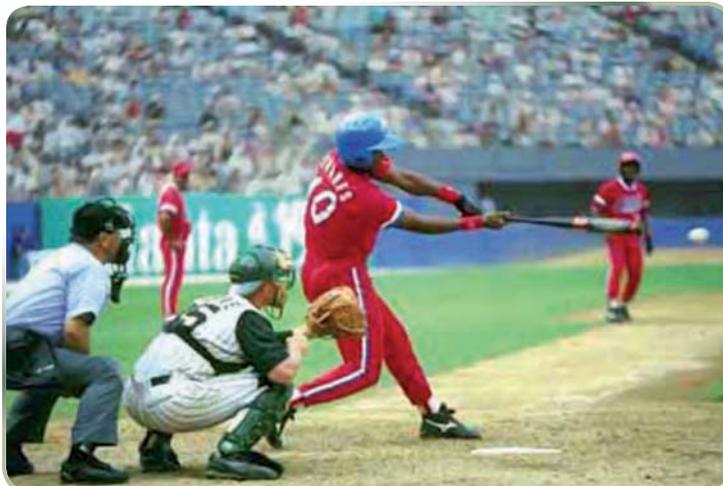
Propagar principios olimpismo; colaborar en la preparación de dirigentes y técnicos; colaborar con organismos oficiales; velar por el cumplimiento normas olímpicas; organizar participación española en los JJ.OO.

ÓRGANOS DE GOBIERNO:

Asamblea General formada por Federaciones Olímpicas y Federaciones reconocidas por el CSD.

FUNCIONES:

Aprobar Estatutos, Aprobar Presupuestos, Aprobar Comisiones, Designar ciudad española que presenta candidatura a unos Juegos, etc.





Comité Ejecutivo del COE

12 vocales Federaciones Olímpicas (entre ellos Deportes de Invierno) y 4 vocales de las Federaciones no Olímpicas. En ambos casos elegidos por las Juntas de Federaciones.



43

Junta de Federaciones Olímpicas

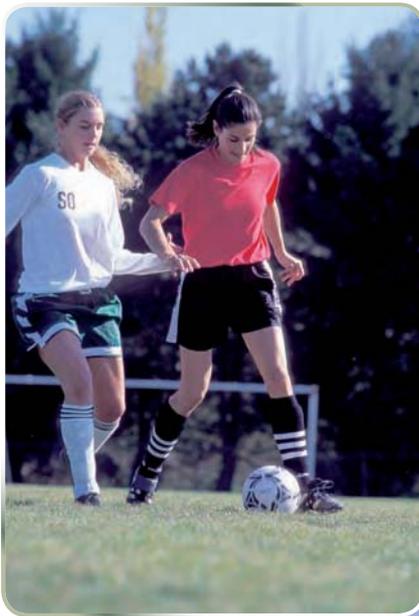
FUNCIONES:

Aprobar planes preparación olímpica. Aprobar composición delegación española. Debatir y resolver cuestiones relacionadas con los deportes incluidos en el programa de los JJ.OO.



Otros Órganos del COE

Comisiones de Trabajo, aprobadas por el Comité Ejecutivo y ratificadas por la Asamblea.



- Academia Olímpica.
- Alta Competición.
- Deporte y Mujer.
- Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible.
- Atletas.
- Médica.





La Confederación de Federaciones Deportivas Españolas

Registro de Asociaciones del Ministerio del Interior.

Registro de Asociaciones Deportivas del CSD.

Órganos de Gobierno: Asamblea y Junta Directiva.

Fines y Objetivos

- Promoción y defensa del movimiento federativo.
- Colaborar instituciones públicas, COE, etc.
- Coordinación y salvaguarda de los intereses comunes de las federaciones: asesoramiento y apoyo.
- Fomento del deporte a nivel educativo, técnico, etc.



Actuaciones de COFEDE

- Acuerdos con empresas.
- Congreso INEF Madrid en 2005.
- Feria del Deporte 2005-2006.
- Web y Hall de la Fama.
- Premios e Insignias.
- Tertulias debate.



Reflexiones

¿Es deseable que todo el deporte federado tenga un organización propia?.

En el caso de crearse, ¿es absurdo pensar en la posibilidad de que gestione instalaciones deportivas?.

¿La Ley del Deporte debería recoger a esta asociación y regular su funcionamiento?.



La gestión deportiva local: *Las concesiones administrativas para construcción y gestión de instalaciones deportivas*

Ponente: D. Carlos Delgado Lacoba

Director Gerente del Servicio Municipal
de Deportes del Ayuntamiento
de San Sebastián de los Reyes



San Sebastián de los Reyes año 2007

Contexto demográfico y económico

POBLACIÓN ACTUAL

71.051 hab.

Proyección 2011

100.000 hab.



49,29%



50,71%

47

P
R
E
S
U
P
U
E
S
T
O

Ayuntamiento

Total: 73.949.777 €
Inversiones: 20.178.470 €

Deportes

Total: 5.158.232 €
Inversiones: 1.125.000 €
Ingresos: 154.860 €

ALTAMARCA

Aportación Municipal: 2.477.527
Ingresos Gestión: 4.803.824
Total: 7.281.351 €

Servicio Municipal de Deportes			
% De participación por edades y sexo en función de la población. 2001			
Grupos de Edad	% Masculino	% Femenino	% Población Total
4-18 años	72,3	49,6	61
18-55 años	18,1	7,2	12,6
Mayores de 55 años	0,9	6,8	3,7
Total	26,2	15	20,6





Objetivos del Proyecto

- Satisfacer las demandas ciudadanas dotando al Municipio de adecuadas instalaciones deportivas y ofertando nuevos servicios.
- Conseguir mayor número de practicantes en la franja de adultos y mayores manteniendo el nivel de participación en los niños y jóvenes hasta 18 años.
- Mayor eficacia y eficiencia en la gestión.
- Conseguir una mayor autofinanciación del servicio de deportes, de tal manera que disminuya la aportación Municipal a un 30% del gasto total al final de la adjudicación.
- Desarrollar un plan de calidad del servicio.
- Estructura organizativa descentralizada.
- Involucrar al sector privado en la gestión financiando infraestructuras y programas.
- Elaboración de un plan director de instalaciones 2003-2011.
- Potenciación del sistema deportivo local impulsado el asociacionismo y los convenios de colaboración con clubes y federaciones.
- Creación de una estructura organizativa para la captación de recursos económicos.

49



Proyección de la ciudad como “Ciudad del Deporte”

Estrategias

Áreas clave de actuación

1.-PLAN DIRECTOR DE INSTALACIONES

2.-SISTEMA DE ACCESO -ABONO DEPORTE

3.-PROYECTO DE GESTIÓN

- Plan de uso. Oferta deportiva
- Plan de mantenimiento
- Plan de limpieza
- Plan de calidad -atención al público
- Plan de comunicación y promoción
- Instrumentos de control y evaluación

50

4.-FÓRMULAS DE GESTIÓN

5.-DEFINICIÓN DE AYUDA AL DEPORTE DE ALTO NIVEL





- Estimación de la cuenta de resultados
- Política de precios
- Modalidades de acceso y utilización
- Gestión económica





Tanto la gestión individual como asociada pueden gestionarse a su vez de forma directa o indirecta





Aspectos básicos a la hora de estructurar la forma de gestión a adoptar

Áreas clave de actuación

1.-ELECCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- Mayor o menor descentralización
- Mayor o menor dependencia del órgano gestor
- Presidencialista ◀.....▶ Colegiado

2.-MECANISMOS DE FINANCIACIÓN

- Inversión inicial
- Explotación
- Componente y dimensión económica del servicio

53

3.-RÉGIMEN JURÍDICO

- Derecho público
- Derecho privado



Principales aspectos a evitar

- La precariedad de los puestos de trabajo y la problemática del personal de las empresas de servicios.
- Pérdida de control por parte de la administración.
- Mayor coste al ciudadano.





Factores determinantes para el éxito de la gestión indirecta

- Planteamiento del modelo de gestión indirecta a la necesidad específica.
 - Liderazgo político.
 - Proceso participativo: técnicos y políticos.
 - Equipo asesor externo y experimentado: (especialistas, metodología adecuada).
 - Evitar la traslación de pliegos y experiencias no aplicables.
 - Adecuados pliegos de condiciones técnico-administrativas. Económicas
 - Pliegos claros y sencillos.
 - Adecuados mecanismos de control
- **Necesidad de transmitir firmeza, convencimiento, transparencia, seriedad y consenso (aunque la decisión es política).**
- **Generalmente la gestión indirecta desata polémicas.**
- **Cuando se trata de gestión indirecta dejar muy claro:**
- A) no se privatiza servicio alguno.
 - B) privatizar es vender y la gestión indirecta no implica vender cosa alguna.
 - C) insistir en que todos los servicios siguen siendo de titularidad pública.
 - D) la gestión indirecta sólo cambia la manera de gestionar para mejorar.
 - E) ningún trabajador pierde ni su empleo ni ninguno de sus derechos laborales.

– **Fijar claramente los requisitos de calidad y cobertura de mínimos.**

– **Plan de comunicación adecuado**

Importancia de explicar de manera clara lo que se pretende.

A todas las partes implicadas:

- a) empleados y sindicatos
- b) oposición política
- c) colectivos empresariales
- d) a los ciudadanos





Servicio Municipal de Deportes

1.- GESTIÓN DIRECTA Y/O CONVENIOS PARA LOS PROGRAMAS SOCIALES Y DE PROMOCIÓN

- Deporte infantil
- Deporte de base - deporte para todos
- Escuelas deportivas
- Competiciones
- Recreación

Propio servicio
Clubes y asociaciones
Federaciones



57

2.- GESTIÓN INDIRECTA: CONTRATO DE GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS

- Concesión - gestión interesada del servicio municipal de deportes
- Concesión - gestión interesada del servicio de cogeneración energética
- Concesión construcción - gestión de cancha de prácticas de golf
- Concesión cafetería restaurante

Servicio Municipal de Deportes

– S.M.D. como órgano especializado de gestión del Ayuntamiento

- Presupuesto diferenciado
- Sin personalidad jurídica propia

– Planificación y dirección

– Evaluación y control





Servicio Municipal de Deportes

Gestión indirecta Contrato de gestión de servicios públicos

CONCESIÓN. Gestión interesada del Servicio Municipal de Deportes

Programa deportivo y médico-sanitario

- Condición física y salud
- Fitness
- Musculación
- Aerobic y similares
- Natación y actividades acuáticas
- Gimnasia suave - yoga - tahichi
- Atención médico-sanitaria |.....► Medicina deportiva
- Otros dirigidos a población adulta (área de relax, fisioterapia,...)

59

Gestión de las instalaciones deportivas en cuanto a:

- Conservación y mantenimiento
- Limpieza
- Jardinería
- Vigilancia y control
- Información y atención al público
- Oferta de servicios y actividades

Servicio Municipal de Deportes

Gestión indirecta Contrato de gestión de servicios públicos

CONCESIÓN. Gestión interesada del Servicio Municipal de Deportes

Adquisición de equipamiento por importe de

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

Ampliación del polideportivo municipal Dehesa Boyal

Importe estimado:	5.225.000 €
Total inversión:	10.896.000 €
Total inversión inicial:	6.199.000 €
Inversión ofertada inicial:	7.203.513 €

60

Características de la concesión

- **Duración: 15 años prorrogables**
- **Ingresos del concesionario:**
 - Aportación de los usuarios de los servicios prestados.
 - Aportación municipal.
- **Superado el nivel estimado de ingresos por los servicios prestados para cada ejercicio se repartirán el 50% entre el concesionario y el Ayuntamiento.**

OFERTA 52% Y 2% ACUMULATIVO PARA EL AYUNTAMIENTO.



Características específicas

Gestión indirecta - San Sebastián de los Reyes

Se aplica al conjunto de instalaciones deportivas municipales.

El Ayuntamiento establece y regula el plan de uso con reserva horaria por espacios deportivos para el programa social y de base que se gestiona directamente por el propio servicio municipal o en convenio con entidades sin ánimo de lucro (clubes y/o federaciones).

El Ayuntamiento predetermina los costes necesarios para poder ofertar el plan de uso.

Los cálculos de ingresos y gastos permiten establecer un resultado mínimo aceptable de la cuenta de explotación.

61

El adjudicatario por gestionar las instalaciones y sus servicios siguiendo lo estipulado en el pliego de condiciones recibe:

- Aportación municipal en función de los costes de explotación, del programa social y de los ingresos estimados.
- Los ingresos por la prestación de los servicios objeto de concesión.
- En caso de superar los ingresos estimados deberá aportar al Ayuntamiento al menos el 50% de los mismos.

Características específicas

Gestión indirecta - San Sebastián de los Reyes

- La aportación municipal que se establece en el pliego de condiciones posibilita la certidumbre y la contención en cuanto al gasto se refiere ya que se fija su cuantía e incremento para toda la adjudicación.
- Se estimula la obtención de mayores ingresos por la gestión ya que éstos se perciben en un porcentaje por el adjudicatario vinculando a este al proyecto.
- El adjudicatario debe aportar un porcentaje de su superación de ingresos estimados para apoyar a los clubes de S.S. Reyes.

Oferta 8,5%





Factores determinantes a tener en cuenta en el pliego de condiciones gestión indirecta

- **Objeto de la concesión: definición precisa**
- **Bienes que se adscriben al servicio**
- **Régimen económico**
- **Identidad corporativa institucional y elementos identificativos del servicio**
- **Régimen de inversiones:**
 - Nuevas
 - De reposición
- **Proyecto y ejecución de la obra pública en su caso.**

63

Factores críticos en la gestión de servicios públicos mediante gestión indirecta

- **La contratación de personal por parte del adjudicatario.**
- **La disposición de fondos para otras actividades del adjudicatario. La exigencia de un plan de tesorería anual.**
- **La responsabilidad civil subsidiaria.**
- **Los mecanismos de control de los ingresos.**
- **Seguimiento periódico de la situación económico financiera de la gestión del contrato.**

Servicio Municipal de Deportes

Características de la concesión

COMISIÓN TÉCNICA DE SEGUIMIENTO Y GESTIÓN

Cometidos

- Plan de uso de la instalación
- Plan de promoción
- Plan de mantenimiento y conservación
- Plan de calidad
- Presupuesto anual de gastos e ingresos
- Precios y sistema de acceso





Esquema de mecanismos de control

Riesgos de construcción:

- Redactor del proyecto. Dirección facultativa
- Empresa constructora.
- Incremento de costes.
- Retraso

Riesgo tecnológico y de deterioro de las instalaciones:

- Obsolescencia tecnológica
- Deterioro de las instalaciones

Riesgo de explotación:

- Riesgo de demanda
- Riesgo de gestión
- Mecanismos de revisión del equilibrio económico-financiero de la explotación

Riesgos “políticos”:

- Cambio de normativa
- Otros criterios políticos

Funciones del departamento de seguimiento y control de concesiones

Centralización de la información económico financiera

Control patrimonial
Control económico
Control financiero

Centralización de la información técnica

Planificación actividad de inspección
Informes de inspección
Control de calidad de los servicios

Labores de coordinación

Empresa concesionaria
Relaciones institucionales
(Ayuntamiento)



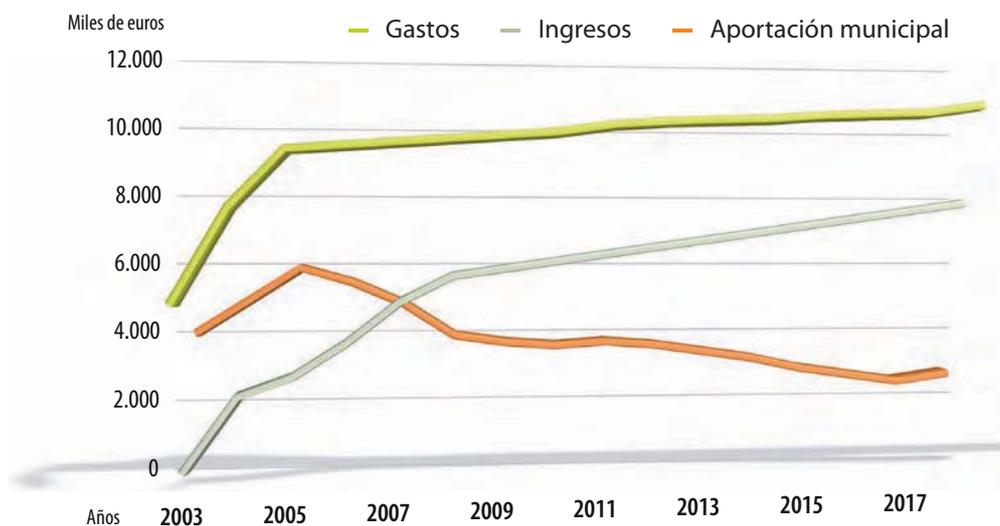
Servicio Municipal de Deportes

Datos económicos

	2003	2004	2005	2006
Presupuesto de gastos	4.921.000	6.997.275	8.823.300	9.167.982
Presupuesto de ingresos	611.000	1.225.395	3.117.724	3.205.054
% Autofinanciación	12,42%	17,51%	35,33%	34,96%
Población	65.000	66.514	67.604	69.112
Euros x habitante/año	75,7 €	105,2 €	130,5 €	132,6 €

67

Estimación de gastos e ingresos







La gestión deportiva local: *Las concesiones administrativas para construcción y gestión de instalaciones deportivas*

Ponente: D. David Mateo Quintana

Director del Servicio Municipal de Deportes
del Ayuntamiento de A Coruña



Campo de Golf Torre de Hércules



Este campo de pitch & putt está ubicado en plena ciudad de A Coruña a los pies del faro más antiguo del mundo, en donde podemos encontrar una amplia zona de aparcamiento y un acceso directo al centro de la ciudad a través del paseo marítimo en menos de 5 minutos.



El total del proyecto recoge la actuación sobre unos 38.700 m² aproximadamente y consta de:

- Campo de prácticas de 200 m. De longitud con una zona cubierta de prácticas para 17 personas simultáneamente.
- Una zona de iniciación a la práctica.
- Una zona de approach y bunker asociado
- Un putting - green de 6 hoyos.

Las características del campo lo hacen ideal para el aprendizaje y perfeccionamiento del golf, así como una programación deportiva traducida en clases particulares y cursos de iniciación a lo largo de todo el año.

Construcción: Año 2000.

Objeto del contrato

1ª. Concesión administrativa del servicio público.

2ª. Explotación, mantenimiento y vigilancia.

Totalidad de los bienes





Programa deportivo		
Actividad	Gestión	Plazas
Cursos de Golf Adultos	EDM	96
Cursos de Golf Infantil y Juvenil	EDM	32
Clases Individuales	OPC	1
Clases Grupo (4)	OPC	4

OPC: Oferta Pública del Concesionario
EDM: Escuela Deportiva Municipal



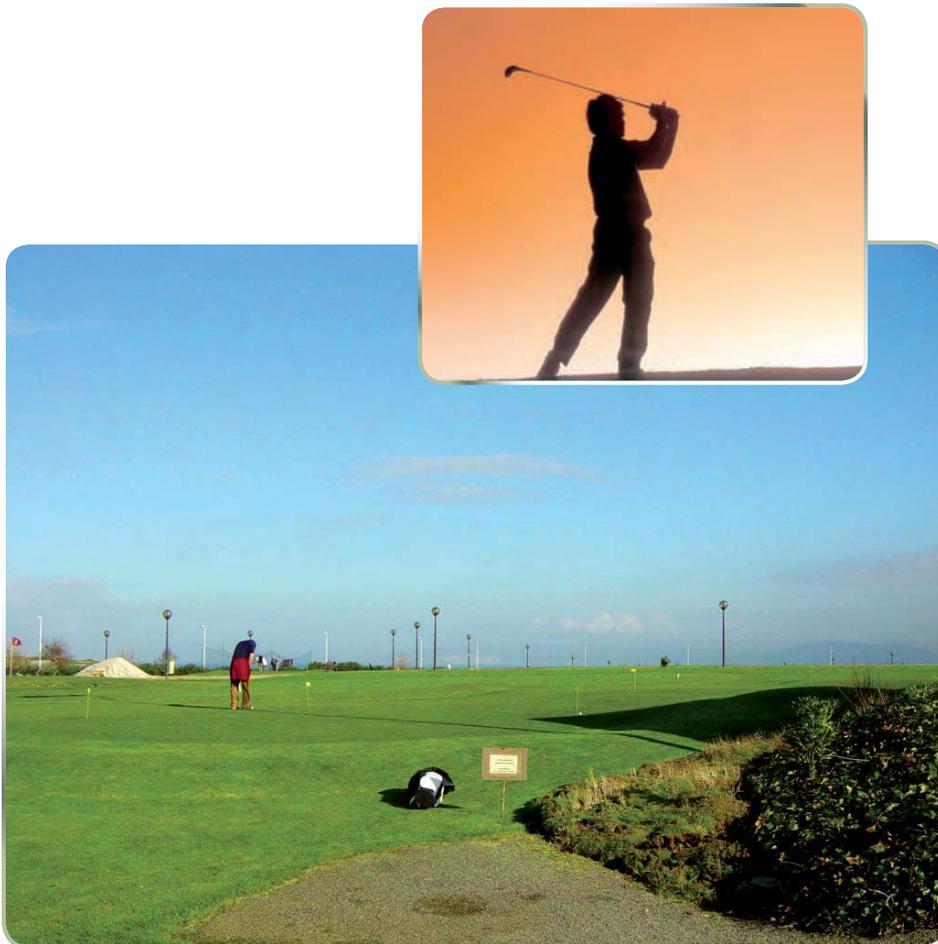
Horarios del programa deportivo municipal

Días	Horario	Plazas ofertadas
Adultos		
Lunes-Jueves	09:30 - 10:30	8
Lunes-Jueves	10:30 - 11:30	8
Lunes-Jueves	12:30 - 13:30	8
Lunes-Jueves	19:30 - 20:30	8
Lunes-Jueves	20:30 - 21:30	8
Martes-Viernes	09:30 - 10:30	8
Martes-Viernes	10:30 - 11:30	8
Martes-Viernes	12:30 - 13:30	8
Martes-Viernes	19:30 - 20:30	8
Martes-Viernes	20:30 - 21:30	8
Sábado-Domingo	09:30 - 10:30	8
Sábado-Domingo	10:30 - 11:30	8
Infantil y Juvenil		
Lunes-Jueves	16:30 - 17:30	8
Martes-Viernes	16:30 - 17:30	8
Sábado-Domingo	11:30 - 12:30	8
Sábado-Domingo	12:30 - 13:30	8



Horarios

INSTALACIÓN: de Lunes a Domingo: 09:00 a 22:00 Horas



Retribución del concesionario



74

Tarifas a abonar por los usuarios aprobadas por el órgano de contratación

Canon

500.000 de pesetas + I.P.C. = 3.896 € (2006)

Duración de concesión

Cinco años, plazo prorrogable tácitamente por Anualidades sucesivas hasta un máximo de diez años.



Obligaciones y deberes de las partes

(Obligaciones Concesionario)

Mantenimiento integral del conjunto de bienes

Todos los gastos para el funcionamiento del servicio.

Contratar y mantener todo el personal necesario para el funcionamiento del servicio.



Obligaciones y deberes de las partes

(Obligaciones Concesionario)

Dar cuenta al jefe de Servicio Municipal para la vigilancia del contrato.

Presentar una Memoria donde conste como mínimo: balance de la empresa, detalle de ingresos y gastos. (Copia Registro Mercantil)

Autorización expresa para la prestación de cualquiera servicios no incluidos en la concesión. Mayores ingresos = contraprestación ofrecida al Ayuntamiento.

76





Obligaciones y deberes de las partes

(Derechos Concesionario)

- La percepción del importe de las tarifas a abonar por los usuarios por la prestación del servicio.
- Percibir la indemnización correspondiente por rescate de la concesión.
- Proponer al órgano de contratación cuantas modificaciones estime indispensables como mejoras.



Obligaciones y deberes de las partes



78

(Derechos del Ayuntamiento)

- Fiscalizar
- Rescatar la concesión
- Prestar conformidad a toda modificación de la plantilla de personal a emplear
- La reversión de las instalaciones y servicios en perfecto estado de conservación y mantenimiento
- Ordenar discrecionalmente como si gestionase directamente el servicio las modificaciones que el interés público aconsejare
- Utilización de las instalaciones 10 días al año



Reglamento de uso

- Con anterioridad a la puesta en marcha del servicio, el concesionario someterá a la aprobación municipal el reglamento interior del servicio.
- Un ejemplar de este reglamento estará permanentemente a disposición de los usuarios del servicio.



Tarifa de precios (2007)		
Gastos de inscripción		
Gastos de matriculación individual	26,61	
Gastos de matriculación familiar	34,20	
Gastos de matriculación de mañana	19,00	
Gastos de matriculación menor 18 años	19,00	
Precios mensuales		
Individual mañanas	10,56	
Individual general	14,11	
Familiar	17,63	
Hijo	7,61	
3º y 4º Hijo	3,80	
Servicios no abonados		
Entrada puntual general	9,13	
Entrada puntual zona de prácticas	6,08	
	Abonados	No abonados
Clase individual		
1 Persona	7,61	15,20
2 Personas	4,56	9,13
3 Personas	3,8	7,61
4 Personas	3,04	6,84
Cursos municipales		
Curso Trimestral Infantil (2 horas/semana)	22,81	
Curso Trimestral Adultos (2 horas/semana)	38,01	
Curso de Verano Adultos (10 horas/mes)	22,81	
Curso de Verano Infantil (10 horas/mes)	11,4	



Mejoras	
Equipamiento específico	20.818,69 €
Equipamiento de juego (bolas y palos)	86.305,34 €
Equipamiento de administración	7.972,56 €
Ropa de trabajo	631,06 €
Cursos de formación	3.155,31 €
Torneos (durante los 5 años)	9.015,18 €



Mantener

Ampliar

Reducir

Eliminar

Añadir



Mantener

Oferta Pública del Concesionario

Exámenes de Handicap en la propia Instalación

Venta de Material de Golf en la Instalación

Ampliar

Horario de Apertura y Cierre

Duplicar los puestos en el Campo de Prácticas

Aumentar 3 Hoyos completando a 9 Hoyos

Nº de campeonatos celebrados en la Instalación

O.P.C. dirigida a cursos infantiles y juveniles



Reducir

Pérdida de Bolas de Prácticas (cierres, acondicionam. Campo de Prácticas)

Aglomeraciones en el Campo de Juego

El tiempo de uso en los Puestos de Prácticas

Eliminar

Sistema informático propio del Concesionario

Añadir

Cursos específicos, Conferencias, etc.

Iluminación Nocturna en el Campo de Juego

Sistema de Gestión Informático Municipal

Puesta en funcionamiento de Cafetería en Casa Club

Señalización del Campo de Juego

Sistema de Megafonía Exterior en la instalación



Complejo Deportivo Municipal de San Diego



El Complejo Polideportivo Municipal de San Diego, es una instalación que cuenta con espacios deportivos diferenciados como son: una piscina de competición, una piscina de uso recreativo, un pabellón polideportivo, 1 sala de musculación, 3 salas fitness, jacuzzi etc. Se encuentra situado en el barrio de los Castros desde el cual la práctica de la actividad física viene acompañada de un entorno favorable para su realización al aire libre.



Construcción: Año 2000

Objeto del contrato

1ª. Concesión administrativa del servicio público.

2ª. Explotación y mantenimiento:

Todo el Equipamiento

Aparcamiento

Cafetería -Restaurante





Programa deportivo		
Actividad	Gestión	Plazas
Acondicionamiento Físico	ADC	
Gap	ADC	
Aerobic	ADC	
Body Combat	ADC	
Body Pump	ADC	
Body Bike	ADC	
Estiramientos	ADC	
Fitness Cardiovascular	ADC	
Fitness Muscular	ADC	
Baile Latinos	ADC	
Step	ADC	
Tai-chi	ADC	
Tonificación	ADC	
Mantenimiento +60	ADC	
Prenatal	ADC	30 Plazas
Programa específico para la mujer	ADC	
Cursos de Natación Bebés	ADC	80 Plazas
Cursos de Natación Niños	ADC	236 Plazas
Cursos de Natación 18-65 años	ADC	148 Plazas
Mantenimiento +18	OPC	200 Plazas
Mantenimiento Acuático +65	OPC	200 Plazas
Cursos de Natación Adultos	OPC	200 Plazas
Cursos de Natación Niños	OPC	200 Plazas
Recuperación Funcional	OPC	100 Plazas
Fútbol Sala	EDC	
Fútbol Sala	Comp. Entre.	
Natación	Entrenamien.	

OPC: Oferta Pública del Concesionario

ADC: Actividad Deportiva del Concesionario

Horarios

OFERTA PÚBLICA: (mínimo)

10:00 a 13:00 horas
16:00 a 18:15 horas

INSTALACIÓN

Lunes a Sábado: 08:00 a 23:00 horas
Domingos: 09:00 a 14:00 horas

88





Retribución del concesionario



89

Tarifas a abonar por los usuarios aprobadas por el órgano de contratación

Canon

2.000.000 de pesetas + I.P.C. = 28.249 € (2006)

Duración de concesión

Improrrogable 20 años.

Obligaciones y deberes de las partes

(Obligaciones Concesionario)

- Mantenimiento integral del conjunto de bienes.
- Todos los gastos para el funcionamiento del servicio.
- Contratar y mantener todo el personal necesario para el funcionamiento del servicio.





Obligaciones y deberes de las partes

(Obligaciones Concesionario)

- Dar cuenta al jefe de Servicio Municipal de cualquier incidencia que afecte al servicio.
- Presentar anualmente Memoria donde conste como mínimo: balance de la empresa, detalle de ingresos y gastos. (Copia Registro Mercantil)
- Autorización expresa para la prestación de cualquiera servicios no incluidos en la concesión. Mayores ingresos = contraprestación ofrecida al Ayuntamiento.



Obligaciones y deberes de las partes

(Derechos Concesionario)

- La percepción del importe de las tarifas a abonar por los usuarios por la prestación del servicio.
- Percibir la indemnización correspondiente por rescate de la concesión.
- Proponer al órgano de contratación cuantas modificaciones impliquen mejoras.

92





Obligaciones y deberes de las partes



93

(Derechos del Ayuntamiento)

- Fiscalizar
- Rescatar la concesión
- Prestar conformidad a toda modificación de la plantilla de personal a emplear
- La reversión de las instalaciones y servicios en perfecto estado de conservación y mantenimiento
- Utilización de las instalaciones 10 días al año

Reglamento de uso

- Con anterioridad a la puesta en marcha del servicio, el concesionario someterá a la aprobación municipal el reglamento interior del servicio.
- Un ejemplar de este reglamento estará permanentemente a disposición de los usuarios del servicio.





Tarifa de precios (2007)		
Precios mensuales		
Individual mañanas	16,35	
Individual general	24,33	
Familiar	24,70	
Hijos	4,18	
Mayores de 65 años	15,96	
Servicios no abonados		
Entrada puntual general	6,84	
Entrada puntual piscina	3,80	
	Abonados	No abonados
Cursos de natación trimestrales		
1 Día a la semana	21,28	42,57
2 Días a la semana	41,81	83,62



Mejoras (1)



96

Horario exigido

- Horario + 19,2% (de 78 a 93 horas semanales)

Plazas

- Plazas O.P. + 66.7% (de 1000 a 1667)

Cesión gratuita a entidades a designar por el S.M.D.

- Club de natación
- Club de fútbol sala



Mejoras (2)

Equipamiento

- Incremento en el equipamiento Máquinas Fitness valorado en 63.939.171
- Incremento del 100% sobre el canon propuesto en el pliego.

Baja de los precios públicos

La propuesta de precios públicos supone la siguiente baja:

- Media de baja en abonados 44.74%
- Media de baja en cursos de natación 3.11%
- Media de baja en alquileres 26.56%

PORCENTAJE MEDIO DE BAJA EN LOS PRECIOS PÚBLICOS: 25.13%



Mantener

Ampliar

Reducir

Eliminar

Añadir



Mantener

Oferta Deportiva concesionario

Modelo Instalación: Infraestructura, equipamiento

Tarifas contenidas (Asequibilidad)

Ampliar

Zona Cardiovascular y musculación

Zona de aparcamiento (exterior o dos niveles)

Oferta pública en horario adecuado



Reducir

Nº de Abonados

Consumos energéticos

Plazo de concesión

Eliminar

Procedimiento de inscripción oferta concesionario

100

Procedimiento contratación personal

Modelo convenio

Estatuto de los Trabajadores

Sistema informático propio del concesionario

Añadir

Mejor imagen Municipal

Sistema de gestión informático municipal

Mejorar a través de las energías renovables



Complejo Deportivo Municipal de San Amaro



La Piscina Municipal de San Amaro se encuentra situada en el Paseo Marítimo en la zona de Orillamar, en las cercanías de la playa de San Amaro, cuenta con una piscina de 8 calles con entrada lateral en escaleras para acceder al vaso, además de un vaso de recreo.

Construcción: Año 1999



Objeto del contrato

1ª. Concesión administrativa del servicio público.

2ª. Explotación, mantenimiento y vigilancia:

Todo el Equipamiento

Horario del programa deportivo municipal

Actividad	Gestión	Horarios	Plazas ofertadas
Natación Escolar	OPC	16:30-18:00	400
Natación Iniciación Infantil	OPC	18:00-18:45	48
Natación Perfeccionamiento Infantil	OPC	19:30-20:15	24
Natación Perfeccionamiento Juvenil	OPC	19:30-20:15	24
Recuperación Funcional	OPC	19:30-20:15	145
Mantenimiento Adultos	OPC	09:30-12:30 20:15-22:30	168
Mantenimiento +65	OPC	09:30-13:15	120

OPC: Oferta Pública del Concesionario

Horarios

INSTALACIÓN

Lunes a Viernes: 08:00 a 10:30 horas

Sábados: 09:00 a 14:00 horas

Domingos: 10:00 a 15:00 horas



Retribución del concesionario



103

Tarifas a abonar por los usuarios aprobadas por el órgano de contratación

Canon

2.000 Euros + I.P.C. = 2.420 € (2006)

Duración de concesión

Improrrogable 25 años.



Obligaciones y deberes de las partes

(Obligaciones Concesionario)

- Mantenimiento integral del conjunto de bienes
- Todos los gastos para el funcionamiento del servicio.
- Contratar y mantener todo el personal necesario para el funcionamiento del servicio
- Dar cuenta al jefe de Servicio Municipal de cualquier incidencia que afecte al servicio.
- Presentar anualmente Memoria donde conste como mínimo: balance de la empresa, detalle de ingresos y gastos. (Copia Registro Mercantil)
- Autorización expresa para la prestación de cualquiera servicios no incluidos en la concesión. Mayores ingresos = contraprestación ofrecida al Ayuntamiento.

104

(Derechos Concesionario)

- La percepción del importe de las tarifas a abonar por los usuarios por la prestación del servicio.
- Percibir la indemnización correspondiente por rescate de la concesión.
- Proponer al órgano de contratación cuantas modificaciones impliquen mejoras.



Obligaciones y deberes de las partes

(Derechos del Ayuntamiento)

- Fiscalizar
- Rescatar la concesión
- Prestar conformidad a toda modificación de la plantilla de personal a emplear
- La reversión de las instalaciones y servicios en perfecto estado de conservación y mantenimiento
- Utilización de las instalaciones 10 días al año



105

Reglamento de uso

- Con anterioridad a la puesta en marcha del servicio, el concesionario someterá a la aprobación municipal el reglamento interior del servicio.
- Un ejemplar de este reglamento estará permanentemente a disposición de los usuarios del servicio.

Tarifa de precios (2007)	
Gastos de inscripción	
Gastos de matriculación todas las modalidades	22,81
Precios mensuales	
Individual mañanas	13,68
Individual general	21,67
Familiar	22,00
Hijos	3,80
Abonos en régimen de convenio Club San Amaro	
Titular	7,61
Cónyuge	3,80
Hijo menor 18 años	3,80
Servicios no abonados	
Entrada puntual piscina	3,25
Cursos de natación niños	
2 días a la semana	34,61
3 días a la semana	51,48
Cursos de natación adultos	
2 días a la semana	52,31
3 días a la semana	78,05
Cursos de natación +65	
2 días a la semana	9,65
3 días a la semana	15,30



Mantener

Ampliar

Reducir

Eliminar

Añadir

Mantener

La Cogeneración como fuente de ingresos para el S.M.D., donde no entra el concesionario

Beneficio del concesionario en el abono ahorro económico -energético (consecuencia de la cogeneración)

Los programas de O.P.C. / A.D.C.

Actividad de un Club de Natación

Ampliar

108

La oferta del abonado sin bonificación

Sistema informático municipal

Incorporar saunas, hidromasaje, etc.

Zona de vestuarios





Reducir

Consumo eléctrico (células fotoeléctricas, etc.)

Eliminar

Abonado Bonificado

Imputación de gasto compartido de personal

Añadir

Parking

Uso de otros servicios del Club por los abonados no bonificados

Aprovechamiento solar térmico





La gestión deportiva local: *Las concesiones administrativas para construcción y gestión de instalaciones deportivas*

Ponente: D. Pere Alcober Solanas
Concejal de Deportes
del Ayuntamiento de Barcelona



Barcelona: algunos datos de interés

111

Territorio

Superficie: 99 km²
 Altura máxima: 512 m
 Longitud del litoral: 13,200 m
 Longitud de las playas: 4.240 m
 Parques urbanos: 5,5 km²

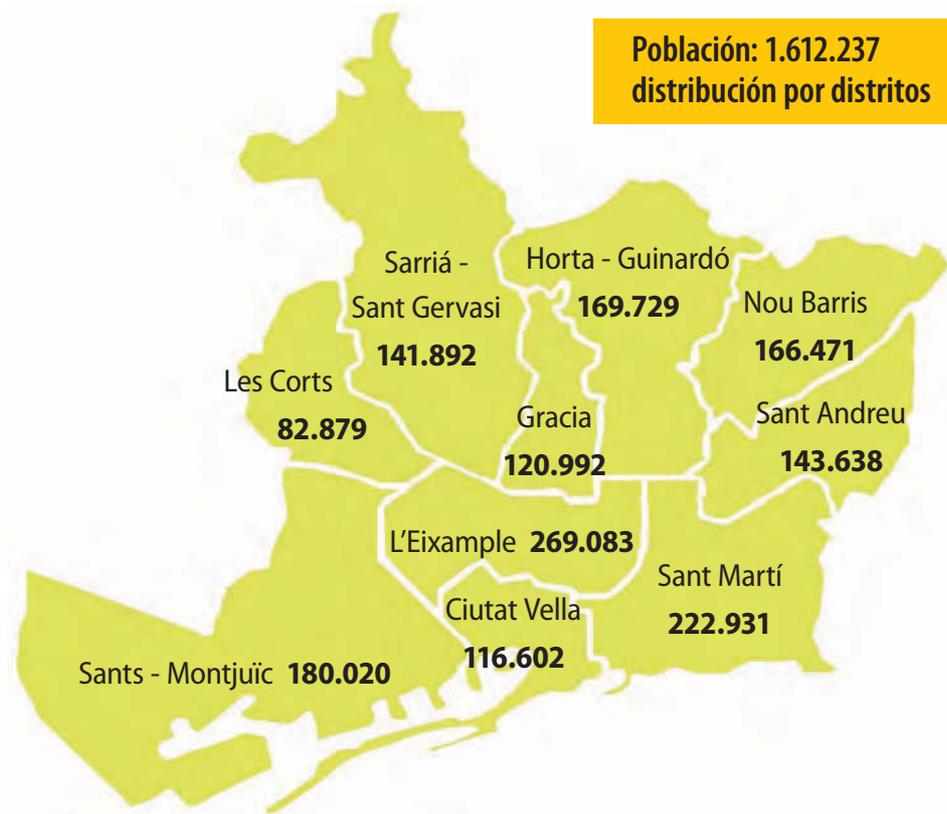
Población (2005)

1.612.237 habitantes
 845.427 hombres
 766.810 mujeres
 1,2% incremento sobre 2004

Inmigración (2005)

25.107 personas
 12.347 originarias de América
 >3000% incremento sobre 2001

Barcelona: algunos datos de interés



112

1986-1992: Los Juegos Olímpicos

Los Juegos Olímpicos de 1992, la gran "excusa" para el cambio urbanístico y social de Barcelona, transforman también la infraestructura de los equipamientos deportivos y sus usos. Los Juegos Olímpicos de 1992, la gran "excusa" para el cambio urbanístico y social de Barcelona, transforman también la infraestructura de los equipamientos deportivos y sus usos.





Barcelona: algunos datos de interés



128 instalaciones (IDM)

117 unidades de gestión (UG)

1.545 espacios (534 en centros escolares)

Además

1.871 espacios deportivos de titularidad privada

Además

339 IDM de acceso libre



Las instalaciones deportivas municipales

- 171.020 abonados (10,73% de la población)
- 352.073 usuarios

Las instalaciones deportivas municipales IDM construidas o remodeladas con motivo de los Juegos Olímpicos

	Proyecto JJOO '92	1993-2002	2003-2005
Remodelación de IMD o incorporación de nuevos espacios deportivos a IMD ya existentes	4 Estadi Olímpic Frontó Colom Piscina de Montjuïc Piscines Picornell	17	18
Nueva construcción	3	20	4
Complejos polideportivos (como mínimo: 1 o más piscinas cubiertas, 1 pabellón polideportivo, 1 o más salas de actividades dirigidas, otros espacios complementarios)	6	8	4
Instalaciones especializadas (campos de fútbol, pistas polideportivas, etc.)	25 Palau Sant Jordi Beisbol, Port Olímpic CM Vela, etc.	12	–



Las instalaciones deportivas municipales

Tipología

- Campos de fútbol
- Otros campos grandes (rugby, beisbol, etc.)
- Pistas polideportivas y frontones de utilización libre
- Pistas de tenis y pádel
- Pistas de atletismo
- Pabellones polideportivos y frontones cubiertos
- Salas polivalentes y especializadas
- Piscinas cubiertas
- Piscinas al aire libre

Polideportivos

Complejos deportivos

Instalaciones especializadas

115

Las instalaciones deportivas municipales

La gestión

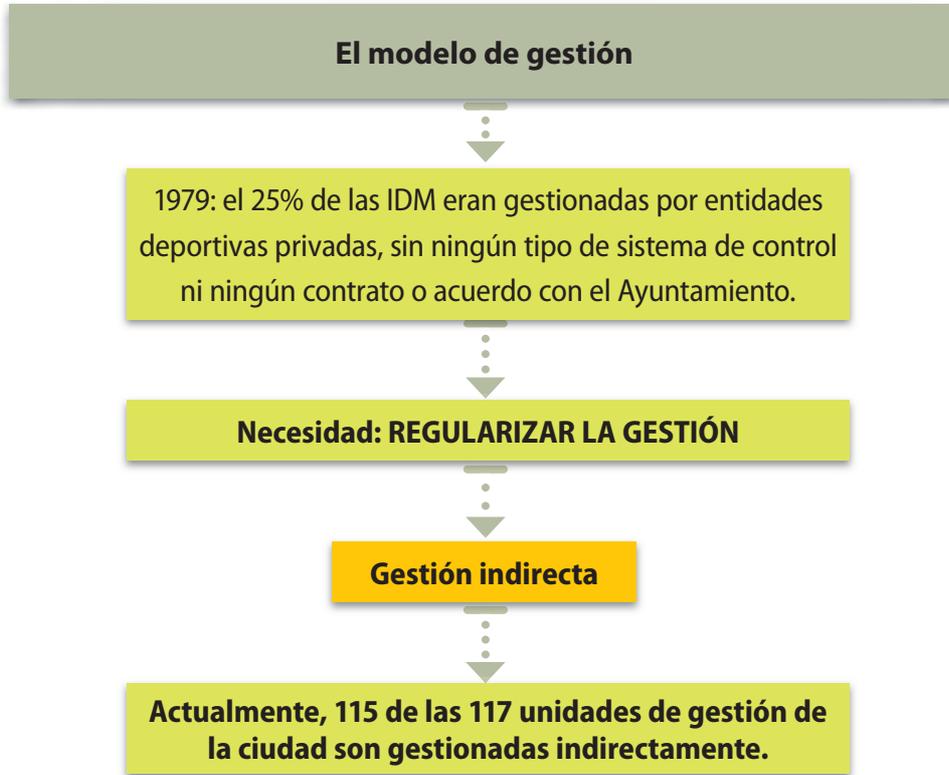
Consejos Municipales de Distrito

Funciones de la política deportiva municipal

B:SM

Institut Barcelona Esports







El modelo de gestión

El procedimiento

CONCURSO PÚBLICO

- De concesión de obra pública y de gestión posterior de los servicios deportivos o
- De gestión de servicios deportivos

Criterios de evaluación

- Mejora de los servicios previstos en el pliego de condiciones
- Mejora de la inversión
- Mejora del cánon establecido
- Proyecto presentado

117

Duración del contrato en función de

- Inversión a cargo del adjudicatario
- Tiempo estimado de amortización de la inversión
- Potencial económico teórico de la IDM



El modelo de gestión

El convenio (contratos anteriores a 2006)

Obligaciones del concesionario

- Prestación de los servicios
- Gestión económica
- Mantenimiento
- Contratación del personal
- Construcción, financiación y amortización de la inversión
- Dedicación a Promoción Deportiva del 5% al 15% de los ingresos

**CEM
posteriores
a 1992**

118

El Ayuntamiento debe velar por

- Conservación y mantenimiento correctos
- Cumplimiento de la normativa legal
- Planes y programas de utilización de las IDM
- Aplicación de las tarifas públicas aprobadas
- Corrección y adecuación de la gestión económica





El modelo de gestión

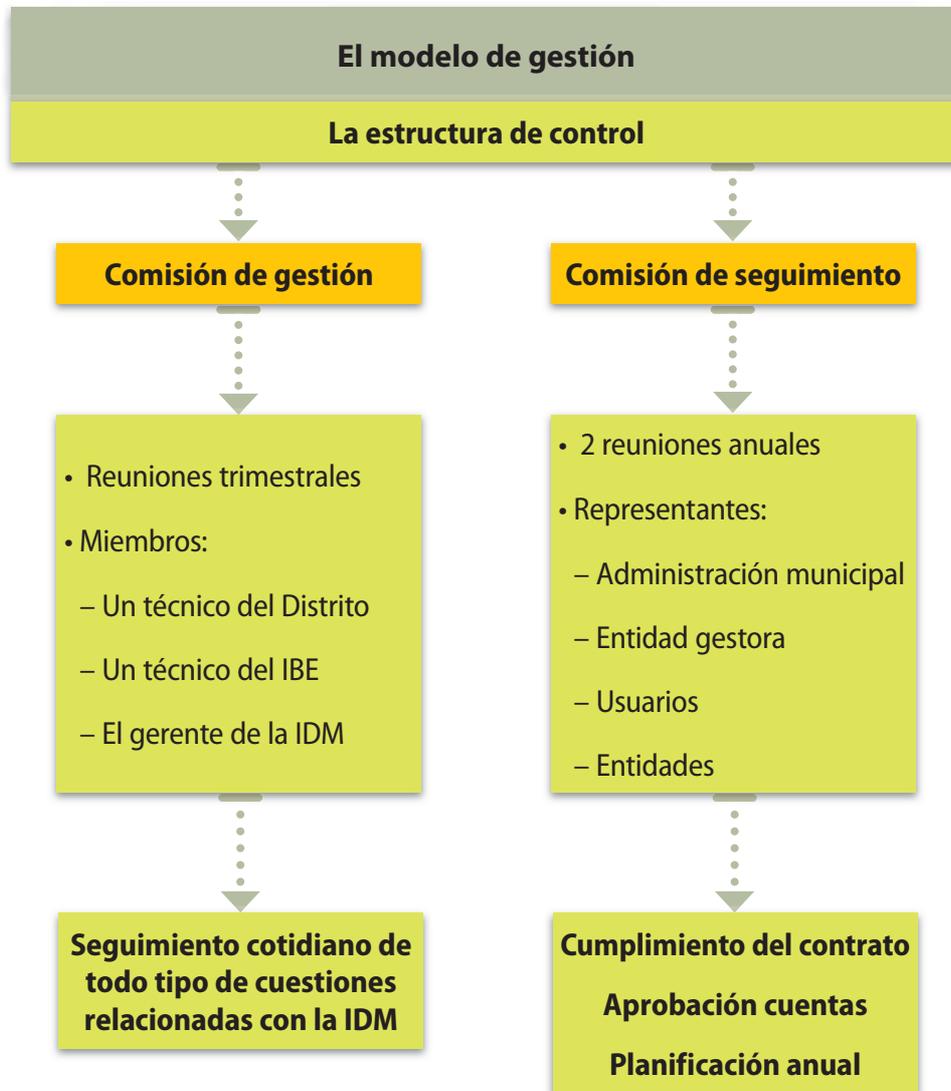
El convenio (contratos anteriores a 2006)

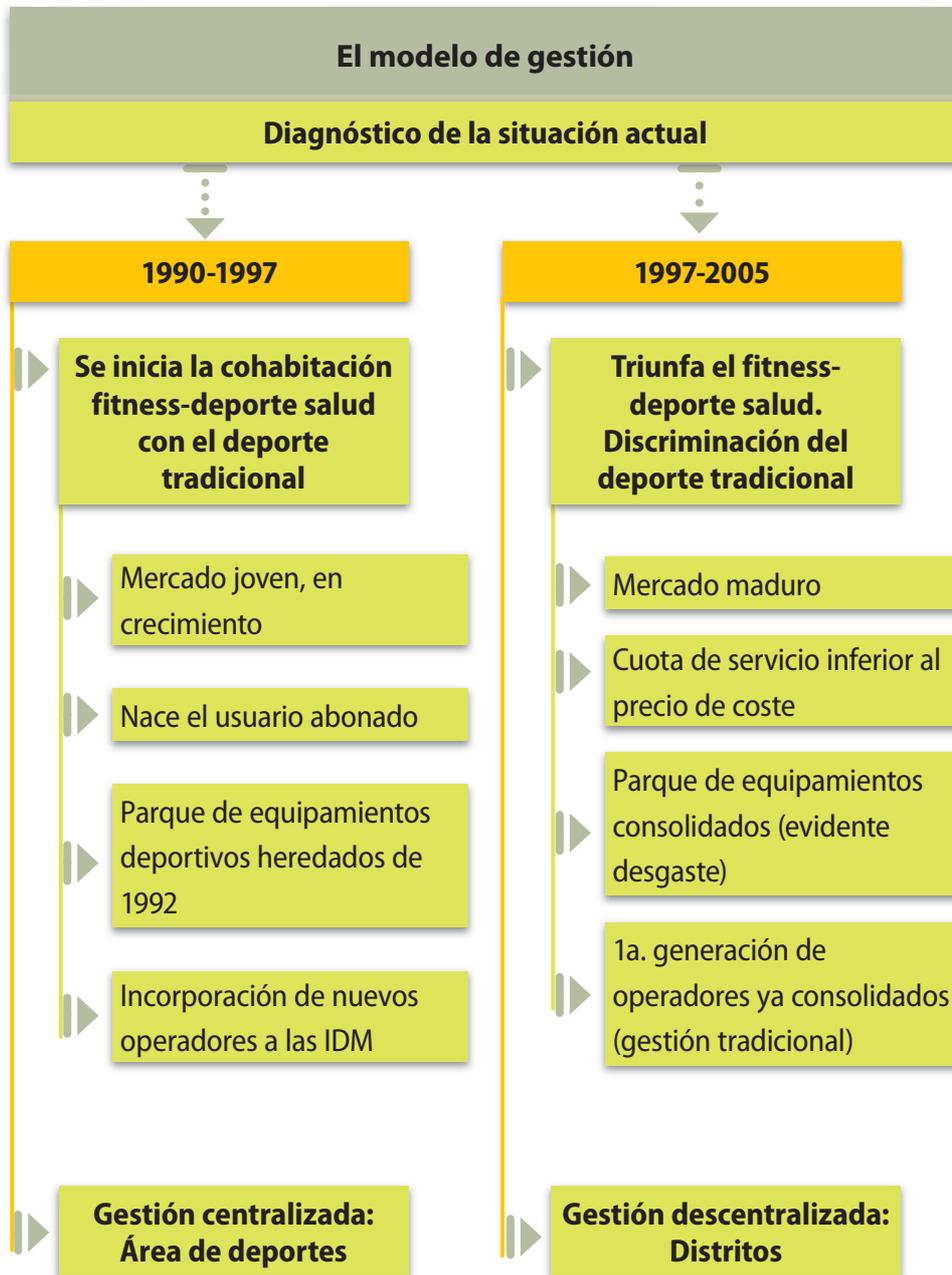
Prescripciones técnicas específicas

- Oferta mínima de actividades
- Programa Básico de Promoción Deportiva
- Plantilla mínima de personal para cada IDM

Cláusulas administrativas

- Auditoría económica (anual) y técnica (bienal)
- Régimen económico-financiero:
 - canon variable de porcentaje fijo– subvenciones condicionadas (viabilidad económica prevista)
 - eliminación del 4% de retribución de la gestión
 - compensación de canon (por inversiones)





El modelo de gestión

Puntos fuertes

- Posibilidad de **ingresar (AB) hasta 2 millones** de euros en concepto de cánones.
- El **7% del gasto** de los CEM (3,2 millones €) se puede dedicar a proyectos de **promoción deportiva**.
- La gestión presupuestaria de las IDM se ha convertido en un **sector económico significativo** para la ciudad.
- Algunas cifras* de gestión de las 117 UG (2005):
 - Ingresos totales: 72,59
 - Gastos totales: 71,16
 - **Resultado: 1,43**

122

El modelo de gestión

Puntos débiles

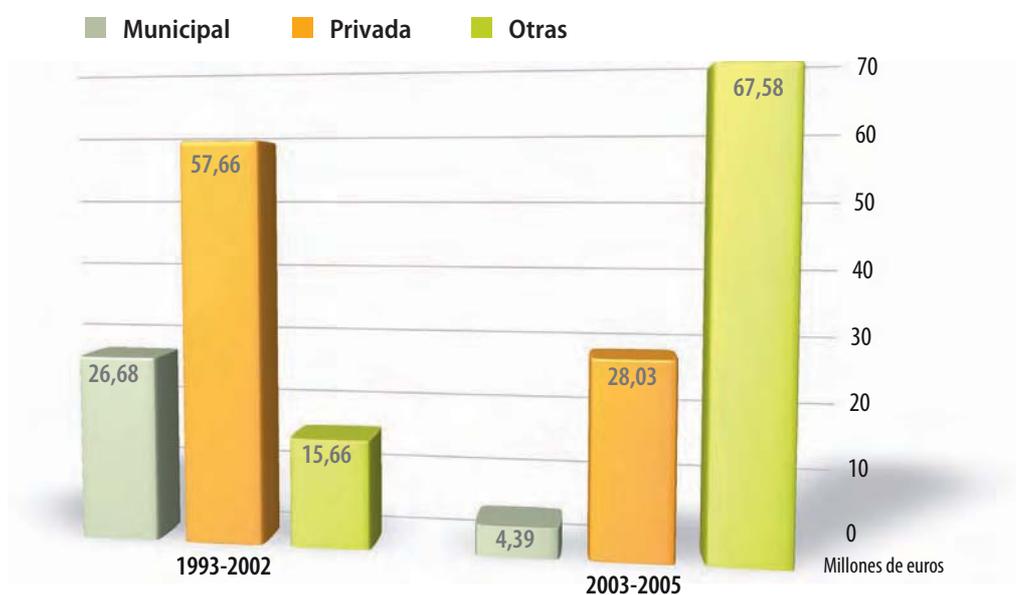
- Dificultades para el **seguimiento** de la gestión
- **Heterogeneidad** excesiva
- **Poca o nula identificación** de los servicios municipales
- **Poca cooperación** corporativa.
- **Envejecimiento** de las IDM.
- **Control jurídico/económico** de los contratos mejorable.
- **Vigencia** de contratos demasiado larga (hasta 40 años).
- **Extremada complejidad** para revisión, modificación o resolución de contratos vigentes.





Las instalaciones deportivas municipales

Inversión en IDM



El modelo de gestión

Un caso especial: las instalaciones olímpicas singulares

Necesidad de una forma de gestión diferenciada

- Diversidad de actividades
- Exigencia de generación de altos niveles de ocupación
- Complejidad de las instalaciones
- Experiencia de otras ciudades olímpicas

Empresa municipal: la mejor alternativa

- Optimización de la elevada inversión realizada
- Flexibilidad de la gestión presupuestaria
- Agilidad en la contratación de actividades
- Dinamización de las actividades generadas por el sector privado (federaciones, clubes, promotores)



El modelo de gestión

Un caso especial: las instalaciones olímpicas singulares

¿Qué tipo de empresa?

- Gestión y explotación de instalaciones deportivas
- Promoción y organización de actividades
- Estructura fija mínima, variable en función de la actividad.
- Servicios comunes de administración, mantenimiento técnico y taquillaje
- Contratación externa: limpieza, seguridad, conservación de los equipamientos

Objetivos globales

- Empresa competitiva y eficaz
- Máxima rentabilidad social y económica de las instalaciones
- Participación activa en la dinamización de la vida deportiva, cultural y lúdica de la ciudad

Las instalaciones olímpicas



Inauguración: 1989 (1929)

Capacidad: 54.000 (70.000)



Inauguración: 1990

Capacidad: 16.000 (18.000)



Inauguración: 1955 (2001)

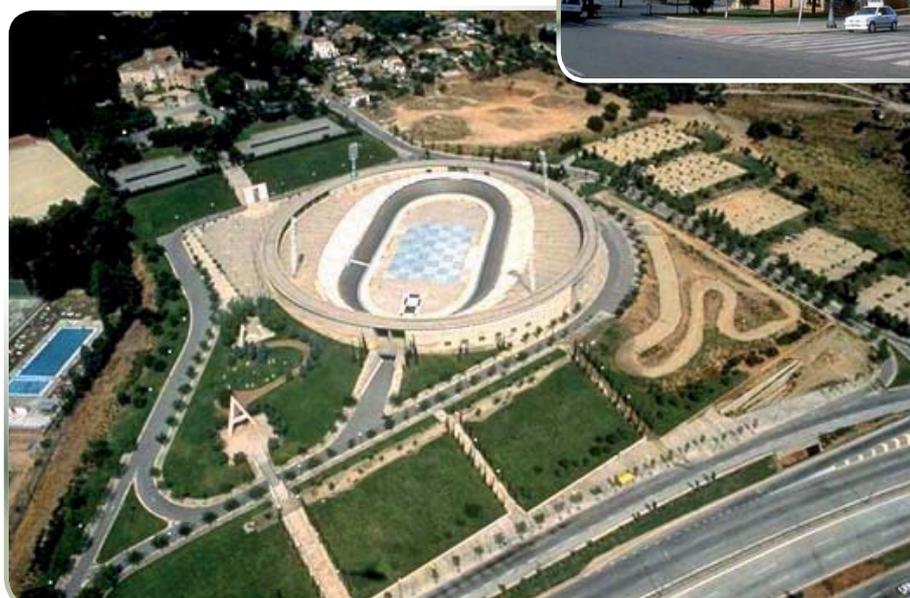
Capacidad: 6.300 (3.000)



Inauguración: 1984

Capacidad: 3.800 (11.000)







128

Las instalaciones olímpicas

Diversidad de actividades

- Espectáculos deportivos tradicionales
- Espectáculos deportivos de nuevo formato
- Acontecimientos musicales
- Espectáculos familiares
- Actos empresariales y comerciales
- Otras actividades

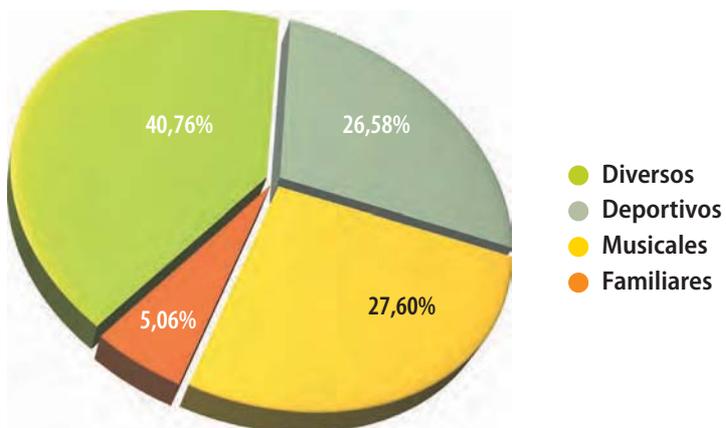




Las instalaciones olímpicas			
Algunas cifras (1989-2004)			
Año	Actos	Espectadores	Visitantes
1989	164	668.596	No contabilizado
1990	183	1.189.551	270.000
1991	229	1.333.531	1.904.696
1992	215	1.339.260	1.368.279
1993	332	1.962.304	1.527.960
1994	346	1.514.348	1.461.729
1995	360	1.379.925	1.473.282
1996	300	1.809.894	1.542.997
1997	276	1.849.918	1.226.858
1998	289	2.007.838	1.278.117
1999	323	2.313.192	1.090.778
2000	309	2.020.764	1.007.060
2001	319	1.954.967	1.045.454
2002	459	2.162.556	1.107.695
2003	411	2.358.053	1.077.680
2004	387	2.347.340	1.022.780
TOTAL	4.902	28.212.037	18.405.365

Las instalaciones olímpicas

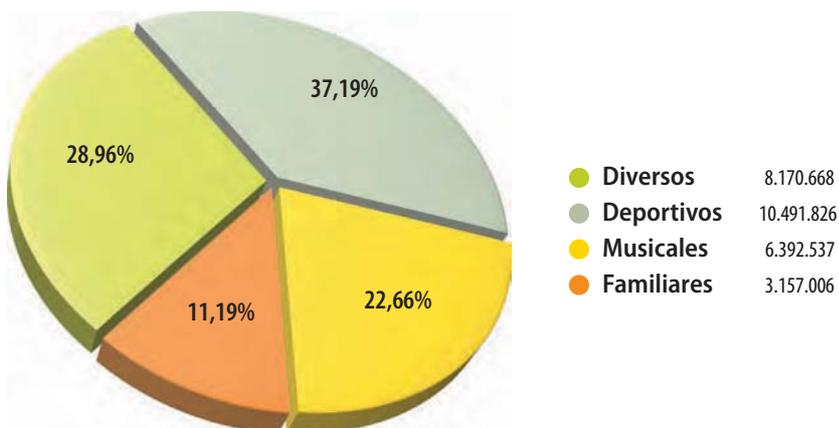
1989-2004: actos por tipologías



130

Las instalaciones olímpicas

1989-2004: espectadores por tipologías





Las instalaciones deportivas municipales

- Necesidad de una reflexión profunda sobre la situación actual de la ciudad, los cambios de los últimos años y las tendencias de futuro

Para definir la estrategia de futuro

2003: El Plan Estratégico del Deporte de Barcelona

Objetivos

- Proyección de la ciudad al mundo
- Desarrollo de la investigación, la tecnología, la economía y el conocimiento
- Generación de ocupación
- Una ciudad más diversa, más integradora y más saludable

131



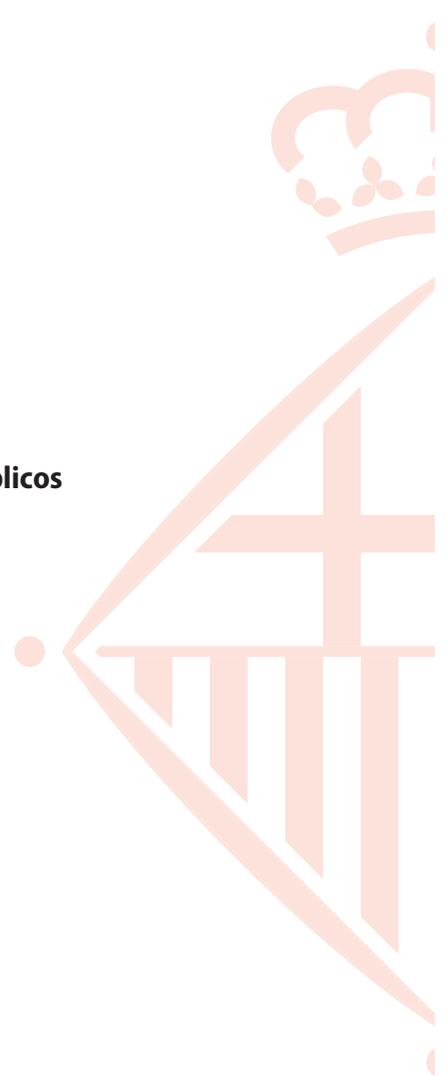
2003: El Plan Estratégico del Deporte de Barcelona

El resultado

- 13 proyectos prioritarios
- 82 medidas específicas de distrito
- 4 instrumentos

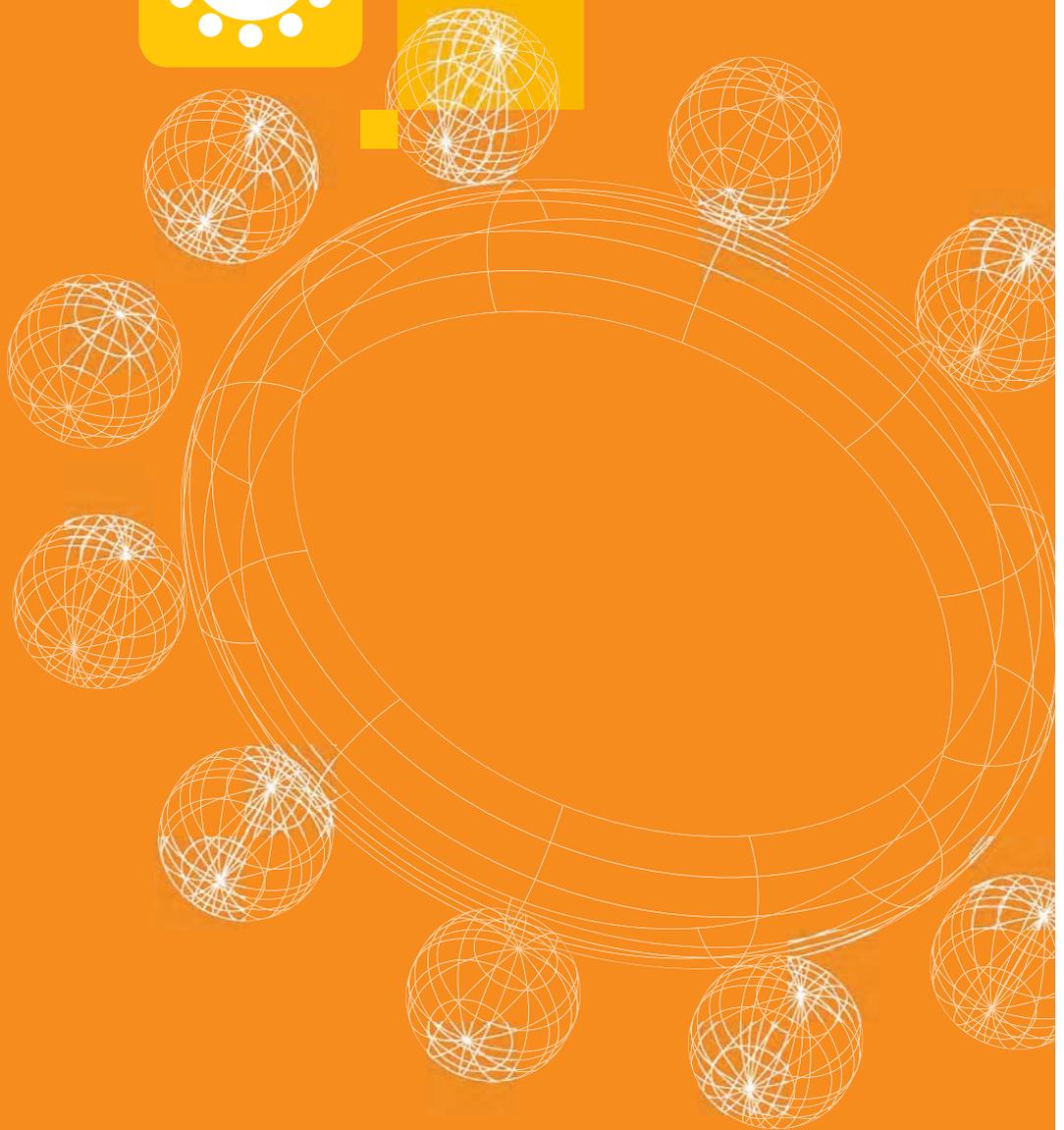
Los proyectos

- Barcelona, capital y sede
- Barcelona, atracción
- Turismo deportivo
- Marca Barcelona Esport
- Universidad del Deporte de Catalunya
- Parque del Deporte de Montjuic
- Metrópolis económica
- **Nuevo modelo de equipamientos deportivos públicos**
- **Deporte y espacio público**
- Clubes y entidades
- Escuelas deportivas de Barcelona
- Deporte integrador
- El deporte de proximidad

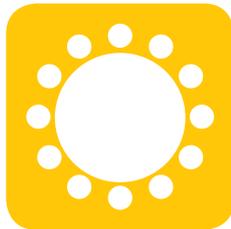




Mesas Redondas







La gestión deportiva local: *Gestor y práctica deportiva: Claves de futuro*

Ponente: D. Joan Celma i Jiménez

Presidente de la Asociación
de Gestores Deportivos de Cataluña



1 Antecedentes del ámbito deportivo

"El problema de nuestro tiempo es que el futuro ya no es lo que era"

Paúl Valery

La aceptación del deporte como una actividad de nivel social, se produce en el último tercio del siglo XIX, transmitida principalmente por el mundo anglosajón, esta asimilación asociada a la emergencia de la burguesía en la península ibérica como clase dominante, identificaba a los practicantes del deporte y sus valores, con ese "status" que difícilmente podía trascender entre las capas más bajas de la población.

Por tanto, la práctica deportiva contemporánea, podemos decir que se inició como distintivo de una minoría privilegiada o elite, caracterizándose por un ejercicio selectivo y privado, actividad que no estaba reconocida como una necesidad social por los poderes públicos, cuestión esta, que nos sitúa en un marco huérfano de instalaciones accesibles a todos los ciudadanos, ya que



la práctica se circunscribía a espacios reservados o club privados de clase alta.

Posteriormente en el periodo de los años veinte y con la influencia, entre otros factores, de los juegos olímpicos de Amberes, se suscita en España, la creación de asociaciones en las principales ciudades del país y sus barrios, secciones deportivas en los ateneos y bibliotecas, apareciendo los gimnasios populares, iniciándose una aproximación de capas más bajas de la población a la práctica deportiva.

De todas formas las instalaciones, en su inmensa mayoría (con excepción de algunos grandes estadios) siguen siendo de uso privado y se sitúan en las zonas periféricas o en su caso costeras de las ciudades, ubicación que como muestra de



las razones urbanísticas y sociales del momento, no se correspondía a un crecimiento equilibrado y que en todo caso no proveía a las barriadas más deprimidas de las mínimas infraestructuras básicas para la práctica del deporte. En España, en 1929 la Exposición Universal de Barcelona dedicó una de sus cuatro secciones al deporte, muestra el creciente interés que ya suscitaba este fenómeno. Con la II República, se plantean acciones marcadamente sociales en donde la actividad física y el deporte comienzan a insertarse en las escuelas y centros docentes con programas denominados "juegos y deportes", que son interrumpidos con el desenlace de la Guerra civil.

Es a partir de la década de los años treinta, con la finalización de la contienda civil española, cuando la tendencia del hecho deportivo adquiere, en este país, una nueva forma con la incidencia de los poderes políticos en su control y desarrollo. El modelo asociacionista deportivo se ve sustituido por un desarrollo controlado del estado mediante la Delegación Nacional de Deportes. Durante décadas, este sistema empleó diversos grados de instrumentalización política del entonces precario hecho deportivo, interviniendo de forma dirigida en escuelas, universidades, el ejército, y en el principal "deporte de masas"... el fútbol.

Con la cierta modulación tecnócrata de los años 60 e inicio de los 70 y sus acciones como la famosa campaña estatal del "contamos contigo", se llega a la época Democrática, donde la sociedad inicia el descubrimiento del deporte como practicante. A partir de 1977, se empieza en España a hablar del concepto "deporte para todos", con iniciales eventos y organizaciones de carreras de carácter popular, surgiendo lo que se denomina como fenómeno deportivo, "a una asombrosa explosión de la actividad física que se produce en la sociedad española".

Esta explosión de los inicios de la democracia, afecta en diferente medida a los diferentes agentes sociales, federaciones, clubes, asociaciones ciudadanas, etc., El nuevo estado actúa e incita en la reforma de los grandes equipamientos, sobre todo los estadios de fútbol que con vistas a la organización del mundial del 82 (su primera puesta de largo deportiva a nivel mundial) cuestión que directamente crea la primera una gran inflación en la economía de los clubes de fútbol y que supondrá graves problemas financieros posteriores, que después de diferentes procesos, por ser escueto, desembocan en la Ley del Deporte 10/1990, conocida por su regulación en la transformación de los clubes con equipos profesionales en Sociedades Anónimas Deportivas. En estos años de la década de los 80 los Ayuntamientos, en sus primeras legislaturas municipales, realizan una política fundamental, aunque insuficientemente planificada, de creación y remodelación de las infraestructuras deportivas de carácter básico en un intento de paliar los déficit existentes y poder facilitar así la práctica deportiva entre la población.

Esta sintética visión histórica del proceso del deporte como hecho social, nos sitúa en el punto y aparte que significan los primeros años de la etapa democrática en España, es decir, en el inicio de su transformación social y modernidad en un panorama que ha tenido por referencia la asimilación de las pautas y formas de vida de la sociedad europea.

Esta parte decisiva en nuestra historia contemporánea nos conduce, de forma paulatina, hasta un punto trascendental: los Juegos Olímpicos de Barcelona. La Olimpiada del 92, su éxito, además de lo significativo para la imagen y el conocimiento internacional de España, supuso el "cambio de marcha", la revolución que influyó decisivamente en la aceleración de este fenómeno en este país, dibujado gran parte del panorama e ímpetu actual de la práctica y consumos deportivos.



2 Los nuevos escenarios del deporte

Como vemos, las múltiples facetas que el deporte nos presenta, por tanto, no son un producto lineal o casual de la evolución del deporte tradicional, sino que es la transformación de la sociedad que en el marco de la globalización esta caracterizada por una enorme dinámica e interacción, siendo las nuevas necesidades vitales y los ciudadanos que las demandan, los agentes que han impregnado a ese concepto denominado deporte de renovadas pautas y retos, transformación que los administradores del fenómeno (gestores) deben responder y adaptarse. Estamos frente a la consolidación de la nueva colectividad del deporte social e internacional, utilitario, del tiempo libre y del culto al

cuerpo, **colectividad de practicantes** que junto los consumidores del deporte espectáculo, van a seguir modelando de forma acelerada y constante la faceta deportiva.

Un planteamiento de esta transformación, es el que establece una división en el marco general entre lo que se pueden denominar como **el Deporte espectáculo** y **El Deporte social**, disgregados de un originario marco **deportivo (tradicional)**, y que trasladado en la óptica del individuo se puede traducir en la dicotomía **los que van a ver y los que van a practicar**. De entre los primeros, **los que van a ver**, lo hacen como consumidores de espectáculo, fenómeno que incluye una amplia gama de estímulos psicosociales, algunos tan evidentes como la identificación colectiva, la pertenencia a grupo, la admiración, la mitificación o el mero entretenimiento. Su importancia expresada en el impacto global que estas citas deportivas





(juegos olímpicos, campeonatos mundiales, europeos, o las ligas profesionales europeas y nacionales de fútbol, básquet, etc.), provocan sobre países, ciudades y colectivos, llega a producir transformaciones en las instalaciones deportivas y las principales infraestructuras de las urbes y lo que es más importante, incide en los hábitos culturales de sus ciudadanos, donde la "adoración de deportistas" profesionales supermillonarios, se interpolan con la "afición" y sus sentimientos de identificación, emociones y sentimientos que forman ya parte de la vida común de muchas personas. Un ejemplo de las consecuencias del deporte espectáculo, es que el estado de ánimo producido por los resultados deportivos (euforia o decepción), es causa según los expertos, de mayor o menor rendimiento en el trabajo, diversas influencias sobre su relación personal, laboral, social y su salud.

138

En el otro aspecto, **el que va a hacer**, ya no es exclusivo del que los ejercita por "higiene" o el que compite, actualmente estos son minoría. Aparte de los importantes elementos que en clave social el fenómeno deportivo hoy comporta (integración, cohesión social, interrelación, etc.), y que por su extensión no es posible tratar aquí con suficiente profundidad, vemos que en clave individual, la incorporación multitudinaria a la actividad deportiva tiene como objetivos la búsqueda de la salud, la necesidad de terapéutica, la estética, el relax, el antiestrés, la relación...status social, etc. es decir la mejora de las condiciones de vida de las personas. Un claro ejemplo, de esta nueva situación, es la demanda de la actividad física como método eficaz para control de peso o adelgazamiento (salud o imagen personal, culto al cuerpo...), demanda que ha copado la oferta de los gimnasios y centros deportivos. La acción llega a tener su particular sectorialización, así las señoras con el boom del mantenimiento físico, los chicos/as con la musculación y el aeróbic, la "gente guapa" y el fitness, el deporte aventura, etc., provocan que

siga incrementándose la práctica y demanda de utilización de instalaciones y sus medios suplementarios (salas de gimnasio fitness, piscinas climatizadas, hidroterapia, jacuzzis, solariums), extendiéndose también a la práctica en el medio natural, la utilización de zonas urbanas, etc.

Esta realidad tiene un plano económico que supone una verdadera **industria de servicios** (si me permite la expresión), lo cual le significa como un ámbito con gran peso socio-económico que le sitúan en los puestos de cabeza del sector terciario de la economía estatal. Sobre este factor económico, solo basta con apreciar el movimiento producido por esta situación para ver su importancia económico-financiera. Aparte de las aportaciones directas en el consumo de la actividad (cuotas, abonos, etc.) o espectáculo (entradas, derechos de publicidad y sobre todo TV para los grandes eventos o competiciones), el movimiento económico a la alza es imparable. Un muestra puntual de esta dinámica es, para la mayoría de practicantes, la moda (las marcas) y el mercado de material, accesorios y prendas deportivas, que día a día se ve incrementado.

3 Los gestores deportivos ante esta transformación

Los gestores deportivos deben procurar interpretar estas claves en el desarrollo de su rol y función, tanto sea en el aspecto de los usuarios **practicantes**, como el de usuarios **espectadores**, sabiendo extraer la estrategia adecuada en orden a la eficiencia socio-económica y viabilidad de su organización frente a este mercado tan dinámico. Esta cuestión, con las cautelas necesarias en el sector público, produce ya diversas transformaciones, algunas significativas por el



cambio conceptual que integran, un ejemplo son las denominaciones aplicadas a conceptos habituales en la prestación de los servicios deportivos, sustituyéndose denominaciones de "usuario" por la de "cliente", o la utilización cada vez más extendida de terminologías como "producto deportivo" "calidad de servicio" "atención al cliente", etc.

Hoy los gestores deportivos ya no pueden ser aquellos entusiastas, voluntaristas y filantrópicos socios, entrenadores o "contables", que desde su club o entidad de corte tradicional procuraban con cierta dedicación mejorar, de forma más o menos puntual, su administración, el desarrollo de los eventos o la organización de las competiciones (Un ejemplo paradigmático de esa forma de entender la gestión ha estado presente, hasta hace muy pocos años, en los principales clubes españoles de fútbol, en donde la función gerencial estaba en manos de miembros de sus juntas directivas y/o personal no estrictamente profesional, con dedicaciones paralelas a su dedicación habitual, administrando y gestionando de forma "altruista y desinteresada" cantidades astronómicas en sus presupuestos).

Los gestores deportivos, hoy, deben de ostentar el sello "profesionalidad y polivalencia" y asumir que en la actualidad pertenecen a un ámbito que presenta una diversa amalgama de modelos y organizaciones con intereses y hasta finalidades distintas, pero "todos", sean los que dirigen Ayuntamientos, entes públicos, clubes deportivos, federaciones, gimnasios, empresas de servicios, deben contemplar y saber interpretar, en su amplia dimensión, las diferentes formas que tiene el conjunto de la población para abordar y consumir la acción deportiva, aplicando las técnicas de gestión, innovando en lo posible y siendo extremadamente sensibles a las peculiaridades del ámbito deportivo-social donde desenvuelven su actuación.

¿Que depara el futuro para el fenómeno del deporte, y para los gestores deportivos?.

Tal y como decía **Steve Jobs** a sus directivos de **Apple, creadores de iPod y otros productos innovadores:**

"La mejor manera de predecir el futuro es intentar modelarlo... crearlo esta en nuestras manos".

La acción del deporte esta, en buena parte, en el nivel de desarrollo de nuestro trabajo, es decir en nuestras manos, las manos de los gestores, que junto a responsables políticos, dirigentes, técnicos, etc., estamos comprometidos decisivamente a modelar algo, sino bastante, esa realidad que nos aguarda.

Seguidamente paso a plantear una valoración sobre algunas de las posibilidades de evolución del fenómeno deportivo y un enunciado de los aspectos donde debe incidir el gestor frente a esta transformación.

4 Algunas claves de futuro a valorar

"Gris es amigo, toda teoría; y verde el dorado árbol de la vida".

Goethe

En mi opinión, se debe entender al deporte como un hecho que ha evolucionado desde un ámbito competitivo y de la condición física, con dimensión muy sectorial, a ser un fenómeno de carácter global, que actúa beneficiosamente en los diferentes planos y dimensiones de la nueva sociedad.

Extendiéndose transversalmente, ocupando lo habitual y cotidiano, tanto en sus facetas individual y colectiva, como en sus diferentes vertientes: **La Salud** (mantenimiento y mejora física, rehabilitación, capacitación, prevención de enfermedades, esparcimiento...), **La Educación** (formación equilibrada, valores individuales y grupales...), **la Acción Social** (en la juventud, la 3ª edad, la relación, integración sectores desfavorecidos...), **la Cultura** (moda, hábitos, estética...), **la Economía** (industria materiales, de servicios, el deporte espectáculo...), **el Territorio** (Infraestructuras y espacios para su práctica...), **El ocio y turismo, la comunicación, internacionalización y conocimiento global, lo Ambiental, el Medio natural ...etc. etc.**

Estas valoraciones sobre la transformación que como fenómeno el deporte manifiesta, se pue-

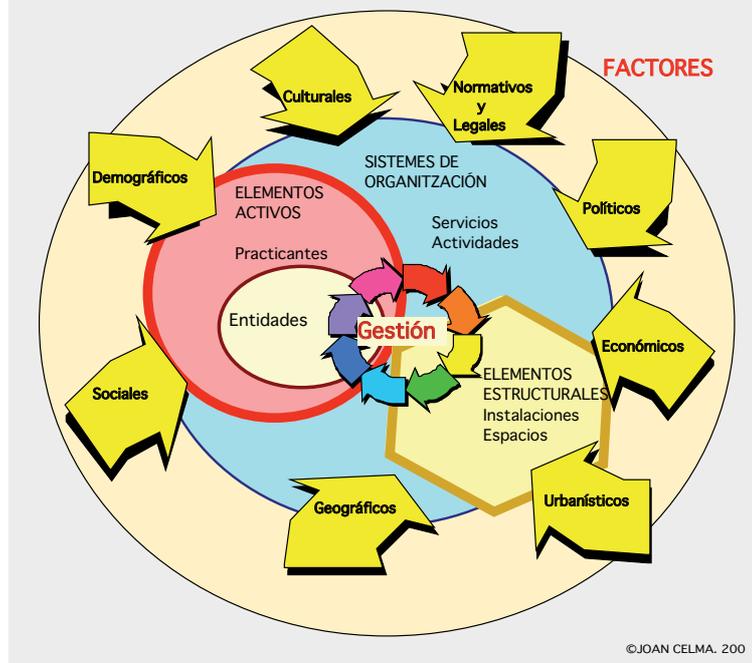
den observar en la clave de los tres elementos centrales de cualquier sistema deportivo:

- **Activos (los practicantes y entidades)**
- **Estructurales (los equipamientos y espacios)**
- **Organizativos (las formas de administración y gestión)**

Aunque varias de estas transformaciones hace tiempo que se están mostrando de forma incipiente, al igual que otras están en desarrollo o plenamente asumidas, tener una amplia perspectiva sobre el sistema deportivo municipal el estado de sus elementos y la actuación de los diferentes agentes que en el actúan es para un gestor deportivo municipal algo ya perceptivo para el éxito de su función.

EL SISTEMA DEPORTIVO EN UN MUNICIPIO

Elementos activos, estructurales, organizativos y factores incidentes.





Esta proyección general del fenómeno deportivo y que afecta en diferente medida a cualquier sistema deportivo, que según mi visión personal apunta, entre otras, a estas posibles consecuencias e influencias futuras:

- Los estamentos del deporte de corte tradicional, las federaciones y sobre todo los clubes, deben readaptarse a la evolución de este fenómeno (ya no son sus únicos agentes). Su viabilidad dependerá, en la mayoría de los casos, de una redefinición de parte de sus objetivos sociales y la **transformación** de su economía en la generación de recursos "propios" (abrirse al exterior y al cambio de concepto socio-afiliado a socio-cliente), recursos que complementen o sustituyan su actual subsidiariedad de las aportaciones públicas.
- Multiplicación de **nuevas empresas** de servicios especializadas en las distintas necesidades de la práctica, gestión, planificación y diseño del producto deportivo.
- Se incrementará la **separación** entre el deporte de carácter social (**van ha hacer**) y el deporte profesional o de espectáculo (**van a ver**), especialmente en sus vertientes: estructural, organizativa y financiera.
- **La imagen y comunicación** de las organizaciones y sus productos o servicios incrementará su volumen, teniendo una mayor participación del presupuesto de gastos.
- Los administraciones, principalmente los entes locales, buscarán la optimización de sus prestaciones en el equilibrio entre la **acción social** (asegurar que todos tengan acceso a la práctica), y la **eficiencia económica** (repercusión asumible en los recursos públicos), cuestión que incidirá aun más en la externalización de los servicios deportivos.
- El incremento sustancial de la práctica deportiva libre o no reglada de los ciudadanos y del uso social de las instalaciones deportivas y espacios de nuestras ciudades, **esta produciendo un cambio en el diseño de los equipamientos hacia la polivalencia y la búsqueda consecuente de un necesario equilibrio entre lo deportivo, social y económico**, siendo ello una consecuencia de las necesidades de eficiencia en su gestión frente a esa mayor aceptación del hecho deportivo que se está produciendo tanto entre la sociedad como en los poderes públicos.
- La cultura del consumo deportivo del deporte espectáculo, con el crecimiento de la TV. de pago, los patrocinios y la publicidad, están variando sustancialmente los parámetros económicos del deporte profesional. Antes la arena era el coste, ya que daba el espectáculo, y la grada el ingreso, ya que los espectadores con su presencia soportaban la mayoría del gasto. Hoy, la **transformación del deporte espectáculo** que vivimos hace que junto a la arena, la grada y lo que a ella es inherente (los denominados ingresos atípicos), cada vez más, sea más espectáculo y ya se esté contabilizando como tal.
- La aplicación eficiente de **nuevas tecnologías** supondrá, aparte de una optimización del tiempo y los recursos empleados en la gestión, un bien preciado de la organización o el equipamiento y sus servicios, que será valorado como un requisito asociado a la calidad y status de los practicantes o "clientes deportivos".
- El deporte, como fenómeno integrado en nuestras vidas cotidianas, no puede desligarse de la acelerada evolución social y sus necesidades. Cualquier transformación importante de esta sociedad, cada vez más global y tecnológica, incidirá, todavía más, de forma directa en los productos y hábitos deportivos de las personas. **El producto deportivo, por tanto, tenderá a una duración más corta,**



acelerándose el proceso de su renovación o cambio.

- La administración deportiva, verá impuesta por las exigencias sociales, políticas de preservación y fomento del deporte social, aplicando los **valores** vinculados a su **misión**, por delante de otras actuaciones que ya tienen su respuesta en el libre mercado (deporte espectáculo). **Una definición competencial frente al deporte social (Ayuntamientos-Cabildos), deporte tradicional o federado (Gobiernos autónomas) y deporte espectáculo o profesional (Estado)** se debe en corto plazo plantear como una posible salida al constante distanciamiento, insolidaridad y anarquía que este amplio sector sufre.
- Se incrementará de forma substancial la necesidad de personal especializado, la **capacitación-profesionalización de los RRHH** de las organizaciones prestatarias de servicios deportivos va a ser decisiva, dada por las crecientes exigencias del sector.
- La competencia se extremará, la cultura establecida sobre el uso y la práctica en equipamientos deportivos, el concepto cliente y su nivel de exigencia etc., hará que la calidad sea un factor determinante para **la fidelidad** de los practicantes y por tanto el elemento clave para el éxito del servicio deportivo.
- La importancia para los ciudadanos del concepto "**sostenibilidad**" y el valor de la **ecología** impone ya un compromiso habitual del deporte en su interacción con el medio y sus recursos, así como en el diseño, construcción y la explotación de los equipamientos y zonas de práctica deportiva.
- El deporte es posible que actúe como **elemento aglutinador**, en algunos casos profiláctico, en la nueva realidad social que se esta configurado y que tendrá como posibles ejes: **el aumento generalizado de la práctica de-**

portiva, el incremento del poder adquisitivo y su exigencia de calidad y amplia gama de productos, **la mayor longevidad (expectativa de vida)** y su repercusión en el desarrollo de actividades y servicios y **ampliación de la diversidad de los ciudadanos**. Este es un claro factor de este panorama es el aumento del flujo inmigratorio multiétnico y cultural., cuestión que nos dirige a importantes cambios demográficos con claras tendencias de distanciamiento social.

- La administración puede (debe) incidir utilizando, entre otros, al deporte con su capacidad socializante, actuar en la situación producida por la inmigración, el crecimiento demográfico, mediante la forma de practicante o trabajador de sus servicios con el objeto de integrar estos ciudadanos con el resto de la sociedad, contribuyendo a la aproximación de las diferentes culturas, religiones, edades y posición social.
- Otro factor es el crecimiento demográfico de nuestra población, crecimiento que se esta produciendo, sobre todo, en la parte alta de la pirámide de edad (mas que pirámide cada vez se parece más a un árbol de copa frondosa). Esto nos indica que necesidades y demandas van ha solicitar estos ciudadanos, que diseño de equipamientos y que servicios van a ser necesarios. Hay que pesar que la cultura de la práctica deportiva se modela y extiende a los mas mayores con el lógico paso del tiempo, personas que ha diferencia de hace 10 o 15 años tienen hábitos adquiridos y ahora si que van a solicitar servicios de calidad ajustados a sus posibilidades físicas y también económicas.



5 La misión pública y los nuevos retos en la gestión de servicios deportivos

En un mundo en constante transformación, la administración pública en general y la municipal en particular, esta inmersa en una renovación que tiene como **principal misión** la mejora en la prestación de sus servicios y hacer extensibles los beneficios de la práctica de la actividad física y el deporte a la mayoría de los ciudadanos.

"No conozco más que dos cosas bellas en el universo: el cielo estrellado sobre nuestras cabezas y el sentido del deber en nuestros corazones".

Kant

La generación de cambio acontecida en estos últimos años en la administración pública y más concretamente en el sector deportivo surge, con

sus diferentes formas y modelos de gestión que se van adoptando, de esa ineludible necesidad de adaptar a nuestras organizaciones y sus ofertas a los niveles de calidad que los ciudadanos exigen en la prestación de los servicios relacionados con la actividad física y el deporte.

Desde una visión general, las propuestas y posicionamientos ante este cambio de la administración, se sitúan por planteamientos dispares y en ocasiones contrarios. Así nos encontramos con defensores a ultranza de la visión tradicional, estatalista, burócrata e interventora, que anclados en el pasado rechazan las propuestas de renovación y sus planteamientos de corte economicista. Frente a ellos, en el otro extremo, vemos a los que propugnan un cambio paradigmático global, aderezado con un fuerte prejuicio ideológico contra el Estado, el gran gobierno, las abotargadas burocracias y las soluciones universalistas (*"La reinención del gobierno". Osborne y Gaebelrt*). Este posicionamiento extremo direcciona propuestas de cambios radicales en el ámbito público, para acabar con el anquilosamiento, la lentitud y falta de adaptación de las





administraciones y su burocracia, planteando como método ideal las propuestas de libre mercado y la privatización generalizada.

En un camino intermedio o en cierta equidistancia, observamos las formulaciones desarrolladas sobre la necesidad del cambio, pero observando los principios valedores de la administración. Una referencia a este respecto puede recogerse en lo que algunos han denominado la "Nueva Gestión Pública" (NGP), autodefinida como el "intento de dar cuenta, reflexionar y discutir sobre como alcanzar los fines públicos con la mayor eficiencia, eficacia y satisfacción del ciudadano". La NGP sostiene que el objetivo del proceso de transformación, debe de estar en la búsqueda del equilibrio entre la necesaria apuesta por la eficiencia en la gestión pública (los resultados, la calidad, el ciudadano cliente, etc.) y el mantenimiento de los valores esenciales del servicio público (la ética, la redistribución, lo social, etc.), equilibrio imprescindible para conseguir las soluciones que aproximen al éxito a las políticas municipales.

El sector socio-deportivo, no es ajeno a la transformación global y también esta inmerso en una evolución cimentada por el propio fenómeno que hoy tiene entre las personas el cuidado de la salud, la estética personal y el esparcimiento mediante el empleo de la actividad física. Este fenómeno se esta desarrollando en un entorno amplio y competitivo, que tiene entre otros ejes de su impulso, a las posibilidades económicas de gran parte de la población, la imparable revolución de la información-comunicación y su accesibilidad. Una muestra de la marcha de este proceso, desde una la óptica deportiva municipal, es que los ciudadanos ya no son aquellos administrados que podíamos indistintamente a su actividad o práctica etiquetar como "usuario", hoy comienza a ser frecuente la utilización del concepto de "cliente" en buena parte de los servicios deportivos municipales.

6 Nuevas prácticas, nuevos modelos

El incremento sustancial de la práctica deportiva libre o no reglada de los ciudadanos (+80% de los practicantes deportivos) y del uso social de las instalaciones deportivas y espacios de nuestras ciudades, aparte de la aparición de nuevos conceptos en equipamientos deportivos debe de producir un cambio en el diseño de los equipamientos hacia la polivalencia y la búsqueda consecuente de un necesario equilibrio entre lo deportivo, social y económico, siendo ello una consecuencia de las necesidades de eficiencia en su gestión frente a esa mayor aceptación del hecho deportivo que se esta produciendo tanto entre la sociedad como en los poderes públicos.

El cambio que supone la nueva dimensión del fenómeno deportivo y sus actividades marcan nuevas relaciones del sistema con sus instalaciones o zonas de practica. Los gestores o agentes deben dar respuesta a diferentes realidades y demandas que se adapten a las posibilidades y a las exigencias de una mayor eficacia en la gestión.

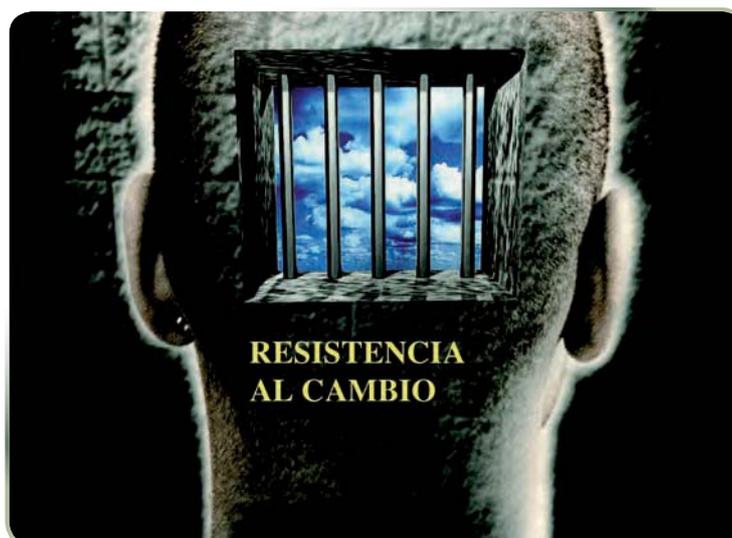
Los "tipos" o modelos tradicionales, deben flexibilizarse cuando no se pueda disponer de otras alternativas para el uso polivalente y por lo tanto mas eficiente sobre todo en aquellas instalaciones o espacios deportivos de titularidad pública.

Resulta sorprendentes aun los posicionamientos "bizantinos" de algunos responsables deportivos que mantienen sobre la obligatoriedad de "dimensiones" o características hace tiempo superadas por la realidad, estipulando medidas contraproducentes para el uso mayoritario (sobre



todo en lo concerniente a las piscinas cubiertas) regulando todo tipo de normas que aunque en principio intentan proteger al deporte tradicional, en realidad producen el efecto contrario, al encorsetar las posibilidades de gestión (uso mayoritario dispuesto a pagar por los servicios y

por tanto ofrecer la percepción de mayores recursos de forma que pueda hacer sostenible la instalación deportiva y pueda así también retroalimentar el sistema con ayudas para las entidades, a nuevas instalaciones o deportistas de nivel...).



El deporte municipal debe buscar el equilibrio y pasar página a los encorsetamientos, hay que ir hacia la eficiencia, flexibilidad y la polivalencia como elementos imprescindibles para la óptima gestión de los equipamientos y que así cumplan con la principal misión encomendada: ser eficientes y dar respuesta a la mayor cantidad de necesidades y demandas, en orden a las posibilidades públicas.

En este panorama, escoger el modelo de gestión de un sistema deportivo o de un equipamiento municipal, no es un hecho banal, y por tanto debe de ser asumido con toda su trascendencia, dada la repercusión que su adopción puede tener para el futuro servicio. En su elección se deben de contemplar todas las variables posibles de esta compleja realidad. Hoy la tan manida dicotomía entre gestión directa o indirecta se debe plantear en términos de eficiencia y desde una visión global y rigurosamente objetiva, alejada de perjuicios en uno u otro sentido.

Una visión que aporte las propuestas mas ajustadas a la realidad específica a gestionar y por tanto que busque su validación en orden a las posibilidades que presenta el municipio, recordando que el objetivo final del modelo escogido deberá perseguir diversos cumplimientos, entre los principales: la satisfacción de los ciudadanos – administrados, la adecuada administración de los recursos municipales en correspondencia sus necesidades y la preservación de su misión pública, es decir el mencionado equilibrio entre la eficiencia y los principios y valores públicos.

De hecho, los futuros clientes del equipamiento deportivo, no estarán excesivamente preocupados sobre la forma de gestión que el Ayuntamiento decida implantar en la piscina. Generalmente, al ciudadano no suele importarle demasiado si es el club o la empresa "X" la que gestione la piscina o equipamiento deportivo, o si por el contrario, son los propios funcionarios municipales los que le atiendan y presten el





servicio. Lo que sí que tendrán claro es que, ha de ser la Administración Pública, en este caso el Ayuntamiento, el que garantice unas óptimas condiciones de práctica, sea cual fuere el modelo de gestión aplicado.

La selección del modelo de gestión debe tomarse de forma racional, tras una profunda reflexión sobre las ventajas y los inconvenientes de cada una de las modalidades posibles, aplicada al caso concreto que nos ocupe, teniendo como principal objetivo conseguir el equilibrio entre los siguientes objetivos:

- **Un diseño atractivo y funcional**
- **Una inversión factible y ajustada a las posibilidades municipales**
- **Satisfacer las necesidades socio deportivas y de ocio de sus ciudadanos**
- **Una eficiente y sostenible gestión del equipamiento**

No hay una fórmula única que sea válida para todas y cada una de las instalaciones o de los servicios públicos deportivos. Cualquiera de las formas de gestión que se exponen a continuación, pueden ser desarrolladas con éxito. Ninguna de ellas es "buena" o "mala" por definición, ni debería descartarse desde un principio.

De hecho, cabe recordar el factor decisivo del éxito organizativo de cualquier equipamiento deportivo, es la calidad de los recursos humanos, y especialmente la capacidad de liderar y aglutinar intereses del máximo responsable de la instalación o servicio. Un buen perfil directivo puede hallarse tanto entre los empleados públicos, como entre los responsables de clubes o empresas comerciales.

7 Claves internas del gestor deportivo frente a esta evolución

Aún hoy se sigue teniendo una visión sesgada del deporte, por gran parte de los sectores más influyentes de la sociedad, con posicionamientos anclados en el "paleolítico deportivo". (antes de los 80), mentalidades aferradas en los valores y circunstancias del deporte de "siempre", que impregnan con sus poder e influencia a los medios de comunicación y repercuten directa o indirectamente con posiciones estereotipadas en la mentalidad de los principales responsables políticos y sociales, operando con este pensamiento en la priorización mediática y política que se le da al deporte, valor que sigue estando generalmente por debajo de la realidad social, económica y cultural que realmente ocupa y significa.

Por parte de los que están o desean estar en la gestión deportiva, sea en el ámbito que sea, deben de procurar hacer una cierta pedagogía, también con los de arriba, tal y como Peter Drucker manifestaba respecto a la función primordial que gestores y responsables tienen de liderar propuestas, informar y en su caso ayudar a "conducir" a los máximos dirigentes.

El autor sobre liderazgo y cambio **Jonh Kotter** manifestó en una visita a España que **"no se pueden dirigir organizaciones del siglo XXI con estructuras del siglo XX y con directivos del siglo XIX"** y que del 100% de las personas que están en puestos ejecutivos, sólo un 20% tiene madera de líder...

A continuación se exponen aspectos donde se entiende que debe reconocerse e incidir el gestor deportivo como profesional que esta

dispuesto a asimilar los cambios y dirigir cualquier tipo de organización o empresa pública o privada.

El nuevo Rol del gestor deportivo debe sustentarse en una evolución que sobrepasa la labor estrictamente técnica en orden a conseguir una dimensión directiva.

Se puede diferenciar de técnico a directivo, es decir de uno a otro rol en que:

- El Gestor: **Mantiene**
- El Directivo: **Desarrolla**
- El Líder: **Transforma**

Las diferencias entre un y otro concepto de dirigir puede definirse según el gráfico ...

Esta "evolución" de técnico-gestor a directivo-líder, aumentando la respectiva dimensión de lo técnico a lo conceptual como apuntó Robert Katz, tal y como muestra las figuras siguientes, va ser en la mayoría de las ocasiones imprescindible y a mi entender es la principal clave futura (clave interna) para el éxito de los actuales gestores deportivos.

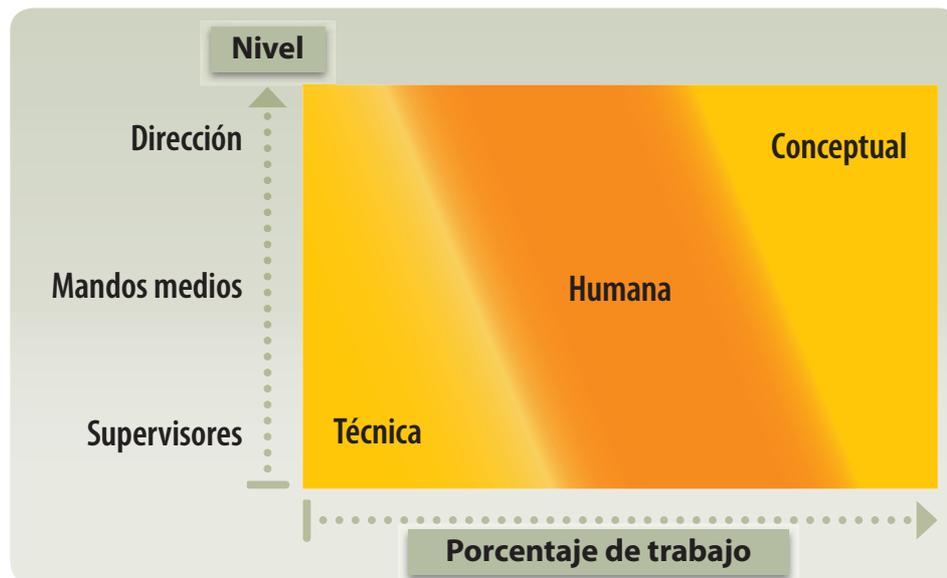
Nota: Robert Katz, identificó en su estudio tres ámbitos o habilidades directivas : La técnica, la humana y la conceptual y que según el nivel directivo ejercido o alcanzado la acción conceptual se incrementaba proporcionalmente a la reducción de la técnica.

Diferencias de estilo para dirigir

Gestor	Directivo - Líder
Mantiene	Crea - transforma
Manda un grupo	Conduce un equipo
Gestiona lo técnico	Desarrolla el cambio
Controla - repite	Innova
Estructurado y rígido	Flexible e imaginativo
Metodológico	Delegativo
Analítico	Visionario



Habilidades directivas y nivel de jerarquía



Robert L. Katz

149

Sintetizando, se puede situar al gestor frente a su desempeño con un texto lapidario que recoge un antes y un después:

EL GESTOR DEPORTIVO:

- A. 2000 = ADMINISTRADOR
- D. 2000 = CONDUCTOR

Además ante todo lo expuesto hay que recordar lo expresado por Tom Peters: En el futuro habrá dos clases de directivos:

los rápidos y los "muertos"....

¿A que clase apuntamos?

Febrero de 2007

Bibliografía

AMOR, D. *E-Business*. Prentice Hall. . Ed. Pearson educación. Buenos Aires. 2000.

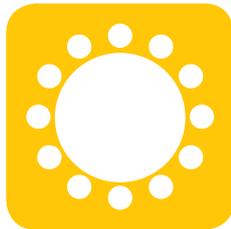
ANDERSEN CONSULTING. ESADE. *El directivo del futuro*. Ed. Deusto. 1995.

ARREGUI, J. *El deporte en las sociedades actuales*. Cicle de conferències sobre l'esport del futur, Diputació de Barcelona. 2001.

BATLLE, A. *l'Esport a Catalunya als inicis del segle XXI*. Conferencia marco. Monogràfics de Gestió I. ACGEP. Barcelona 2001.



- BLANCO, E. **Relaciones de las instituciones y el deporte**. III Jornades de Gestió esportiva. Girona 1999.
- CASTELLS, M. **La era de la información**. Ed. Alianza Editorial. 3º ed. Madrid. 2001.
- CELMA, J. **Proceso de construcción y funcionamiento de una instalación deportiva. M. Planificación**. Diputación de Barcelona, 2000.
- CELMA, J. **Proceso de construcción y funcionamiento de una instalación deportiva. M. Planificación. Manual d estudios y referències**. Diputación de Barcelona, 2003.
- CELMA, J. **ABC del gestor deportivo**. Ed. Inde. 2004. Barcelona.
- CELMA, J. **El perfil del gestor deportivo presente y futuro**. Conferencia inaugural Master EAE. Escuela Administración de Empresas. Barcelona 2006.
- COVEY, S. **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva**. Ed. Paidós, Barcelona 1998.
- CHOWDHURY, S. **Management siglo XXI**. Financial Times. Ed. Pearson educación. Madrid. 2000.
- DESBORDES, M. **Estrategias del Marketing deportivo, análisis del consumo deportivo**. Ed. Paidotribo, Barcelona. 2001.
- FAYOL, HENRI (et al.) **Strategor. Estrategia, estructura, decisión, identidad**. Barcelona, Biblioempresa. 1995.
- GARCIA FERRANDO, M. **Aspectos sociales del deporte**. Ed. Alianza Editorial. Madrid. 1990.
- HAMEL, GARY; PRAHALAD, CK. **Competiendo con el futuro**. Ed. Ariel. Barcelona. 1995.
- HANDY, CH. Y OTROS. **Preparando el futuro**. Gestión 2000. Barcelona 2000.
- HICKMAN, C y SILVA, M. **The future 500**. Ed. NAAL Books.
- KAUFMAN R. **El pensamiento estratégico**. Ed. C. Estudios Ramón Areces, Madrid. 1998.
- KATZ, R.L. **Skills of an effective administrador**, Harvard business review. 1999.
- KNIGHT, SUE. **Soluciones PNL**, Ed. Paidós empresa. Barcelona 2001.
- MUÑOZ, A. **Management en el tercer milenio**. Ed. Diaz de Santos. Madrid. 1997.
- OLIAS DE LIMA, B. **La nueva gestión pública**. Ed. Prentice Hall. Madrid 2001.
- OSBORNE, D. Y GAEBLERT, T. **La reinención del Gobierno**. Ed. Paidós. Barcelona 1994.
- OSBORNE, D. I PLASTRIK, P. **La reducción de la burocracia**. Ed. Paidós
- PETERS, T. Y WATERMAN, R. **En busca de la excelencia**. Ed. Folio, Barcelona 1994.
- PIEC. **Pla Director d'Instal·lacions i Equipaments Esportius de Catalunya**. Generalitat de Catalunya. Consell Català de l'Esport. Maig 2005.
- SCULLEY, J.. **Odyssey: Pepsi to Apple**. Harper&Row. Published. Inc New York. 1987.
- SILVERSTEIN, M J. y SIEGEL, P. **Ideas sobre estrategia**. The Boston Consulting Group, Bilbao, Ed. Deusto. 1998



La gestión deportiva local: *Gestor y práctica deportiva: Claves de futuro*

Ponente: D. José Miguel Álamo Mendoza

Consejero de Deportes del Cabildo de Gran Canaria

Doctor por la Universidad

de Las Palmas de Gran Canaria

Profesor Titular de Universidad



Resumen

151

Las organizaciones deportivas actuales para poder ofrecer un adecuado servicio a los ciudadanos que atiende a la demanda social de la práctica de actividad física y deporte, deben planificar la consecución de sus objetivos basándose en un conocimiento de la realidad del entorno con la mayor certeza posible.

Para poder desarrollar posteriormente el trabajo, es necesario plantear y dar a conocer lo que se quiere conseguir con el objetivo de implicar a todas las personas de la organización en el trabajo diario. La adecuada utilización de distintos elementos en un proceso en el que se quiere conseguir la movilización de los recursos humanos, supone concebir la administración pública del deporte comprendiendo que todos somos seres con disposiciones, aptitudes, con posibilidades que debemos desarrollar, y que se concreta con la adquisición por parte del personal de algunos cambios significativos que determinan su aportación a la organización.

Esta será una de las habilidades que deberá desarrollar el director deportivo en un futuro inmediato. La comunicación dentro de la organización junto a otras capacidades como la inquietud, la perseverancia, el talento, la flexibilidad y la creatividad.

1 Introducción: algunas características del deporte moderno

El deporte es hoy día uno de los elementos caracterizadores de la sociedad moderna. En sus diferentes manifestaciones reúne a una gran cantidad de practicantes en función de diferentes objetivos. Para ello, las personas que trabajan en las diferentes organizaciones deportivas



públicas que prestan un servicio a la sociedad deben asumir un compromiso de eficacia y calidad. Esto supone algo más que el tiempo que se dedica al trabajo cotidiano, es tomar conciencia de la necesidad de implicarse para aportar en ofrecer un servicio según las necesidades de los clientes.

En definitiva habría que comprender lo que es el deporte, lo que significa para las personas y que precisamente como se atiende al interés de las personas que acuden a nuestro servicio deportivo es necesario considerar algunas características del deporte moderno como las siguientes:

- **Integrado:** el deporte tiene cada vez más vigencia como un medio para la incorporación a diferentes ámbitos sociales de colectivos de personas con deficiencias tanto físicas como psíquicas y también con otra clase de problemas como drogadicción. Es aceptado por una mayoría que la práctica de actividad físico – deportiva es propicia para conseguir que se mejoren aspectos en la persona como la autoestima, las habilidades de relación, la consolidación de valores saludables, el cumplimiento de normas sociales, etc.
- **Organizado:** debido a que para implementar los planes que se establezcan se requiere de una estructura organizada. Hoy se gestiona el deporte desde diferentes modelos según el contexto y las circunstancias. Solamente hace falta remitirnos a las grandes ciudades para encontrarlos con las Sociedades Municipales de Deporte, los Institutos o Patronatos Municipales de Deportes. En definitiva, son formas que contribuyen a canalizar adecuadamente la resolución de los problemas surgidos de una demanda deportiva en expansión.
- **Planificado:** con esta característica nos referimos a que la utilidad de la práctica de la actividad física en las circunstancias actuales,

requiere de una planificación con el objetivo de identificar necesidades y establecer prioridades. Esto implica también trabajar en la diversidad de manifestaciones del deporte.

- **Programado:** es indispensable en la actualidad programar el deporte; definir objetivos y estrategias de consecución, precisar los recursos y llevar a la práctica modelos de actuación, así como, evaluarlos. Las demandas sociales, en cualquiera de las manifestaciones del deporte moderno, requieren de este tipo de actuaciones para evitar improvisaciones que conducen a una gestión ineficaz del trabajo que se realiza, impidiendo la consecución de los objetivos propuestos.
- **Fomentado:** el fomento del deporte es una de las estrategias inherentes en el modo de producción capitalista, tratando con ello de vender más periódicos, o que las personas escuchan o vean programas deportivos de radio y televisión, consuman determinadas marcas y productos deportivos, o sean declarados héroes por contribuir con las victorias a ensalzar o enardecer los valores de la patria. También, como instrumento de mejora de la salud y la calidad de vida, como medio de socialización y de cultivo de valores personales y sociales.

2 Motivaciones del cliente y elementos del servicio deportivo

Los motivos por los que se practica deporte son varios, los estudios sociológicos así lo confirman. Por hacer ejercicio físico, por diversión, por que gusta, por mejorar la salud o por encontrarse



con amigos, son los más destacados¹. También en otros estudios se puede observar como es el grado de participación de las personas en actividades deportivas, incluso analizando la diferencia entre los objetivos planteados en la práctica y las manifestaciones que de ellos se ofrecen. En este sentido, alguna de las conclusiones más relevante es que un 47 % de mujeres de la muestra no practican ni una hora de deporte a la semana².

Otros estudios también ponen de manifiesto algo que nos debe interesar y que son las tasas de abandono. Existe un preocupante índice de sujetos adolescentes y jóvenes que abandonan sistemáticamente la práctica físico deportiva y este hecho contrasta con el interés inicial que demuestran. Los tipos de abandono de la práctica deportiva que se han catalogado por los diferentes estudios son: Abandono forzado, abandono de zapeo, abandono contra el corazón, abandono por descontento y abandono por agotamiento³.

Se puede constatar que ha crecido ligeramente el escaso o nulo interés por el deporte, debido quizás, a las dificultades que tiene la educación física y el deporte para convertirse en una materia importante en el sistema escolar, y por otro, la importancia y el protagonismo mediático que tiene el deporte espectáculo y que dificulta el desarrollo de una mejor y mayor cultura deportiva⁴.

¹ García Ferrando, M. (1997): *Los españoles y el deporte 1985-1990*. Madrid, CSD y Tirant lo Blanch.

² Gutiérrez, M. (1995): *Valores sociales y deporte*. Barcelona, Gymnos.

³ Cecchini, J. A., Méndez, A., Contreras, O. R. (2005): *Motivos de abandono de la práctica del deporte juvenil*. Cuenca, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla – La Mancha.

⁴ García Ferrando, M. (2004): *Las encuestas sobre los hábitos deportivos españoles*. Índice: revista de estadística y sociedad, 5, 9-11.

También puede existir la confluencia de diferentes motivaciones para la práctica del deporte y es difícil establecer la distinción conceptual para diferenciar de forma exclusiva la práctica deportiva por una motivación u otra.

En general, los individuos practican por varias motivaciones aunque también podemos pensar que hay personas que realizan actividad física y deportiva por motivaciones extrínsecas, como puede ocurrir en el caso de muchos jóvenes que la práctica de alguna modalidad deportiva concreta atiende a motivaciones de sus progenitores y entrenadores; o el caso de personas con deficiencias físicas que realizan actividades físico – deportivas por prescripción médica.

Además, en la actualidad, el deporte forma parte de un entorno complejo y de difícil predicción. Se ha convertido en un servicio público con una notable demanda. Los continuos cambios sociales y las emergentes necesidades de práctica deportiva por parte de los ciudadanos también contribuyen a que el deporte como servicio a una sociedad, implique que desde una organización financiada con dinero público, se actúe más allá de los sistemas tradicionales de gestión, que se han convertido en sistemas insuficientes para atender adecuadamente el servicio destinado al ciudadano.

Es necesario buscar y trabajar en factores sostenibles en el tiempo, que aporten continuidad en la calidad del servicio que se presta. Entre estos factores para el éxito de un equipo y de cualquier organización, se encuentra precisamente la **comunicación** y en saber sobrellevar las barreras que pueden distorsionar una relación fluida. El “sueño europeo”, requiere un nuevo concepto de ciudadanía, lo que quiere decir **saber manejar la complejidad y la diversidad**.

Armonizar los intereses contradictorios de los clientes, los empleados, la sociedad. Para ello,



Figura 1: relación de los elementos para el conocimiento de la organización

se requieren nuevos atributos, como la empatía, saber manejar la diversidad y ganarse la confianza del cliente, así como sentir y vivir la realidad como si fuéramos nosotros los usuarios del servicio.

Sin duda alguna, estamos hablando de que, necesariamente, una organización que presta un servicio deportivo público debe sustentarse también en elementos “intangibles” como la potenciación del conocimiento de la organización que indefectiblemente se fundamenta en **las personas, los medios y las tecnologías**⁵.

⁵ Martínez, F. J., Peñalver, A., Salamanca, J. (2002): *Gestión estratégica del conocimiento. Ponencia presentada en la Reunión Técnica Internacional sobre Gestión del Conocimiento.* México D. F. Recuperado el 25 de abril de 2006. de <http://purace.unicauca.edu.es/DeInteres/GestionConocimiento/index.htm>

Pero también puede ocurrir que con la globalización, la competitividad, la complejidad y la diversidad tendemos a perder nuestros principios como fundamentos de nuestra forma de trabajar. Una cultura de la organización, también requiere, además de la comunicación, las personas, los medios y la tecnología, de **los valores**. Hay que saber hacia donde vamos, qué somos y para qué servimos.

Hemos pasado de una óptica tradicional en la que el individuo se sometía a la actividad físico – deportiva, a otra óptica innovadora en la que la adaptación es a la inversa, la actividad físico-deportiva debe ser diseñada en función de los deseos del ciudadano⁶.

⁶ Gómez, A. M^o (2003): *El rol del gestor deportivo municipal en la Comunidad Valenciana, pasado, presente y futuro. Tesis Doctoral.* Valencia, Departamento de Psicobiología y Psicología Social



3 La persona: capacidad y motivación

En muchas ocasiones, la valoración de los clientes o usuarios depende de las actitudes y conductas de las personas que forma parte de la organización⁷. Una de las inversiones más importantes que se pueden hacer para conseguir liderazgo en los servicios deportivos es la apuesta por la formación. El valor de lo que los individuos pueden producir individual y colectivamente tiene mucho que ver con las competencias que puedan desarrollar las personas que forman parte de la organización.

Cada persona es diferente por sus capacidades, intereses, motivaciones y experiencias. Cada hombre o mujer, dispone de capacidades diferentes; intereses distintos tanto individuales como colectivos; motivaciones que deben ser intrínsecas pero también extrínsecas como las producidas por la propia organización o los usuarios y experiencias que pueden ser positivas o negativas, las primeras contribuyen a la adquisición de nuevas habilidades, las segundas pueden ser un obstáculo para el aprendizaje por lo que será necesario interesarnos por las situaciones vividas en algunos casos y no reproducir experiencias que ocasionen la desmotivación o el aburrimiento.

Se trata de estar comprometido con la organización para que desarrollar un compromiso de calidad día a día. Es administrar un cambio y para cambiar no es suficiente con explicar y comprender. Lo fundamental es obtener la cooperación de nuestros interlocutores para que actúen de otro modo, en función de la intención

estratégica y de las ideas u objeto que hemos transmitido.

Aprendiendo a pensar de otro modo es como se actúa de forma diferente y el cambio solo se puede medir en la experiencia concreta. Las **experiencias positivas** y en las que la persona obtiene conciencia de la mejora son las que contribuyen a elevar los niveles de **autoestima** y **motivación** y es lo que al final implica que sigamos contando con posibilidades de implicación y apuesta por la calidad del servicio.

Para mejorar la capacidad y el compromiso que contribuyen al liderazgo en las organizaciones creemos necesario dos acciones concretas:

- **Formación:** en función de las necesidades de la persona y de la organización, de la calidad de la misma, la utilidad y de las posibilidades de acceso a ella.
- **Dirección para definir y difundir las competencias o valores necesarios** que permitan alcanzar los objetivos del servicio y de la organización.

Se trata, en definitiva, de hacer valer algo que dijo el sociólogo Benjamín Barber: "No divido el mundo entre los débiles y los fuertes, o entre los éxitos y los fracasos. Divido el mundo entre los que aprenden y los que no aprenden..."⁸

⁷ Dorado, A., Gallardo, L. (2005): *La gestión del deporte a través de la calidad*. Barcelona, Inde.

⁸ Dweck, C. (2007): *La actitud del éxito*. Barcelona, Ediciones Vergara.



4 El gestor: acción y pedagogía

Para conseguir la satisfacción de nuestros clientes en las actividades y servicios deportivos, es básico que nuestro **equipo esté adecuadamente orientado**, conozca las necesidades de los usuarios y por lo tanto tengan un compromiso y la motivación suficientes.

Por lo tanto, es necesario también **disponer de una serie de capacidades** y así conseguir un efecto básico: **mobilizar los recursos humanos** para hacer que se evolucione hacia mejores resultados y una mayor satisfacción.

El perfil del Gestor, en nuestra opinión, debe caracterizarse por disponer de capacidades para **planificar, dirigir y motivar**. Para ello, se requiere de un nivel de formación, el Gestor no nace, se hace. Sin embargo, **gestionar personas es más complejo que gestionar otro tipo de recursos**. En una organización, en un servicio público, dirigir consiste en traducir objetivos corporativos en comportamientos individuales y, en el proceso, hacer emerger lo mejor de cada uno y ponerlo a disposición de los objetivos de la organización. Es necesario **tener gente satisfecha**, porque su satisfacción impacta en los resultados individuales y colectivos.

La **comunicación** en la dirección de personas, es esencial⁹ como medio práctico para conseguir la movilización de los recursos humanos. La acción comunicativa concebida como proceso abierto, es decir, comprendiendo que todos somos seres con disposiciones, aptitudes, con posibilidades

que debemos desarrollar, se concreta con la adquisición por parte del personal de algunos cambios significativos que determinan su aportación a la organización. Para que la acción comunicativa sea efectiva y produzca cambios en las personas que forma parte de nuestra organización, tiene que realizarse como un proceso.

Hablar de proceso significa establecer una programación y no actuar mediante hechos y acciones aisladas. Cuando caracterizamos a la comunicación como un proceso es necesario destacar dos aspectos que sustentan esta demanda y que son: la intencionalidad y la sistematización.

La intencionalidad se refiere a las acciones que realizamos y que tienen un objetivo final, que están concebidas para un fin. Una conducta intencional está necesariamente relacionada con el futuro. La **intencionalidad**, además es una característica que diferencia al proceso comunicativo de otros como el biológico.

Cuando nos referimos a la **sistematización**, destacamos la ordenación e interdependencia de los elementos y de las acciones del proceso. La organización y ordenación de los contenidos es necesario para conseguir los objetivos planteados. La intencionalidad exige sistematización. Es establecer un conjunto de acciones encaminadas a conseguir un fin mediante el encadenamiento de los actos y el planteamiento de etapas para los objetivos previstos.

⁹ Cubeiro, J. C.: "Gestión del talento en las organizaciones deportivas". En: Gallardo, L., Lozano, J. (2006): *Futuras claves en la gestión de las organizaciones deportivas*. Cuenca, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha y Fundación de la real federación Española de Fútbol, pp. 53-66.



5 Planificar, dirigir y motivar: compromiso para lograr algo

Planificar para identificar necesidades y establecer prioridades supone conocer la realidad del entorno. Conocer los indicadores de gestión básicos y otro tipo de información que propicie dar un servicio deportivo a la ciudadanía de calidad, es decir, que atienda a las demandas y expectativas de los clientes.

En la planificación de las organizaciones deportivas existen diferentes modelos específicos de planificación expuestos por diversos autores, y también modelos de planificación estratégica. El problema surge cuando esa planificación queda en el papel. Sabemos que en muchos casos los planes no se aplican o se desarrollan de manera distinta a la que se decidió inicialmente.

Quizás nos olvidamos, que las organizaciones están compuestas por personas con sus intereses y valores. De ahí que en la actualidad la consideración de las personas a nuestro cargo y los valores en la organización pueda ser una solución para la implementación real de la planificación.

Con este planteamiento existe algún estudio¹⁰ que ha explorado los planteamientos de los valores en las organizaciones y su posible incorporación a la dirección y planificación de las organizaciones deportivas. En este estudio se plantea también la dificultad de implementar la Dirección por Valores (Dp V) debido a que muchas entidades deportivas:

¹⁰ Jiménez-Beatty, Graupera, J. L., Martínez del Castillo, J. (2006): "Los modelos de planificación de las organizaciones deportivas y la dirección por valores". En: VVAA: Culturas deportivas y valores sociales. AEISAD. Investigación Social y Deporte nº 7. Madrid, Ediciones Esteban Sanz.

- No tienen en la dirección a profesionales adecuadamente formados.
- No planifican el conjunto de la entidad y mucho menos de manera estratégica.
- No realizan estudios de mercado ni otro tipo de investigaciones o estudios que permitan fundamentar su acción y sus decisiones.
- La "orientación al cliente" y la "calidad" es sólo nominal, no real. O en el mejor de los casos están solamente referidas a los clientes "externos", es decir, no han incorporado un enfoque sociotécnico: se centran en el planificación de las organizaciones deportivas y la dirección por valores". En: VVAA: sistema técnico y el sistema administrativo pero no consideran el sistema social de su organización.

Con todo ello el Gestor Deportivo del futuro inmediato debe poseer competencias básicas como referente en la organización. Aunque cada uno de nosotros tiene su dotación genética, caracteres distintos y aptitudes diferentes, es evidente que la experiencia, la formación y el esfuerzo personal son elementos que contribuyen en las personas para que desarrollen su trabajo adecuadamente, no es suficiente con tener habilidades sino que, para ser más competente, lo importante es comprometerse realmente a lograr algo.

Estas competencias en nuestra opinión y una vez hemos consultado bibliografía especializada y concretada en este texto pueden ser las siguientes:

- **Control del tiempo:** la gestión de nuestro tiempo es fundamental para poder tomar buenas decisiones. A medida que un servicio deportivo dispone en su estructura de mayor complejidad el ser capaz de dominar nuestro tiempo y que no nos domine el a nosotros proporciona mayor eficacia.



- **Tomar decisiones adecuadas:** esto implica pensar en el ciudadano y en los clientes del servicio deportivo.
- **Dirigir el equipo y la organización:** para ello es básico fomentar las relaciones interpersonales, ser eficaz en los comités de dirección y ser un buen comunicador.
 - Las relaciones interpersonales en una organización para el servicio público se sustentan en la confianza y la complicidad para que se generen sinergias.
 - La eficacia en la dirección de reuniones se basa en preparársela, tener los objetivos claros y asignar las tareas.
 - Para ser un buen comunicador en la dirección de una organización es imprescindible tener credibilidad.
- Ser creativo e innovador: la perseverancia, el talento y la flexibilidad son argumentos que destacan para aprender y perfeccionar la creatividad. Sólo requiere de una actitud abierta a la experimentación para la eficaz resolución de problemas y la detección de oportunidades.

de la real federación Española de Fútbol, pp. 53-66.

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

Dweck, C. (2007): *La actitud del éxito*. Barcelona, Ediciones Vergara.

García Ferrando, M. (1997): *Los españoles y el deporte 1985-1990*. Madrid, CSD y Tirant lo Blanch.

García Ferrando, M. (2004): Las encuestas sobre los hábitos deportivos españoles. *Índice: revista de estadística y sociedad*, 5, 9-11.

Gómez, A. Mª (2003): *El rol del gestor deportivo municipal en la Comunidad Valenciana, pasado, presente y futuro*. Tesis Doctoral. Valencia, Departamento de Psicobiología y Psicología Social

Gutiérrez, M. (1995): *Valores sociales y deporte*. Barcelona, Gymnos.

Jiménez-Beatty, Graupera, J. L., Martínez del Castillo, J. (2006): "Los modelos de planificación de las organizaciones deportivas y la dirección por valores". En: VVAA: *Culturas deportivas y valores sociales*. AEISAD. Investigación Social y Deporte nº 7. Madrid, Ediciones Esteban Sanz.

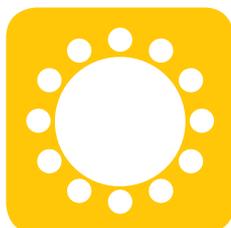
Martínez, F. J., Peñalver, A., Salamanca, J. (2002): *Gestión estratégica del conocimiento*. Ponencia presentada en la Reunión Técnica Internacional sobre Gestión del Conocimiento. México D. F. Recuperado el 25 de abril de 2006. <http://purace.unicauca.edu.es/DelInteres/GestionConocimiento/index.htm>

Mestre, J. A. (2004): *Estrategias de gestión deportiva local*. Barcelona, Inde.

Bibliografía

Cecchini, J. A., Méndez, A., Contreras, O. R. (2005): *Motivos de abandono de la práctica del deporte juvenil*. Cuenca, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla – La Mancha.

Cubeiro, J. C.: "Gestión del talento en las organizaciones deportivas". En: Gallardo, L., Lozano, J. (2006): *Futuras claves en la gestión de las organizaciones deportivas*. Cuenca, Ediciones de la Universidad de Castilla- La Mancha y Fundación



La gestión deportiva local: *Gestor y práctica deportiva: Claves de futuro*

Ponente: D. José Ángel Otero Lamas

*Asesor Dirección Xeral
para o Deporte de la Xunta de Galicia
Licenciado en Educación Física.
(colegiado nº 9714)*



Como introducción a esta comunicación debemos referirnos de forma inicial a una serie de observaciones reiteradas en la última década en el ámbito del deporte, con el objetivo de poder plantear una serie de propuestas en relación a la necesidad de liderar un nuevo horizonte entre las estrategias propias del gestor deportivo en relación a los indicadores que orientan nuevas pautas en los hábitos hacia las prácticas deportivas. En este sentido hemos afirmado muchas veces referencias como:

- El deporte se consolida como uno de los fenómenos sociales más importantes de la última década.
- 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.
- La evolución que ha experimentado todo lo que rodea al concepto "deporte" ha ido consolidando el crecimiento de áreas, en principio ajenas al concepto clásico del deporte, en

donde parece que solo había cabida para un único protagonista "el practicante".

- Las nuevas concepciones, los nuevos practicantes, las nuevas motivaciones y las nuevas estructuras organizativas en relación al deporte, nos ubican en un nuevo escenario y como tal debe ser analizado.
- La evolución de los hábitos de una población inmersa en procesos continuos de desarrollo y modernización industrial, así los procesos globalizadores, inciden de forma muy determinante en las tendencias del desarrollo del ámbito universal "deporte".
- El deporte, representa para la sociedad actual un excelente instrumento de cohesión social, así como una actividad que supera el marco estrictamente económico.

Estas afirmaciones consolidan con el inicio del nuevo siglo, que el ámbito genérico "Deporte" es un gran universo que día a día plantea la necesidad de ser estudiado, con la inquietud



de no poder dar respuestas que se anticipen en el tiempo a la gran evolución que experimenta. De esta forma y con grandes contradicciones, se han ido generando otros protagonistas y otros valores, que hoy definen los aspectos básicos y elementales que deberemos tener en cuenta para cualquier análisis atrevido en relación a las tendencias futuras del deporte.

El gran cambio que se ha experimentado en relación a los diversos ámbitos sociales del deporte, se ha desarrollado con tal velocidad, que en la mayoría de las situaciones, esta provocando controversias motivadas por la confluencia de nuevos aspectos, que se mezclan con valores tradicionales del "deporte".

Paralelamente a este crecimiento, las estructuras del deporte se ven inmersas en un proceso de comercialización, en donde las nuevas herramientas aplicadas en este nuevo proceso, como son el marketing, la publicidad, las nuevas tendencias de práctica deportiva generadas como productos de venta, está consolidando un nuevo movimiento deportivo en el inicio de este nuevo milenio enmarcando al deporte como un valor de consumo.

En estos últimos años la evolución del deporte marca nuevos límites en todos sus ámbitos; a nivel profesional cada año se batan récord en los costes de los fichajes de jugadores; a nivel comercial se habla de un nuevo sector económico del cual podemos destacar; las nuevas grandes superficies comerciales destinadas a la práctica deportiva, el turismo activo fundamentado en prácticas deportivas en la naturaleza (el mar, la montaña, el golf, etc.), las nuevas prácticas deportivas (deportes de aventura, riesgo, etc.) la moda deportiva, etc. Todos estos, son factores que hoy en día marcan una nueva pauta en los diversos ámbitos del fenómeno social denominado genéricamente "deporte".

1 De la gestión del deporte municipal a la necesidad de liderar pautas de actuación transversal en relación al deporte

A lo largo de estos últimos años se ha experimentado un gran cambio en el debate de gestión deportiva y hoy en día el fundamento de la discusión se centra en poder acercarnos a modelos, no solo renovadores como respuesta a la necesidades, sino también, hacia modelos que deben de vincularse hacia algo más que las estructuras de gestión.

Entendemos como gestión deportiva, el conjunto de actividades que llevan a definir la organización deportiva, la planificación de las actividades a desarrollar, su puesta en práctica y el control subsiguiente; todo ello enmarcado en el contexto de la existencia de unas necesidades deportivas ciudadanas, reales o potenciales y su satisfacción de la manera más racional posible en cuanto a rendimientos sociales, deportivos y económicos.

Una definición clásica de la gestión del deporte, la proporciona el Comité Olímpico Italiano, enfocada a la gestión de un centro deportivo, la entienden como "aquel conjunto de actividades y medios necesarios para una correcta utilización de los espacios del deporte con la meta de permitir a los usuarios el desarrollo de sus actividades en las mejores condiciones posibles, adoptando las medidas recomendables con criterios de economía, entendiendo esta última palabra en el sentido más complejo del término; es decir, empleo racional de los recursos disponibles para obtener los máximos resultados".



Para el CONI, la gestión engloba las actividades, los medios materiales necesarios, los usuarios, la racionalización del uso de las instalaciones deportivas, la idoneidad de las condiciones de uso, los criterios de economía y los resultados.

En relación a estos aspectos en el liderazgo de la gestión deportiva, debemos de manifestar de forma contundente que en la última década han sido enormes los esfuerzos realizados por todos los agentes implicados en el deporte, sobre todo en la necesidad de formación continua de este sector. Desde esta demanda se ha desarrollado la totalidad de las áreas de formación; -recursos humanos, planificación estratégica, análisis de costes y control del gasto, infraestructuras deportivas, nuevas tecnologías, modelos de gestión, sistemas de contratación, marketing, patrocinio, la calidad en los sistemas deportivos, etc., y en este sentido, de forma genérica las pautas marcadas para la estructuración básica de cualquier estructura de gestión se encuentran muy desarrolladas.

Este proceso de evolución en las estructuras gestoras del deporte han respondido de forma muy marcada a un proceso inevitable de comercialización del deporte, estableciéndose hoy en día, interrogantes muy importantes en relación al futuro, ya que las expectativas que se destacan desde las áreas del conocimiento parecen divergentes.

Una de las afirmaciones atrevidas que debo manifestar está en relación a los siguientes aspectos:

- Los entes gestores habituales en el ámbito del sistema deportivo demandan una reorientación de sus objetivos, de cara a consolidarse como líderes de un sector deportivo universal.

- El ámbito de actuación en relación a los recursos disponibles está saturado, no es posible abarcar el universo de actuación que demanda el nuevo escenario del deporte desde las estructuras actuales.
- El futuro de las pautas de la gestión del deporte demanda un nuevo marco de actuación, un nuevo nivel de liderazgo que implique una actuación transversal del deporte.

2 Necesidad de consolidar un nuevo camino de actuación y liderazgo del deporte como un área de actuación estratégica en el desarrollo de la sociedad

161

En los últimos años todos somos testigos de dos aspectos claves en las orientaciones que se definen de forma paralela al desarrollo social;

- Por un lado, las orientaciones desde el espacio europeo en relación al ámbito universal del deporte, dirigidas a la búsqueda de un equilibrio que posibilite una continuidad sostenible de la sociedad.
- Por otro lado, la lectura analítica de las amenazas obvias de una sociedad orientada hacia el consumo, hacia los hábitos definidos por un entorno cada vez mas urbanizado e industrializado o hacia las grandezas o desgracias de un desarrollo globalizado.



3 Indicadores de referencia en relación a la necesidad de consolidar el valor social del deporte

3.1 | En contraposición a las pautas teóricas en la última década, la evolución del deporte se enmarca en una importante debilidad de los valores educativos

Referencias para el análisis: De forma general este posicionamiento está avalado en los siguientes textos:

162

a. Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte que en su exposición de motivos aclara ya en 1990 que:

“El deporte, en sus múltiples y muy variadas manifestaciones, se ha convertido en nuestro tiempo en una de las actividades sociales con mayor arraigo y capacidad de movilización y convocatoria.

El deporte se constituye como un elemento fundamental del sistema educativo y su práctica es importante en el mantenimiento de la salud y, por tanto, es un factor corrector de desequilibrios sociales que contribuye al desarrollo de la igualdad entre los ciudadanos, crea hábitos favorecedores de la inserción social y, asimismo, su práctica en equipo fomenta la solidaridad. Todo esto conforma el deporte como elemento determinante de la calidad de vida y la utilización activa y participativa del tiempo de ocio en la sociedad contemporánea.”

b. El Manifiesto Mundial de la Educación Física (FIEP – 2000), recoge entre otros aspectos los siguientes contenidos:

Que la Educación Física es la única disciplina en la escuela que actúa directamente con lo físico, movimientos, juegos y deporte, ofreciendo oportunidades a los niños y adolescentes para adquirir competencias de movimientos, identidades, desarrollar conocimientos y percepciones necesarias para un compromiso independiente y crítico en la cultura física, y por esto debe tener lo mínimo de 2-3 horas por semana y las clases deben integrar un currículo longitudinal y ser dirigidas por profesores de Educación Física preparados para esta función.

La Educación Física, para que ejerza su función de Educación para la Salud y pueda actuar preventivamente en la reducción de enfermedades relacionadas con la obesidad, las enfermedades cardíacas, la hipertensión, algunas formas de cáncer y depresiones, contribuyendo a la calidad de vida de sus beneficiarios, debe desarrollar hábitos en las personas de práctica regular de actividades físicas.

En torno a este aspecto inicial, hoy en día se plantean bastantes discrepancias, y así en contradicción con los aspectos definidos anteriormente, nos encontramos que la actual situación del área de formación de “Educación Física” es fiel reflejo del grave error cometido en la valoración que debe tener la “Educación Física” en el proceso de reforma iniciado en este país sobre el sistema educativo.

Estos criterios deben ser debatidos con mayor rigor, y en este sentido, es necesario generar nuevos valores de opinión en relación a los mismos, ya que desde el ámbito profesional de



la EDUCACIÓN FÍSICA, se consolida la opinión de que el camino recorrido puede tener graves consecuencias en el proceso educativo de la persona y en consecuencia de la sociedad.

3.2 | Necesidad de comunicación y consolidación del valor social del deporte

Dentro de este apartado, centraremos nuestra reflexión en relación al posicionamiento claro del deporte en relación al espacio Europeo y como primer punto de referencia deberemos recordar:

a. CARTA EUROPEA DEL DEPORTE. RODAS, 13-15 DE MAYO DE 1992 (Séptima Conferencia de Ministros Europeos responsables del deporte).

Art.2º Definición y campo de aplicación de la Carta-1. a) Se entiende por «deporte» cualquier forma de actividad física que, a través de participación organizada o no, tiene por objeto la expresión o mejoría de la condición física y psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o la obtención de resultados en competición a todos los niveles.

b. En la VIII Conferencia de Ministros Europeos responsables del deporte (17 y 18 de mayo de 1995) declaran sobre la función del deporte entre otras cuestiones:

Es un aliado de pleno derecho en la sociedad y debe ser considerado, por lo tanto, un elemento esencial en la elaboración de las políticas, especialmente en los ámbitos social, económico y de la salud.

c. Desde este entonces, la línea de conducta seguida por la Comisión Europea en materia de deporte se establece claramente en el Informe de Helsinki, dirigido al Consejo Europeo

en 1999, el cual, fue ratificado por el Consejo en la Declaración de Niza un año después.

El Consejo reconoció que el deporte europeo, por muy diversificado que sea, posee características comunes que conviene proteger de posibles desvíos de carácter comercial. El deporte representa para la sociedad europea un excelente instrumento de cohesión social, así como una actividad que supera el marco estrictamente económico, ya que, si bien debe estar en condiciones de asimilar el nuevo marco comercial, no puede perder por ello ni su identidad ni su autonomía, que destacan las funciones que cumple en los ámbitos social, cultural, sanitario y educativo.

d. Posteriormente la declaración sobre el deporte que se adoptó en Niza en diciembre de 2000, es la respuesta del Consejo Europeo al informe presentado por la Comisión en Helsinki en diciembre de 1999, haciendo un llamamiento a las instituciones comunitarias para que tengan debidamente en cuenta los valores educativos del deporte en sus acciones y pide que las dimensiones social y cultural del deporte se destaquen de forma más notoria en las políticas nacionales y comunitarias.

e. Estos aspectos han tenido un detonante muy importante desde el punto de vista de la tendencia en la Política Europea en base a la (Decisión nº 291/2003/CE del Parlamento Europeo y del Consejo del 6 de febrero del 2003), por la cual se decide el 2004 como el Año Europeo de la Educación a través del Deporte.

Con esta decisión se destapan definitivamente los principales valores del deporte en una sociedad anónima que demanda en su más amplio sentido que el Deporte se consolide como un valor cultural.



De forma específica, debemos de referirnos a la gran importancia que tiene esta decisión para todas aquellas instituciones, entidades públicas y privadas y personas que trabajan profesionalmente en cualquier faceta del ámbito deportivo. Los objetivos marcados por el Parlamento Europeo y los contenidos de la propuesta realizada, tiene un gran significado para tantas y tantas personas que trabajan en este sector, que hoy en día ven refrendado su trabajo, muchas veces con gran carga vocacional, en esta decisión Europea.

Esta propuesta y definición en torno al deporte, concierne a todos los ciudadanos. Concierna en particular a los que tienen relación con el mundo del deporte, ya sean deportistas, aficionados o interesados. Concierna también a los que mantienen o tienden a mantener un interés puramente económico con el deporte. Por último, concierne a todos los que tienen una visión negativa del deporte actual, especialmente de aquellas actividades deportivas exageradas o inapropiadas, de carácter comercial o de otro tipo, que en estos últimos tiempos han ido en constante aumento.

En este contexto, quedan claramente definidos los objetivos del Año europeo de la educación por el deporte de los cuales debemos destacar:

- sensibilizar a la sociedad europea acerca de los valores tradicionales, la función actual y el valor educativo del deporte;
- incitar a las organizaciones educativas y deportivas a establecer y desarrollar vínculos asociativos firmes y objetivos comunes;
- aprovechar el potencial educativo de la dinámica que genera el movimiento deportivo organizado, en particular en lo

que respecta al voluntariado, la movilidad y los intercambios, y fomentar el acceso y la integración progresivos en un entorno multicultural donde no tengan cabida las discriminaciones sociales o de cualquier otro tipo;

- sensibilizar a la comunidad docente acerca de la necesidad actual de luchar contra los hábitos sedentarios, fomentando las actividades deportivas en los colegios;
- finalmente, tomar en consideración y destacar los problemas vinculados con la educación de los jóvenes deportistas que comienzan su carrera deportiva cada vez con mayor precocidad.

Analizando estos aspectos, todas las instituciones, entidades y profesionales del deporte debemos de aprovechar estas acciones para generar un nuevo valor de opinión en la sociedad actual en relación a dos conceptos muy importantes:

Reconocer y demostrar que la actividad deportiva en su más amplia expresión, determina de modo esencial la calidad de vida del individuo y de la colectividad, al tiempo que crea las condiciones para asegurar una vida más longeva y activa.

Reconocer y demostrar que la actividad vinculada al Deporte, no depende forzosamente de la realización de objetivos cuantitativos cada vez mayores, de ser el mejor, sino que depende de una actividad continua y equilibrada, individual y/o colectiva, bajo la tutela de un profesional cualificado, con el fin de adquirir formación y cultura.

f. Desde esta perspectiva, debemos de mencionar también la resolución aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas,



por la cual decidió proclamar el 2005 como año internacional del deporte y la educación física, como medio de fomentar la educación, la salud, el desarrollo y la paz.

3.3 | **Ámbito de transversalidad del deporte en la sociedad**

Uno de los principales valores que definirán el futuro de este sector queda contemplado dentro de los aspectos de oportunidad de este sector para su consolidación, de los cuales creo que hoy en día los valores de transversalidad en el ámbito de actuación del deporte será determinante.

De cara al desarrollo de este aspecto de TRANSVERSALIDAD DEL ÁMBITO DE ACTUACIÓN EN EL DEPORTE, debemos iniciar también esta exposición haciendo referencia al posicionamiento del espacio europeo, el cual desarrolla las siguientes pautas:

a. Recordando lo expuesto anteriormente, El Consejo de Europa después de la declaración de Niza, reconoce que el deporte, representa para la sociedad europea un excelente instrumento de cohesión social, así como una actividad que supera el marco estrictamente económico, ya que, si bien debe estar en condiciones de asimilar el nuevo marco comercial, no puede perder por ello ni su identidad ni su autonomía, que destacan las funciones que cumple en los ámbitos social, cultural, sanitario y educativo.

Por otra parte, se insistió en este diálogo en la declaración sobre el deporte adjunta al Tratado de Ámsterdam:

29. Declaración sobre el deporte. La Conferencia pone de relieve la importancia social del deporte, y en particular su función a la

hora de forjar una identidad y de unir a las personas. Por consiguiente, la Conferencia insta a los organismos de la Unión Europea a escuchar a las asociaciones deportivas cuando estén tratándose cuestiones importantes que afecten al deporte. A este respecto, debería prestarse una atención especial a las características específicas del deporte de aficionados.»

b. En base a estas líneas de actuación es necesario poder destacar las Conclusiones de la Conferencia Ministerial “La Unión Europea y el Deporte: Expectativas complementarias”

La Conferencia Ministerial “La Unión Europea y el Deporte: Expectativas complementarias” fue organizada por la Comisión Europea en cooperación con la Presidencia finlandesa de la Unión Europea, en Bruselas, los días 27 y 28 de Noviembre de 2006 y debemos de señalar los siguientes aspectos estratégicos por parte de los Ministros de Deportes de la Unión Europea:

- 1.** Se enfatizó la importancia del deporte, recogida en la Declaración 2000 sobre las Características Especiales del Deporte y su Función Social en Europa (Declaración de Niza).
- 2.** Fue unánimemente bien recibida la intención de crear por parte de la Comisión una iniciativa política sobre el papel del deporte en Europa, que podría tomar la forma de Libro Blanco, como respuesta al deseo de los Ministros de Deportes de conceder al deporte un papel más marcado en las políticas europeas y nacionales.
- 3.** Fue resaltada con interés la intención que tiene el Libro Blanco, no solamente de potenciar el valor intrínseco del deporte, sino también las dimensiones sociales



y económicas del deporte, así como de promover sus rasgos específicos organizativos a través de Europa. Los Ministros convinieron que, más expresamente, el Libro Blanco debería:

- a.** Asegurar que las políticas europeas incrementen cada vez más el valor añadido del deporte y su potencial para alcanzar los objetivos estratégicos de la Unión Europea en el campo social y económico.
 - b.** Incrementar el desarrollo y la puesta en práctica de "la especificidad de deporte" en consonancia con la Declaración de Niza del Consejo, en cumplimiento pleno con las leyes europeas y nacionales y reconocer el principio de subsidiariedad.
 - c.** Facilitar las relaciones entre la Unión Europea y el deporte con el objetivo de guiar y conseguir más claridad entre los interesados en el deporte.
- 4.** Solicitó a la Comisión la identificación y concentración en áreas de prioridad que se relacionan con las tres principales secciones del Libro Blanco.
- 5.** Se realizaron las siguientes sugerencias en cuanto al papel social del deporte:
- a.** Definir y promover los papeles sociales y educativos del deporte en el marco de la cohesión política de la Unión Europea, así como el estatus de organizaciones deportivas sin ánimo de lucro basadas en el voluntariado.
 - b.** Encontrar modos de integrar el concepto de actividad física beneficiosa para la salud (HEPA) con el concepto del papel social del deporte, sobre

todo en relación con el alcance de los objetivos recogidos en las recomendaciones adoptadas en la Reunión Informal de Ministros de Deportes de Luxemburgo (abril de 2005) y el Grupo de Trabajo Deporte y Salud .

- c.** Movilizar los instrumentos políticos y los programas de la Unión Europea para la utilización del deporte como un instrumento para el reforzamiento del desarrollo económico, la cohesión social, la educación, la salud y la motivación de la ciudadanía.
- 6.** Fueron hechas las siguientes sugerencias en cuanto a la dimensión económica del deporte:
- a.** Mejorar el entendimiento y hacer hincapié en el impacto macroeconómico del deporte, en particular de su crecimiento y potencial de creación de empleo, aunando el trabajo a nivel europeo sobre datos comunes y definiciones estadísticas.
 - b.** Unir el potencial económico del deporte de la UE para lograr la realización de los objetivos de Lisboa.
 - c.** Hacer una reflexión sobre la necesidad establecer la financiación del deporte sobre un equilibrio más seguro.
- 7.** Habiendo escuchado la presentación hecha por el Sr. D. José Luis Arnaut, basada en el Informe Independiente sobre el Deporte Europeo, y la del Sr. D. Kai Holm, en nombre del Comité Olímpico Internacional, se realizaron las siguientes sugerencias en cuanto a la organización del deporte:



- a. Dirigir los desafíos planteados por la interacción entre la especificidad del deporte y la aplicación de la ley deportiva de la Unión Europea.
 - b. Continuar el diálogo con los movimientos deportivos, en el respeto de la autonomías actuales para superar estos desafíos a nivel europeo.
 - c. Alentar este proceso facilitando el cambio de información, de datos y una mejor práctica en el campo de la organización de deporte.
8. Se confirmó el compromiso de poner en práctica los objetivos emanados de la Declaración de Niza, así como de la necesidad de continuar trabajando a nivel europeo.
9. Fue expresada la necesidad para la Comisión de mantener un proceso de consulta abierto y transparente sobre el Libro Blanco y se expresó el deseo de permanecer estrechamente unidos en dicho proceso. A este respecto, los Ministros de Deportes de la Unión Europea establecerán un grupo de trabajo durante la Presidencia alemana, en cooperación con la Comisión, con el objetivo de ayudar a la Comisión en la preparación del Libro Blanco.

El Comisionado europeo para Educación, Formación, Cultura y Multilingüismo, encargado del deporte:

10. Confirmó su intención de hacer un borrador de la Libro Blanco sobre el papel del deporte en Europa como medio de dotar a éste de un mayor peso específico en la consecución de la política europea.
11. Tomó nota de las sugerencias de los Ministros de Deportes de la Unión Europea con

el fin tenerlas en consideración de cara al futuro Libro Blanco.

Los Ministros de Deportes de Unión Europea y el Comisionado europeo:

● **Deporte y Salud**

12. Se confirmó la necesidad de integración de los diferentes sectores políticos encargados de la actividad física como fuente de salud a través de la cooperación interrelacionada de la UE y los estados miembros.
13. Se recomendó que dentro de las prioridades del Grupo de Trabajo sobre Deporte y Salud se incluya el intercambio de relaciones entre todos los Estados miembros de la Unión Europea; investigar el desarrollo y puesta en práctica de proyectos emprendidos conjuntamente con organizaciones deportivas; y el plantear directrices comunes europeas para la actividad física beneficiosa para la salud, en cooperación con la Plataforma para la Nutrición, Salud y Actividad Física de la Comisión y otras organizaciones europeas relevantes en el tema.

● **Organizaciones deportivas sin ánimo de lucro**

14. Fue confirmada la creación de un Grupo de Trabajo para repasar el estatus de las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro en relación con la ley de la UE, que será presidido por la Comisión Europea.
15. Reconocida la naturaleza específica de las organizaciones deportivas sin ánimo de

lucro y señalar que las diferencias entre las organizaciones deportivas de voluntariado sin ánimo de lucro y las empresas de negocios con ánimo de lucro deberían ser tenidas en consideración dentro de las políticas de los miembros de la UE.

Lucha contra el dopaje

16. Se expresó el reconocimiento a todos los miembros de la UE por haber sido capaz de hablar con una sola voz en las elecciones de la WADA; Felicitaciones al Sr. Jean François Lamour, Ministro francés para la Juventud, Deportes y Asociaciones, por su elección como Vicepresidente de la WADA y al Sr. Brian Mikkelsen, Ministro danés para la Cultura, por su elección al cargo europeo en el Comité ejecutivo de la WADA.

17. Se subrayó la importancia de la Conferencia Mundial contra el Dopaje en el Deporte, que tendrá lugar en Madrid del 15-17 de noviembre del 2007; estando de acuerdo en cuanto a la preparación de la conferencia, incluyendo entre sus prioridades, las agendas de las próximas reuniones de los Ministros de Deportes de la Unión Europea.

18. Fue expresado su fuerte compromiso con la ratificación y puesta en práctica de la Convención Internacional de la UNESCO contra el Dopaje en el Deporte y planteada una discusión preliminar sobre los objetivos a tener en cuenta en la primera Conferencia de los grupos para la Convención.

General

19. Fue celebrada la declaración realizada por el Foro de la Juventud Europea y el Deporte 2006.

20. Se tomó nota de la siguiente Reunión Informal de Ministros de Deportes que será organizada durante la presidencia alemana en Stuttgart los días 12-13 de marzo de 2007, así como de la posibilidad de unir este acontecimiento con la designación de Stuttgart como Capital europea de Deporte durante el mismo año.

4 Indicadores de referencia que demandan una actuación transversal en relación al deporte

Como indicamos anteriormente, uno de los factores determinantes para orientar la necesidad de un nuevo liderazgo en relación a la actuación universal que demanda la sociedad en relación al deporte, hace referencia a los valores negativos que se producen de forma paralela al desarrollo de hábitos marcados por una sociedad industrializada y urbana.

En relación a estos aspectos podemos observar la existencia de grandes preocupaciones socio-políticas. En relación al ámbito de esta comunicación es necesario realizar una reflexión en voz alta sobre el siguiente aspecto:

HÁBITOS POCO SALUDABLES DE LA POBLACIÓN.
Evolución del cuerpo humano.



“Los ciudadanos de la Unión Europea se mueven demasiado poco y consumen demasiado: demasiada energía, demasiadas calorías y demasiada grasa, azúcar y sal. La principal consecuencia es un incremento constante y rápido del sobrepeso y la obesidad en toda la UE, y este incremento es especialmente grave en niños y adolescentes. Esta tendencia está afectando negativamente a la salud y reduciendo la esperanza de vida. El coste humano es inaceptable, y el coste presupuestario y económico también es elevado”. (ALIMENTACIÓN, ACTIVIDAD FÍSICA Y SALUD -UNA PLATAFORMA EUROPEA DE ACCIÓN).

Las causas de esta enfermedad social, como se cataloga el progresivo deterioro e involución del “cuerpo” son múltiples y no hay soluciones sencillas. Existe una Red de expertos sobre la nutrición y la actividad física que aconseja a la Comisión para la elaboración de una estrategia amplia a fin de apoyar las medidas nacionales y locales para hacer frente a este desafío tan importante para el futuro de la sociedad. El problema ya es lo suficientemente grave que debe provocar una sensibilización especial de cara a conseguir liderar de forma conjunta la adopción de medidas extraordinarias y decididas que puedan ayudar a contener o invertir las tendencias actuales.

Los ámbitos de actuación que determinarán una actuación determinante, deben de referirse a procesos transversales que garanticen:

- un nuevo ámbito de opinión.
- un nuevo ámbito de educación.
- un nuevo ámbito de vinculación universal a la actividad física.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la obesidad y el sobrepeso han alcanzado caracteres de epidemia a nivel mundial. Más de mil millones de personas adultas tienen

sobrepeso y, de ellas, al menos 300 millones son obesas.

La preocupación por la prevalencia que la obesidad está adquiriendo a nivel mundial se debe a su asociación con las principales enfermedades crónicas de nuestro tiempo, como son las enfermedades cardiovasculares, diabetes mellitus tipo 2, hipertensión arterial y ciertos tipos de cáncer. La obesidad provoca engrosar las cifras de morbilidad y mortalidad por estas enfermedades.

De los diez factores de riesgo identificados por la OMS como claves para el desarrollo de las enfermedades crónicas, cinco están estrechamente relacionados con la alimentación y el ejercicio físico. Además de la ya mencionada obesidad, se citan el sedentarismo, hipertensión arterial, hipercolesterolemia y consumo insuficiente de frutas y verduras.

Como puede verse, la alimentación poco saludable y no practicar actividad física con regularidad son las principales causas de las enfermedades crónicas más importantes, y ambas son susceptibles de modificarse.

En los adultos, la obesidad está asociada también a otras patologías, como las enfermedades respiratorias y la artrosis. Pero es en los niños y adolescentes donde el problema se hace más grave ya que, de no tomar medidas a tiempo sobre sus hábitos, hay una alta probabilidad de que el niño obeso se convierta en un adulto obeso.

Todas las enfermedades descritas anteriormente acortan la vida. La obesidad puede llegar a reducir la esperanza de vida de una persona hasta en diez años.

La prevalencia de la obesidad (especialmente en la infancia, donde alcanza cifras alarmantes) y su tendencia ascendente durante las dos últimas



décadas, han hecho que también se afiance en España el término de “obesidad epidémica”.

En la población adulta española (25-60 años) la prevalencia de obesidad es del 14,5% mientras que el sobrepeso asciende al 38,5%. Esto es, uno de cada dos adultos presenta un peso superior a lo recomendable. La obesidad es más frecuente en mujeres (17,5%) que en varones (13,2%). También se ha observado que la prevalencia de obesidad crece conforme aumenta la edad de las personas, alcanzando cifras del 21,6% y 33,9% en varones y mujeres de más de 55 años, respectivamente.

Más preocupante es el fenómeno de obesidad en la población infantil y juvenil (224 años), situada ya en el 13,9%, y la de sobrepeso, que está en el 12,4%. En este grupo de edad la prevalencia de obesidad es superior en varones (15,6%) que en mujeres (12%). Las mayores cifras se detectan en la prepubertad y, en concreto, en el grupo de edad de 6 a 12 años, con una prevalencia del 16,1%.

Una de las principales causas de la obesidad es la inactividad física. En la población infantil y juvenil estos fenómenos se agudizan. El número de horas que los niños y adolescentes dedican a jugar con los ordenadores y videojuegos ha aumentado de forma espectacular. El ocio, en la infancia, cada vez se hace más sedentario.

Los datos actuales muestran que los niños españoles pasan una media de 2 horas y 30 minutos al día viendo televisión y media hora adicional jugando con videojuegos o conectados a internet.

El conocimiento profundo de las causas mencionadas y de sus múltiples y complejas interrelaciones resulta esencial para cambiar los hábitos de la población y modificar los determinantes de la obesidad. Una combinación de actividad

física regular, variedad de alimentos en la dieta e interacción social amplia constituye, probablemente, el abordaje adecuado para hacer frente al problema al que nos enfrentamos, con el resultado de una mayor longevidad y un envejecimiento sano de la población.

En comparación con el resto de países de Europa, España se sitúa en una posición intermedia en el porcentaje de adultos obesos. Sin embargo, en lo que se refiere a la población infantil, nuestro país presenta una de las cifras más altas, sólo comparable a las de otros países mediterráneos. Así, en los niños españoles de 10 años la prevalencia de obesidad es sólo superada en Europa por los niños de Italia, Malta y Grecia. El número de niños obesos en nuestro país ha experimentado un aumento preocupante en la última década, provocado por los hábitos alimentarios y sedentarios.

5 Conclusiones en relación a la necesidad de un nuevo liderazgo de actuación transversal en materia de deporte

Los temas expuestos no son más que meros ejemplos de una situación real que demanda una actuación universal en el relación al valor transversal del deporte en la sociedad.

Los extremos expuestos que alertan de la existencia real de un problema que ya es lo suficientemente grave y que debe provocar una sensibilización especial de cara a conseguir liderar de forma conjunta y transversal, la adopción de medidas extraordinarias y decididas que pue-



dan ayudar a contener o invertir las tendencias actuales.

Nos encontramos ante un desafío importante para el futuro de una sociedad que actualmente se mueve en la fase de inflexión negativa en la evolución del principal engranaje que es el cuerpo humano.

En este sentido somos testigos de una continua evolución en aspectos tecnológicos, industriales o urbanizadores que han modificado las condiciones de vida de la persona contraponiendo la tendencia de hábitos sedentarios a la continua evolución del ser humano.

Es pues el momento de liderar la necesidad de actuación y reflexión hacia pautas que generen la necesidad de toma de decisiones universales y en este sentido sin la intención de generar comparaciones contraproducentes o negativas, un inicio en la tendencia de la disminución de la esperanza de vida del ser humano, provocado por la consolidación de hábitos no saludables, puede llegar a compararse al fenómeno del "cambio climático". En este caso el cambio climático global es un hecho y por ello los Gobiernos a nivel mundial han reaccionado ante esta amenaza cada vez más cercana con una preocupación que debe ser inmediata, no se podrá esperar a que los efectos se hagan notorios y claros, pues seguramente en ese momento ya será muy tarde para actuar y buscar soluciones.

Atendiendo al símil expuesto, y con el objetivo puesto en la necesidad de tomar medidas urgentes, es necesario liderar un cambio conceptual en relación a la actividad física y el deporte basado en los siguientes aspectos:

En relación al concepto y valor de la actividad física y el deporte:

a. El interés social y público de la actividad física y el deporte se fundamenta en los beneficios que reportan en la salud, la educación, la economía y a sus diferentes aspectos éticos y sociales que evidencian y demuestran que la actividad física y deporte debe ser guiada, diseñada, planificada, desarrollada, organizada y evaluada de forma cualificada.

b. Actualmente la práctica de la actividad física y el deporte se constituye como uno de los fenómenos sociales de mayor trascendencia que debe formularse como un medio para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos/as, contribuyendo a mejorar la comunicación y a fomentar el entendimiento entre las culturas.

En relación a la actuación transversal en la sociedad:

a.1. Todos los indicadores apuntan a la necesidad de iniciar una nueva tendencia hacia el crecimiento de los hábitos saludables de práctica de actividad física y deporte con el objetivo de consolidar una vinculación universal de toda la sociedad.

a.1. El deporte, representa para la sociedad actual un excelente instrumento de cohesión social, así como una actividad que supera el marco estrictamente deportivo, por lo cual debe estar en condiciones de asimilar el nuevo escenario del deporte y la actividad física en la sociedad, destacando de forma principal las funciones que cumple en los ámbitos social, educativo, y cultural.

En relación a la financiación que demanda este nuevo escenario de la actividad física y el deporte:



Incremento de recursos económicos en este sector producidos en base a:

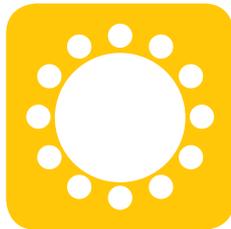
- Transversalidad de actuaciones políticas. Es importantísimo reorientar el objeto de gasto hacia actuaciones transversales. La actuación económica en relación a este nuevo liderazgo no está enmarcado en el ámbito exclusivamente deportivo, en este sentido todas las áreas de actuación social básica deben de plantearse esta actuación transversal.
- Tendencia a favorecer el gasto efectivo. En este sentido se debe buscar la consolidación de proyectos a medio y largo plazo. Son numerosos los estudios que evalúan el impacto de ahorro de costes en sectores como pueden ser el gasto sanitario o el coste socio-laboral.
- Desarrollo de actuaciones que incentiven la vinculación de recursos económicos del sector privado (nuevo espacio inversor) a tendencia de consolidación del sector económico del deporte.

172

De forma general debemos coincidir que el ámbito deportivo debe de salir del marco de referencia tradicional. Las estructuras que soportan actualmente el desarrollo del deporte deben de experimentar un cambio muy importante de cara a poder adaptarse a las demandas estratégicas que nos debemos de plantear para el futuro.

Así pues es necesario la puesta en marcha de nuevos proyectos de liderazgo políticos desde el ámbito de la gestión, que puedan iniciar un nuevo camino en relación con el futuro del deporte en la sociedad, para lo cual, será imprescindible poder generar los siguientes cambios:

- Necesidad de cambio en las organizaciones que lideran el sistema deportivo Español modernizando urgentemente sus objetivos y estructuras de cara a caminar paralelamente al desarrollo socio-económico y profesional del deporte.
- Apuesta decidida por el incremento de los recursos hacia el sector deportivo a través de dos valores importantísimos; la transversalidad de las áreas de actuación en la administración pública y la apuesta por un gasto efectivo en este sector que debe consolidarse como de interés público.
- Revalorización definitiva de los aspectos educativos en relación al deporte. Consolidación del área formativa de "educación física".
- Consolidación de un marco de vinculación del sector privado en el nuevo escenario de gestión de los medios y recursos del deporte, como complementariedad a la actuación de la Administración Pública.



La gestión deportiva local: *Problemática actual y tendencias de futuro*

Ponente: D. Luis Solar Cubillas
*Director del Área Deportiva
del I.M.D. de Bilbao*



Claves

- Correcta ubicación de la Práctica Deportiva dentro de su actual contexto
- La relación con la iniciativa privada
- La calidad
- Atención a la demanda
- Política de precios
- Flexibilización de la oferta
- Superación de la oferta de los equipamientos convencionales
- Creación de herramientas de evaluación
- Gestión del servicio

Claves

Iniciación deportiva

- No confundir con actividades infantiles

Ocio Activo-Pasivo

- Las expectativas creadas y el dimensionamiento prudente

Salud-Wellness

- El giro de los valores sociales y la posición de gestión al respecto

Terapia

- Los resultados son mas importantes que en rendimiento

174

Relación Social

- Subyace al 90% de las razones de la Act. Dep.





La posición respecto a la iniciativa privada

Sinérgica y Complementaria

Con la necesidad de compatibilizar dos visiones, desde la admón:

Conservadora

- Reservarse nichos de actividad no apetecidos.
 - por difícil rentabilización
 - por alta inversión

Vanguardista

- Creación de nuevos sectores de demanda con actividades de resultado incierto asumiendo riesgos

175

La calidad de las actividades

La madurez de la demanda hace variar aspectos de la calidad.

El decreto de regulación de la actividad laboral de los profesionales del deporte:

- Como oportunidad de variar el sentido de la calidad percibida
- Como amenaza económica

Atención a las tendencias

- La maduración deportivo-cultural de la sociedad, genera una demanda con independencia de la oferta
- La moda no responde a criterios lógicos, pero sí progresivamente globalizados

Política de Precios

Máxima

176

- El déficit es, en principio, una limitación para la generalización de equipamientos y hábitos deportivos

Flexibilización de la oferta

Desde la gestión deportiva local tenemos distintas posibilidades que desde ámbitos que se creen en la obligación de amparar al actual régimen federativo

- Eliminar una actividad es tan importante como crearla
- La capacidad de adaptación a las necesidades individuales , como elemento "clave" y diferenciador



Superación de la oferta de los equipamientos convencionales

- La tendencia a la conquista de la ciudad no debe dejarnos parados
- La Instalación convencional no es una unidad de gestión, sino un **medio** mas de la "Gestión de un servicio llamado "Deporte"
- El turismo estacional, el de fin de semana, o el estival nos han de servir para aumentar la oferta

Creación de herramientas de evaluación

- La flexibilización de la oferta
- La política de precios
- La necesidad de estar en vanguardia

Nos obligan a

- Ser competitivos
- Autoevaluarnos





Competitividad

- Puesta en escena, para su valoración, de la competencia.
- La competencia, en tanto que capacitación para el desarrollo de un función determinada, es la cualificación exigible a las personas para realizar dicha función o proceso.
- Cuando tratamos de objetivar tal cualificación, expresándola de forma empírica en dígitos o en ratios que expresen el valor de parámetros medidores, estaremos juzgando la "competencia" bajo criterios de "competitividad"

Parámetros de control o indicadores posibles

178

Ejemplos

1. Nº de abonados de un municipio (%)
2. Aceptación de la oferta en cada zona
3. Grado de satisfacción del cliente.
4. Cuantificación de la oferta de cursos y escuelas.
5. Aceptación de la oferta de cursos y escuelas.
6. Beneficio o pérdida en el conjunto de escuelas y cursos.
7. Ocupación de las instalaciones susceptibles de ser reservadas.
8. Grado de ocupación medio de una piscina
9. Recaudación media de una piscina
10. "Grado de satisfacción" del equipo de trabajo.
11. Definición de valores "Diana"



Valores Diana

- Lograr cotas de abonados sobre el 25% de la población de la zona.
- Lograr niveles de autofinanciación por encima del 75% del presupuesto ordinario.
- Obtener valores positivos en la valoración del “grado de satisfacción del cliente externo”.
- Obtener valores positivos en la valoración del “grado de satisfacción del cliente interno”.

Otras claves de gestión del servicio en un futuro próximo

179

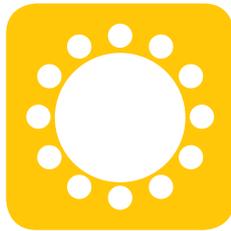
¿Outsourcing en las actividades deportivas?

Cuestión ligada a:

- La progresiva madurez deportiva (demanda de calidad)
- La legislación al respecto
- El precio

Condiciones de las Concesiones administrativas

- Capacidad financiera de los entes locales



La gestión deportiva local: *La coordinación de actuaciones deportivas en el ámbito supramunicipal*

Ponente: D. José Manuel Betancort Álvarez

Director General de Deportes
del Gobierno de Canarias



Unificar criterios entre las distintas Administraciones Públicas con competencia en materia de Deporte, es una necesidad irrenunciable. La gestión pública, en cualquier ámbito de la acción institucional, es, además de necesaria desde el punto de vista operativo, rentable para el conjunto de la sociedad, tanto por la repercusión de las acciones como por el ahorro en el uso de los dineros públicos.

La Ley Canaria del Deporte delimita las responsabilidades de cada una de las instituciones (Ayuntamientos, cabildos y Gobierno de Canarias), pero las leyes por sí solas no cambian la realidad. Hace falta la voluntad de cumplirlas. La coordinación entre las diversas administraciones públicas territoriales en materia de deporte debe ser real y no una mera declaración de intenciones, al objeto de hacer efectivo el principio de eficacia consagrado en el art. 103.1 de la Constitución.

Canarias cuenta con un organismo creado precisamente para estos fines: el CONSEJO CANARIO DEL DEPORTE, órgano en el que están repre-

sentados todas las administraciones públicas, las universidades y los agentes privados que fomentan, organizan y practican el deporte y que constituye el foro en el que ha de tratarse esta materia.

El objetivo es lógicamente llegar a un consenso entre las tres administraciones en orden a fijar conceptos y acordar una distribución racional entre ellas del esfuerzo público hacia el deporte. Es sabido que las tres administraciones, en ocasiones, financian actividades de la misma naturaleza, lo que supone una ineficiente utilización de los recursos o, al revés, aquellas a las que compete asumir determinadas inversiones (tanto materiales como inmateriales) no han articulado los mecanismos para hacerlas efectivas.

Dicho ésto, hay que dejar sentado que el principio general que debe presidir esta negociación se encuentra recogido en el artículo 8.e de la Ley Canaria del Deporte, que atribuye al Gobierno de Canarias la competencia para *“la organización y promoción de actividades deportivas cuyo interés exceda del ámbito insular”*, Por lo que a sensu



1 Competencias de los Ayuntamientos canarios

contrario, cuando la actividad no excede del ámbito insular, la responsabilidad pública debe recaer, en la medida que corresponda, a los cabildos insulares y a los Ayuntamientos.

Entre los capítulos a coordinar destacan el Deporte para Todos, el deporte en edad escolar, el deporte federado, los eventos deportivos, el apoyo económico a los clubes, federaciones deportivas y otros colectivos que requieren una atención especial, la infraestructura deportiva, las nuevas titulaciones deportivas, la tecnificación deportiva y los juegos y deportes autóctonos y tradicionales.

182

En algunas materias podría afirmarse que hay una buena delimitación de las áreas de actuación. Así ocurre con las actividades dirigidas a la iniciación, el Deporte para Todos y la infraestructura deportiva.

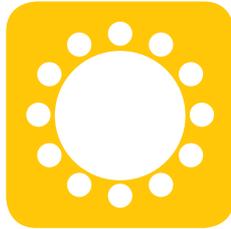
En infraestructura deportiva, el Gobierno de Canarias se ha reservado la elaboración y aprobación de dos instrumentos interrelacionados: el Censo y el Plan Regional de Infraestructuras Deportivas, en colaboración con el Consejo Superior de Deportes y los cabildos insulares.

En otras materias, como el deporte en edad escolar y el deporte federado, subsisten algunas disfunciones que es necesario corregir.

Por último, todo apunta a que pronto se va acometer una nueva descentralización administrativa en España, la llamada tercera descentralización: el traspaso de determinadas funciones que vienen ejerciendo las diputaciones provinciales, los concejos insulares y los cabildos insulares, en favor de los municipios, con el fin de avanzar en el acercamiento de la Administración al ciudadano.

Por lo que respecta a Canarias, sería deseable que la nueva descentralización logre por fin articular de forma satisfactoria la distribución de competencias entre la Administración de la Comunidad Autónoma y las propias de los cabildos y municipios canarios. Para ello habría que afrontar el reto con valentía y realismo, sin descartar nada a priori.

Una vez materializado el traspaso a los Ayuntamientos, convendría plantearse si algunas funciones, por su naturaleza o por el ámbito territorial al que se dirigen, debieran ser asumidas, al contrario de lo inicialmente pensado, por alguna instancia superior al Ayuntamiento e inferior al cabildo. Aquí surge la idea de potenciar la comarca. Es evidente que en algunos casos, la construcción de determinadas instalaciones deportivas y su mantenimiento, o la organización de determinadas actividades, exceden a la demanda y posibilidades económicas de un solo municipio, lo que aconsejaría fueran gestionadas a través de la correspondiente mancomunidad.



La gestión deportiva local: *La coordinación de actuaciones deportivas en el ámbito supramunicipal*

Ponente: D. Juan de la Cruz Vázquez
Director General de Actividades y
Promoción Deportiva de la Junta de Andalucía



Gestión combinada



183

Población 2006

7.653.100

Extensión 2005

87.268 km²

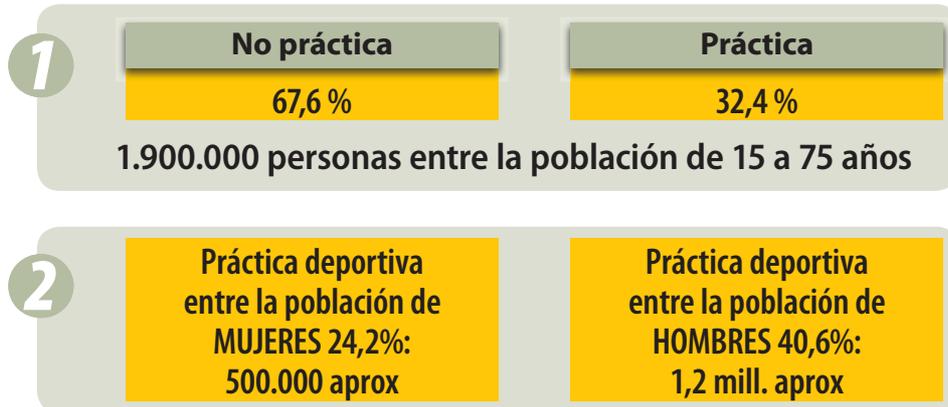
PIB

34.337.977.000 €

Renta per cápita

16.100

Población andaluza



Tipo de práctica



Lugar de práctica





Carácter competitivo o recreativo de la práctica deportiva Andalucía 2005

Carácter de la práctica deportiva	Hombre	Mujer	Total
Participa en ligas deportivas nacionales	5,4	0,8	3,7
Participa en ligas locales o provinciales	15,8	5,0	11,8
Compite con amigos por divertirse	22,3	2,5	14,9
Hace deporte sin preocuparse de competir	51,5	85,1	64,1
Otra respuesta	0,5	3,3	1,5
N.C.	4,5	3,3	4,0
Total	100	100	100

185

Forma de hacer deporte Andalucía 2005

Cómo hacer deporte	Hombre	Mujer	Total
Por su cuenta	72,3	68,6	70,9
Como actividad de un club, asociación, organización o federación	23,8	20,7	22,6
Como actividad del centro de enseñanza o de trabajo en el que está	3,0	5,0	3,7
Otra respuesta	1,0	4,1	2,2
N.C.		1,7	0,6
Total	100	100	100



Planes directores

- 1. Plan director de promoción deportiva**
- 2. Plan director de actividades deportivas**

1. Plan director de promoción deportiva

- Campaña deporte y salud
- Campaña de promoción deporte y mujer
- Plan de organización de eventos deportivos de Andalucía (Poeda)
- Andalucía Sports Boureau (Turismo deportivo)

186

2. Plan director de actividades deportivas

- **Plan de deporte local y provincial**
- Plan de deporte en edad escolar
- Plan de deporte en federado
- Plan de deporte universitario
- Plan de deporte de alto rendimiento
- **Otras actuaciones**



Plan del deporte local o provincial

PDL/PD

“Los instrumentos de planificación integrados por un conjunto de medidas y actuaciones que las Diputaciones Provinciales o los Ayuntamientos o sus Organismos Autónomas realizan en materia deportiva”





Plan del deporte local

Programas**	Deporte adaptado	Deportintegra
Objetivos	Impulsar a las entidades locales andaluzas a diseñar y gestionar programas, medidas o actuaciones de actividades físico deportivas dirigidas a personas con discapacidad, con el fin de favorecer su integración, desarrollar sus capacidades motrices y mejorar su salud y calidad de vida	Impulsar a los Ayuntamientos andaluces a diseñar y gestionar un programa, actuaciones o medidas que fomenten las actividades físico deportivas dirigidas al colectivo inmigrante, con el fin de favorecer su socialización, normalización e integración
Destinatarios	Personas con discapacidad	Colectivo de inmigrantes
Edad	Todas las edades	Todas las edades
Entidad beneficiaria	Ayuntamientos o su OAL	Ayuntamientos o sus OAL
Planifica	DGAPD	DGAPD
Tramita y Resuelve	Delegaciones provinciales	Delegaciones provinciales
Regulación	Orden por la que se establecen las bases reguladoras de la concesión de subvenciones en materia de deporte. Modalidad 4	Orden por la que se establecen las bases reguladoras de la concesión de subvenciones en materia de deporte. Modalidad 4
Temporalización	Resolución anual (1 al 28 de febrero)	Resolución anual (1 al 28 de febrero)
Situación	Pendiente publicación Orden	Pendiente publicación Orden



Plan del deporte local		
Programas**	Actividad físico-deportiva para personas mayores	Actividad físico-deportiva para otros colectivos de atención especial (drogodependientes y grupos de etnia gitana)
Objetivos	Mejorar el estado integral de salud y fomentar las relaciones sociales de las personas mayores	Promocionar las actividades físico deportivo como medio de integración, socialización y mejora de su calidad de vida
Destinatarios	Personas mayores	Drogodependientes y etnia gitana
Edad	Personas mayores	Todas las edades
Entidad	Ayuntamientos o sus OAL	Ayuntamientos o sus OAL
Planifica	DGAPD	DGAPD
Tramita y Resuelve	Delegaciones provinciales	Delegaciones provinciales
Regulación	Orden por la que se establecen las bases reguladoras de la concesión de subvenciones en materia de deporte. Modalidad 4	Orden por la que se establecen las bases reguladoras de la concesión de subvenciones en materia de deporte. Modalidad 4
Temporalización	Resolución anual (1 al 28 de febrero)	Resolución anual (1 al 28 de febrero)
Situación	Pendiente publicación Orden	Pendiente publicación Orden



Plan del deporte local		
Programas**	Juegos Deportivos Municipales para Escolares	Escuelas Deportivas Municipales para Escolares
Objetivos	Aumentar la participación de los escolares en competiciones con motivos lúdico, recreativos y formativos en el ámbito municipal	Iniciar a los escolares en actividades físico deportivas para favorecer sus hábitos de vida saludables y garantizar una práctica de base de calidad
Destinatarios	Escolares	Escolares
Edad	6 a 18 años	6 a 18 años
Entidad	Ayuntamientos o sus OAL	Ayuntamientos o sus OAL
Planifica	DGAPD	DGAPD
Tramita y Resuelve	Delegaciones provinciales	Delegaciones provinciales
Regulación	Orden por la que se establecen las bases reguladoras de la concesión de subvenciones en materia de deporte. Modalidad 4	Orden por la que se establecen las bases reguladoras de la concesión de subvenciones en materia de deporte. Modalidad 4
Temporalización	Resolución anual (1 al 28 de febrero)	Resolución anual (1 al 28 de febrero)
Situación	En marcha	En marcha

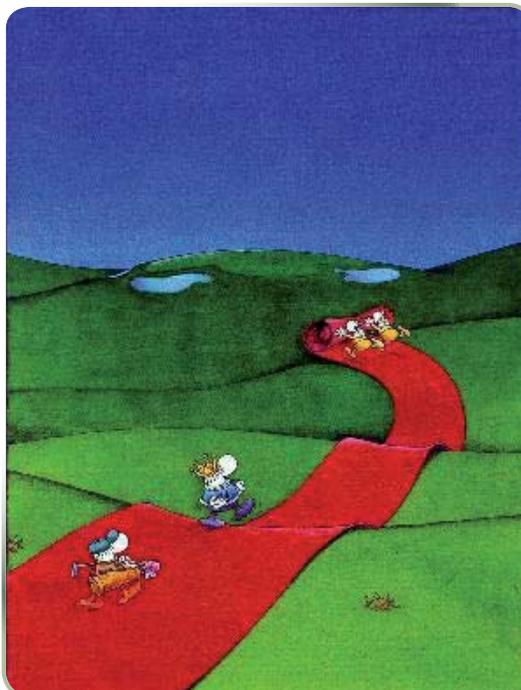


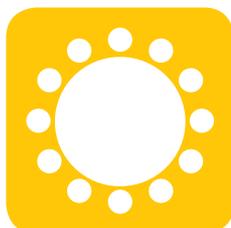
Plan del deporte provincial

Programa	Juegos Deportivos Provinciales para Escolares
Objetivos	Aumentar la participación de los escolares en competiciones con motivos lúdico, recreativos y formativos en el ámbito provincial y garantizar la continuidad del trabajo de los Ayuntamientos
Destinatarios	Escolares
Edad	6 a 18 años
Entidad beneficiaria	Diputaciones provinciales
Planifica	DGAPD
Tramita y Resuelve	Delegaciones provinciales
Regulación	Orden por la que se establecen las bases reguladoras de la concesión de subvenciones en materia de deporte. Modalidad 4
Temporalización	Resolución anual
Situación	En marcha



Plan del deporte provincial	
Programa	Encuentro Deportivo Escolar de Andalucía (EDEA)
Objetivos	Educativos-deportivos Igualdad de género Convivencial
Destinatarios	Escolares
Edad	Alevines
Entidad coorganizadora	Diputaciones provinciales
Planifica	DGAPD y DGPSE
Tramita y Resuelve	DGPSE
Regulación	Mediante Orden conjunta de las Consejerías de Deporte y de Educación
Temporalización	Resolución anual
Situación	En marcha





La gestión deportiva local: *La coordinación de actuaciones deportivas en el ámbito supramunicipal*

Ponente: D. Iñaki Ugarteburu Artamendi
*Director General de Deportes
de la Diputación Foral de Guipúzcoa*

 Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa
Gizarte eta Erakunde Harremanetarako Departamentua
Departamento para las Relaciones Sociales e Institucionales



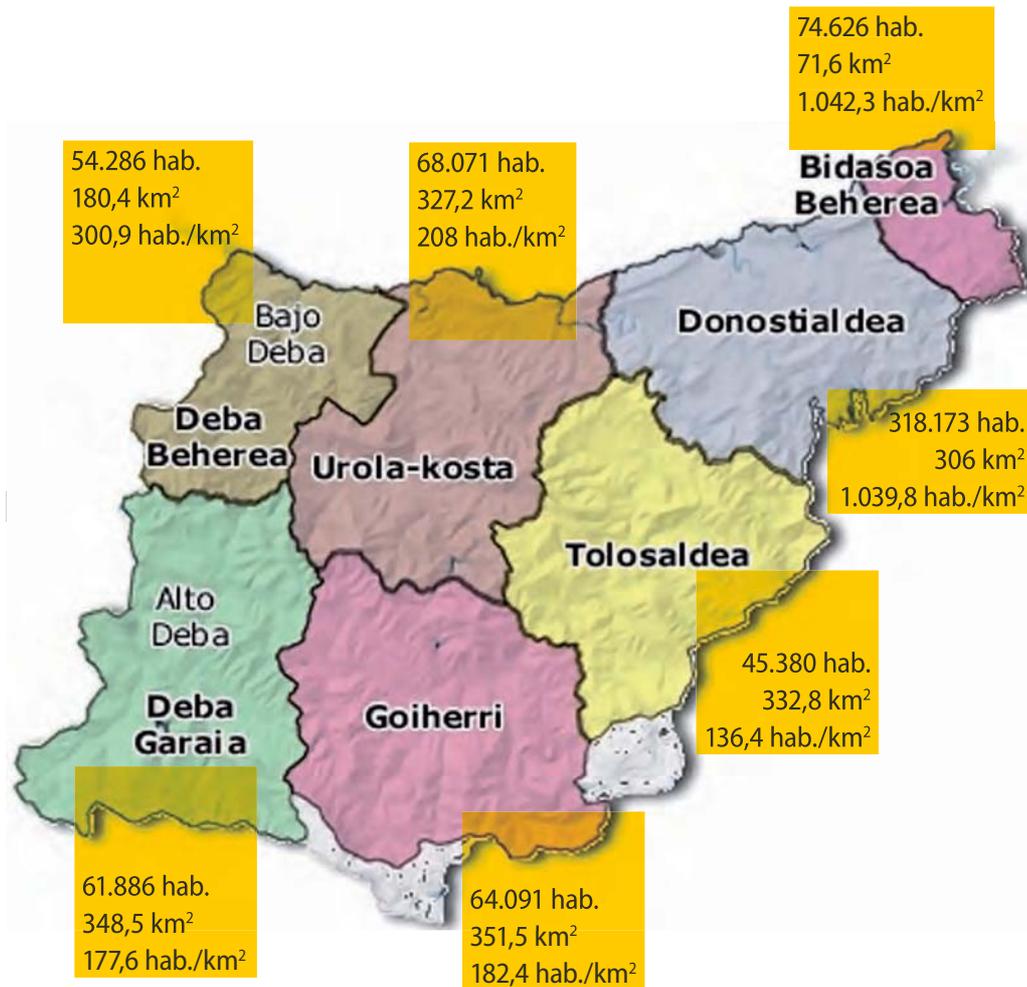
**Resumen del plan de actuación 2003-2007
en materia de deportes y su relación
con los municipios y comarcas**

193



1. Gipuzkoa en datos

Territorio y población (2004)



194

Total Gipuzkoa

686.513 habitantes

1.980 km²

347 habitantes/km²



Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa
Gizarte eta Enkuntze Harremanetarako Departamentua
Departamento para las Relaciones Sociales e Institucionales



1. Gipuzkoa en datos

Radiografía de Gipuzkoa

Superficie:	1.980 km ²
Población (2004):	686.513 habitantes
Densidad de población:	347 habitantes/km ²
Capital:	
Donostia-San Sebastián (2004):	182.644 habitantes
PIB 2003:	15.604.461 miles de €
Tasa de crecimiento 2004:	2,7%
Renta 2004 (s/Europa 25):	123,1%
Principales sectores productivos (2003)	
Servicios	58,49%
Industria	34,38%
Construcción	6,30%
Agropesquero	0,83%
Paro (EPA aT/05):	5,7%

Gestión deportiva, eventos e instalaciones deportivas - Colindres 14 de julio de 2006

1. Gipuzkoa en datos		
Estructura del PIB en Gipuzkoa		
	2003 (A)	Peso relativo
PIB Gipuzkoa (p.m.)	15.604.461	100,00
Agropesquero	129.711	0,83
Industria	5.363.359	34,38
Construcción	983.681	6,30
Servicios	9.127.710	58,49

(A) Avance

(miles de euros)

2. Información referida a las instalaciones deportivas del territorio	
Espacios deportivos censados	2.479
• Descubiertos	1.281
• Totalmente cubiertos	963
Propiedad municipal	1.093
Propiedad del Gobierno Vasco	443

Gestión deportiva, eventos e instalaciones deportivas - Colindres 14 de julio de 2006



2. Información referida a las instalaciones deportivas del territorio asdfas

Inversiones en equipamientos realizadas en gipzkoa durante los últimos veinte años

Instalación	Periodo							
	1986/ 1990	1991	1992	1993	1994/ 2001	2002	2003	2004/ 2007
Frontones	26	9	2	2	8	1	3	2
Polideportivos cubiertos	22	7	2	5	12	0	0	6
Piscinas cubiertas	14	0	2	0	10	0	1	7
Campos grandes	13	5	5	3	12	0	4	8
Pistas de atletismo	3	4	4	1	2	0	0	2
Piscinas descubiertas	2	1	1	3	1	0	0	2
Instalaciones de remo	2	0	1	0	0	0	0	1
Otros	26	3	0	2	7	3	3	2
	108	29	17	16	52	4	11	30
Inversión (M)	39,066	9,827	4,027	4,688	43,273	0,5	14	*
Subvención (M)	19,533	4,417	1,803	2,043	17,063	0,103	1,744	18,9
Incluyendo las actuaciones realizadas en el Complejo Deportivo de Anoeta								
Inversión (M)	41,77	17,039	13,709	7,843	43,273	0,5	14	*
Subvención (M)	20,434	6,821	5,030	3,095	17,063	0,103	1,744	18,9

197

Nº de espacios deportivos: 2.740

Nº de espacios cubiertos: 1.222 (44,6%)

Nº de espacios descubiertos: 1.518 (55,4%)

Gestión deportiva, eventos e instalaciones deportivas - Colindres 14 de julio de 2006



Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa
Gizarte eta Erakunde Harremanetarako Departamentua
Departamento para las Relaciones Sociales e Institucionales

1 Principios básicos

El plan de actuación 2003-2007 de la Diputación Foral de Gipuzkoa en materia de deporte, que recoge las líneas básicas de actuación, quiere dar respuesta al actual estado de desarrollo del hecho deportivo en Gipuzkoa, a su relevancia económica, a su trascendencia en aspectos tales como la salud o el ocio y a su valor como elemento de cohesión social.

Así mismo, con este proyecto, la Diputación Foral de Gipuzkoa se posiciona ante el futuro como la institución líder del deporte guipuzcoano y se reafirma como referente de vanguardia en el mundo del deporte.

En la elaboración de este plan de actuación se ha tenido en cuenta que el Plan Vasco del Deporte (en cuya elaboración y redacción ha intervenido muy activamente la Diputación Foral de Gipuzkoa), y que ha fijado las acciones y estrategias que durante los próximos años van a fomentar la actividad física y el deporte en la CAPV. Por ello, las líneas maestras de la política deportiva de la Diputación Foral de Gipuzkoa para el periodo 2003-2007 se han diseñado con el telón de fondo del citado Plan Vasco del Deporte. En buena lógica, la implantación y, en su caso, el diseño definitivo de estas líneas maestras conllevará, en gran medida, la estrecha colaboración con el resto de instituciones que han intervenido en dicho Plan, principalmente con el Gobierno Vasco.

Debe subrayarse, así mismo, la **imprescindible participación de las Entidades Locales del Territorio Histórico de Gipuzkoa** en las líneas de actuación cuyos objetivos se enmarquen en la ordenación y planificación deportiva territorial, así como la de las entidades deportivas asociati-

vas, que deben ser agentes activos en la política deportiva de la Diputación Foral de Gipuzkoa en materia de "ordenación y fomento del asociacionismo deportivo", tal y como señala la Ley Vasca del Deporte.

Como culminación de esta colaboración permanente con las Entidades Locales y las entidades asociativas, así como con otras entidades vinculadas al deporte (centros educativos, empresas de servicios deportivos...) este periodo 2003-2007 se contempla la creación del Consejo Guipuzcoano del Deporte, como órgano de consulta y asesoría de la Dirección General de Deportes.

2 Objetivos operativos

1 Impulsar la coordinación y colaboración de todos los agentes integrantes del sistema deportivo de Gipuzkoa

- Constitución del Consejo Territorial del Deporte de Gipuzkoa.

2 Facilitar que el sistema deportivo guipuzcoano disponga de los equipamientos deportivos adecuados para satisfacer sus demandas

- Aprobación del Plan Territorial Sectorial de Equipamientos Deportivos de Gipuzkoa.
- Aprobación y ejecución del Plan Foral de Equipamientos Deportivos 2004-2007.



3 *Fomentar y reestructurar las asociaciones deportivas*

- Aprobación y ejecución del Plan General de Fomento y Ordenación Territorial de Asociaciones Deportivas.
- Creación de Unidades de Atención y Proyección Deportiva de ámbito municipal o comarcal.
- Puesta en marcha de estructuras comunes de gestión ordinaria de clubes.

4 *Modernizar las federaciones deportivas*

- Ejecución de las acciones incluidas en el Plan Estratégico de la Asociación de Federaciones Deportivas Guipuzcoanas.
- Firma de contratos programas para la reorganización integral de la modalidad con federaciones que reúnan adecuadas condiciones de viabilidad y proyección de futuro.
- Impulso a proyectos de concentración y optimización de recursos comunes entre federaciones.
- Aprobación y ejecución del Plan de Promoción del Voluntariado en el Deporte.
- Constitución de estructuras que promuevan el voluntariado deportivo a nivel local, comarcal y/o territorial.

5 *Elevar el nivel de calidad del deporte escolar*

- Aprobación y ejecución de un plan específico de formación para docentes en el ámbito del deporte escolar.

- Implantación, en coordinación con los Ayuntamientos, de una red territorial de expertos en iniciación deportiva.
- Adecuación de los convenios relativos a la creación de estructuras de gestión y atención al deporte escolar para la inserción de la planificación y programación de las enseñanzas deportivas dentro de las funciones a desempeñar por los coordinadores de deporte escolar de los centros escolares del Territorio Histórico.
- Aprobación de una disposición foral en la que se regulen los criterios de calidad de los equipamientos y las personas (titulaciones) que deben garantizarse en cualquier actividad desarrollada en cualquier ámbito del deporte escolar.
- Regulación e implantación de los procesos de detección (a partir del primer año alevín) y tecnificación (a partir del 2º año alevín) de los niños y niñas mejor dotados para las diferentes modalidades deportivas.
- Regulación e implantación de las actividades de iniciación al rendimiento (categoría infantil) de las modalidades deportivas, en el ámbito de los clubes.
- Establecimiento en los centros escolares de servicios de orientación deportiva, destinados a insertar a los escolares en estructuras deportivas que garanticen su continuidad en la práctica deportiva.
- Potenciación de las actividades de promoción dirigidas a los escolares en general.
- Implantación de programas específicos para permitir la conciliación de la actividad docente y deportiva (Estudio-Deporte), especialmente dirigidos a escolares incluidos en programas de formación de talentos.



- Implantación del programa PDJ para el fomento de la práctica deportiva entre las y los jóvenes guipuzcoanos.

6 *Estructurar el deporte de rendimiento guipuzcoano*

- Impulso para la renovación de las líneas de actuación de la Fundación Kirologi.
- Constitución por parte de los clubes del Territorio Histórico de equipos de ámbito territorial que permitan la participación de deportistas guipuzcoanos en competiciones de ámbito estatal.

7 *Colaborar con el deporte profesional para la mejora del sistema deportivo guipuzcoano*

- Firma de convenios con aquellas estructuras relacionadas con el deporte profesional que puedan colaborar en la mejora de los procesos territoriales de organización de modalidades.

8 *Apoyar la organización de eventos deportivos*

- Creación de un censo de acontecimientos deportivos extraordinarios.
- Ordenación de los acontecimientos deportivos extraordinarios desde un punto de vista de racionalización de fechas, optimización de recursos y captación de patrocinios.
- Revisión del baremo para la determinación de ayudas económicas a los acontecimientos deportivos de especial relevancia.

9 *Incrementar la financiación privada destinada al deporte guipuzcoano*

- Aumento de los beneficios fiscales para el fomento del patrocinio privado a programas y actividades declarados de interés general.
- Realización de convenios con entidades privadas para impulsar la construcción de instalaciones deportivas básicas de interés singular.
- Simplificación de los requisitos para la declaración de actividades prioritarias.

10 *Impulsar el Deporte para Todos*

- Implantación de la Kirol Txartela territorial que permita el acceso a instalaciones y actividades de todo Gipuzkoa.
- Revisión y, en su caso, fomento de la habilitación y/o construcción de espacios que garanticen el acceso de todos los guipuzcoanos a la práctica de actividades físicas definidas como básicas.
- Firma de convenios con entidades locales y centros escolares para facilitar el uso de las instalaciones deportivas ubicadas en los centros por parte de toda la población en horario no lectivo.
- Colaboración con las Oficinas Comarcales de Desarrollo de Gipuzkoa para la implantación de actividades deportivas ligadas al sector del turismo deportivo.
- Firma de un convenio con Osakidetza (Dto. de Sanidad del G.V.) para extender por todo el Territorio el proyecto de Gipuzkoa Sasoi.
- Diseño y ejecución de una campaña de promoción de los beneficios de la actividad física y del deporte.



- Impulso a la implantación racional en todo el Territorio de unidades asistenciales especializadas en medicina del deporte
- Firma de un convenio con la Asociación de empresas de gestión de instalaciones deportivas para la clarificación de los ámbitos de actuación de las mismas.

11 Consolidar la utilización de las nuevas tecnologías de información y comunicación en el sistema deportivo guipuzcoano

- Creación de una red territorial de puntos de información y comunicación deportiva.
- Creación de una intranet que conecte a todas las federaciones deportivas.
- Creación de una aplicación informática estándar que facilite y optimice la gestión administrativa y deportiva de entidades deportivas.
- Creación de la Kirolgela Birtuala, como aula virtual de formación deportiva.
- Diseño de aplicaciones virtuales para la captura del gesto deportivo y su análisis biomecánico.
- Desarrollo de programas virtuales de tecnificación y orientación deportiva.
- Virtualización de contenidos de enseñanza para la iniciación y tecnificación deportiva.
- Ayudas a la adquisición de material informático y a la creación de páginas webs y aplicaciones informáticas para la gestión de las competiciones.
- Conversión del portal Kirolak.net en herramienta de comunicación e información entre las entidades deportivas guipuzcoanas, así como la mejora de sus contenidos y servicios

de información dirigidos al público en general.

12 Apoyar las iniciativas de I+D+i en materia de actividad física y deporte

- Elaboración y ejecución de un programa de investigación estratégica en materia de actividad física y deporte.
- Creación en Gipuzkoa y en colaboración con las entidades dedicadas a la investigación de un centro I+D+i que permita desarrollar la investigación, el desarrollo y la innovación en el ámbito de la actividad física y el deporte de manera multidisciplinar.

13 Potenciar las prácticas deportivas de todos los niveles en colectivos de características específicas

- Ejecución de las acciones contempladas en el “Plan para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres” en materia de fomento del acceso de las mujeres a todos los niveles de práctica deportiva.
- Firma de un convenio con la Federación Guipuzcoana de Deportistas con Minusvalías para la implantación de las estructuras y medios necesarios para el fomento de la práctica deportiva de los guipuzcoanos de todas las edades con minusvalías.
- Estudio, diseño y ejecución de un plan para fomentar la integración social de los inmigrantes a través del deporte.



14 Fomentar los deportes autóctonos (Herri Kirolak, Pelota vasca, Remo/banco fijo).

- Colaboración en la ejecución de las acciones aprobadas en los planes estratégicos específicos establecidos en la Ley 14/1998 del Deporte del País Vasco.
- Promoción de procesos de reflexión que, impulsados desde las respectivas federaciones territoriales, promuevan proyectos de reorganización, modernización y consolidación de las modalidades autóctonas.

15 Consolidar la colaboración transfronteriza

- Consolidación de la Eurored del Deporte por medio del aumento del número de socios.
- Aumento del número de actividades deportivas de ámbito transfronterizo.
- Impulso a la colaboración entre clubes con vocación transfronteriza y, en especial, a la creación de euroclubes.
- Consolidación de las estructuras y programas deportivos en el ámbito de la Eurociudad Vasca.
- Consolidación del Observatorio de Derecho Transfronterizo de Deporte "Iurismuga" en materia de información, difusión y formación de temas jurídicos de interés de ambos lados de la frontera.
- Liderazgo del proyecto Basquesurf para la creación de un ente dirigido a potenciar el deporte del surf, el turismo y la industria del surf en las costa litoral desde Bayona hasta Bilbao (espacio Euskosurf) dentro de un programa de cooperación transfronteriza.

- Participación activa en la "Comisión de deportes" del Convenio de colaboración entre la Diputación Foral de Gipuzkoa y el Consejo General del Departamento de Pirineos Atlánticos.

16 Fomentar el uso del euskera en el sistema deportivo guipuzcoano

- Ejecución del Programa Kirola Euskaraz en colaboración con la Dirección de Normalización del Uso del Euskara.

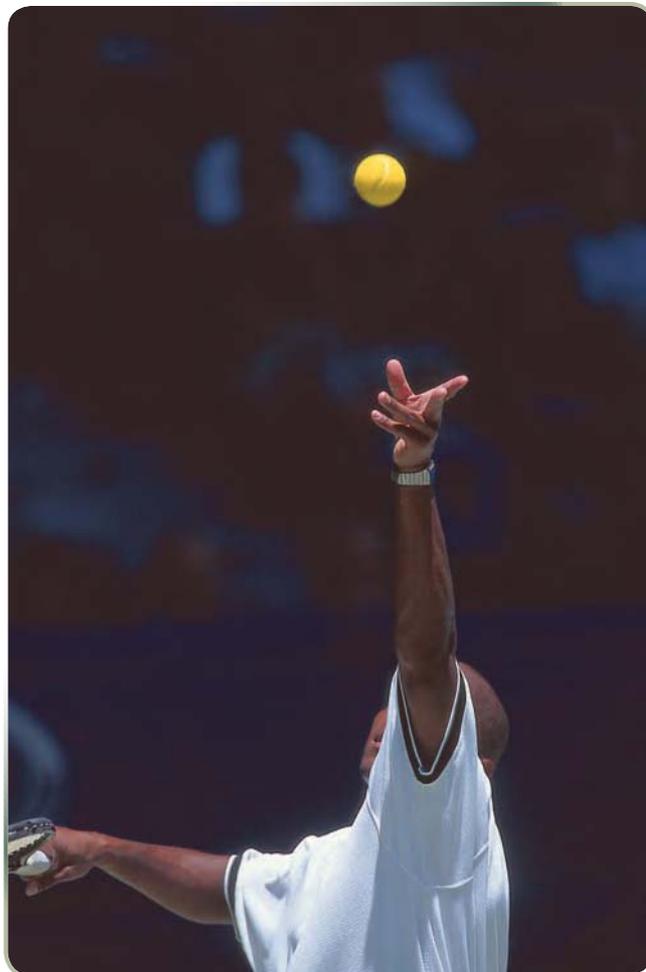
17 Difundir los valores y beneficios del deporte

- Elaboración del Plan de Comunicación integral del Servicio de Deportes.
- Declaración institucional del 2004, como Año Europeo de la Educación a través del Deporte y ejecución de las acciones previstas para lograr la socialización del proyecto.
- Ejecución de una campaña en torno a los valores del deporte escolar.
- Ejecución de una campaña de promoción de la práctica deportiva a través de empresas deportivas.
- Diseño y ejecución de la Campaña Gipuzkoa Sasoi en colaboración con la Delegación de Salud.
- Creación del Centro de Documentación Deportiva.
- Difusión a través de la Kirolgela Birtuala de los minisites sobre juego limpio, prevención del dopaje y educación de padres.





- Elaboración de un nuevo diseño de la página Web del Servicio con nuevos servicios y contenidos.
- Celebración del "Día de puertas abiertas al Deporte" el primer domingo de junio de cada año en colaboración con las diputaciones de Araba, Bizkaia, Barcelona y Turín.



Resumen del plan de actuación 2003-2007 en materia de deportes y su relación con los municipios y comarcas

Plan de actuación 2003-2007 en materia de deporte

- Imprescindible colaboración y participación de las entidades locales
- Área de coordinación con las Entidades Locales: servicio de consulta y asesoría
- Consejo Guipuzcoano del Deporte

Plan de actuación 2003-2007 en materia de deporte

204

1. Plan Foral de Equipamientos Deportivos 2004-2007.
Plan extraordinario de inversiones en curso.
2. Plan General de Fomento y Ordenación Territorial de las Asociaciones Deportivas.
3. Plan de Promoción del Voluntariado.
4. Reestructuración del deporte escolar.
5. La organización del ámbito de la práctica deportiva con objetivos de ocio, forma física y salud.
6. La potenciación de las prácticas deportivas de todos los niveles en colectivos de características específicas.





Plan de actuación 2003-2007 en materia de deporte

1. Plan foral de equipamientos deportivos 2004-2007

Objetivos generales

- Completar, mejorar y optimizar la *red básica*.
- Impulsar el desarrollo de la *red idónea*.
- Potenciar la construcción de equipamientos deportivos de *gran interés económico* para el área de influencia.

Principios

- Directrices de los Planes Territoriales Parciales.
- Creación de áreas recreativo-deportivas y espacios deportivos no convencionales.
- Dar prioridad a la creación de equipamientos de carácter polideportivo.
- Priorizar infraestructuras deportivas supramunicipales que puedan dar servicios a amplios núcleos de población.
- Fomentar la construcción y uso de las instalaciones deportivas de los centros escolares.

Líneas de actuación prioritarias

- Las que proponen actuar en las áreas con mayor déficit de infraestructuras.
- Las que estén orientadas a la práctica deportiva de toda la población.
- Las propuestas de intervención que tengan un carácter supramunicipal y/o que potencien la gestión mancomunada de equipamientos deportivos.
- Las orientadas a la tecnificación deportiva de ámbito territorial.

Plan de actuación 2003-2007 en materia de deporte

2. Plan general de fomento y ordenación territorial de las asociaciones deportivas

Establecer criterios y cauces para hacer evolucionar el actual conjunto de asociaciones hacia un nuevo sistema:

- *Clubes primarios.*
- *Clubes básicos*, normalmente de carácter polideportivo y ámbito municipal.
- *Clubes singulares*, normalmente de carácter monodeportivo y ámbito comarcal o territorial.
- *Grandes clubes* titulares de instalaciones propias.

206

Plan de actuación 2003-2007 en materia de deporte

3. Plan de promoción del voluntariado

Estrategias

- Ámbitos de colaboración y características del voluntariado en una sociedad moderna.
- Creación de una estructura adecuada para su captación, formación y organización.
- Diseño e implantación de un programa de incentivos.



Plan de actuación 2003-2007 en materia de deporte

4. Reestructuración del deporte escolar

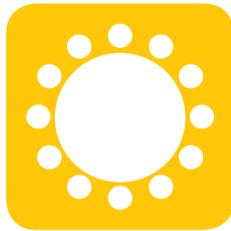
Objetivos

- Alcanzar mayores cotas de calidad.
- Adecuarse a las modificaciones de la estructura social y deportiva de nuestro Territorio.
- Adaptarse al Modelo Vasco de Deporte Escolar.
- Mejorar la cualificación de quienes realicen labores de docencia deportiva:
Plan específico de formación.
- Implantación, en coordinación con los Ayuntamientos, de una *red territorial de expertos en iniciación deportiva.*
- Potenciar la figura del *coordinador de deporte escolar.*
- *Regulación normativa* y aplicación de los *criterios de calidad* de los equipamientos y las personas (titulaciones).
- Regular e implantar los procesos de *detección y tecnificación* de los niños y niñas mejor dotados.

Plan de actuación 2003-2007 en materia de deporte

5. La organización del ámbito de la práctica deportiva con objetivos de ocio, forma física y salud

- Planificación integral de la oferta de actividades deportivas en el ámbito territorial de Gipuzkoa.
- Garantizar el acceso a la práctica de Actividades Deportivas Básicas.
- Colaborar en la implantación de actividades deportivas ligadas al sector del *turismo deportivo*.
- Reforzar la colaboración con Osakidetza: proyecto Gipuzkoa Sasoi.
- Impulsar la implantación de unidades asistenciales especializadas en medicina del deporte.
- Colaborar con las Empresas de Servicios Deportivos para su adecuada implantación en el sistema guipuzcoano del deporte.



La gestión deportiva local: *La coordinación de actuaciones deportivas en el ámbito supramunicipal*

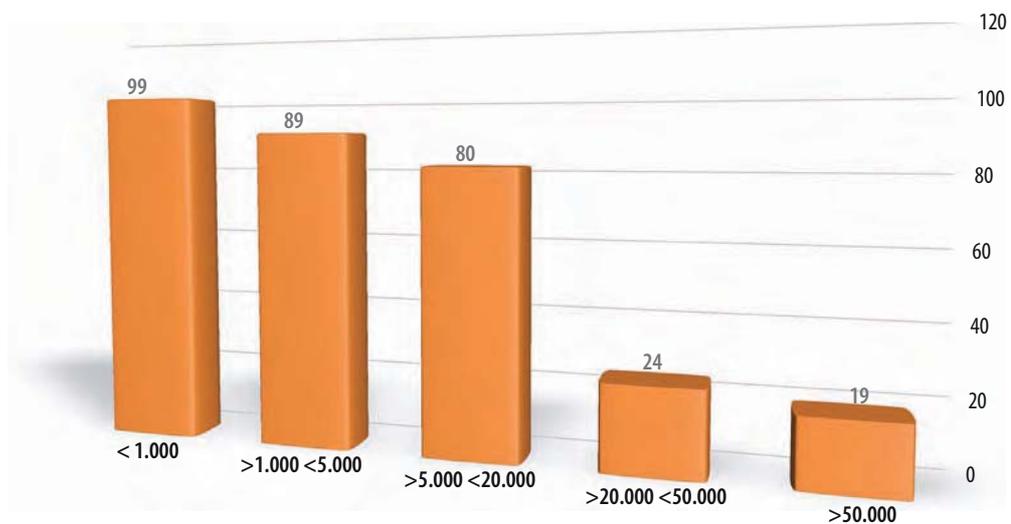
Ponente: D. Jesús María Canga Castaño

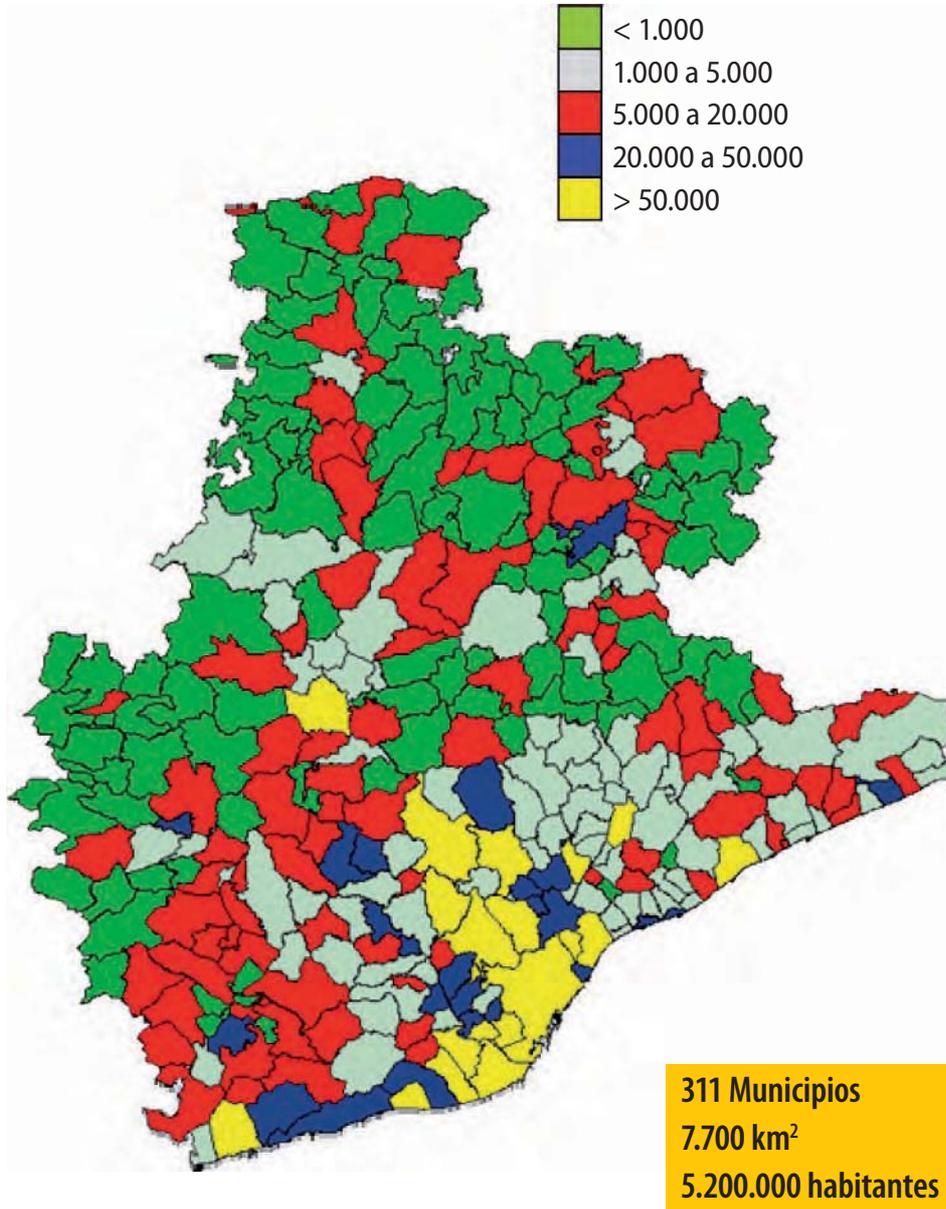
Diputado Adjunto de Deportes
Alcalde de Sant Adrià del Besòs



Asistencia y cooperación jurídica, económica y técnica a los municipios de la provincia

Provincia de Barcelona. Municipios y población







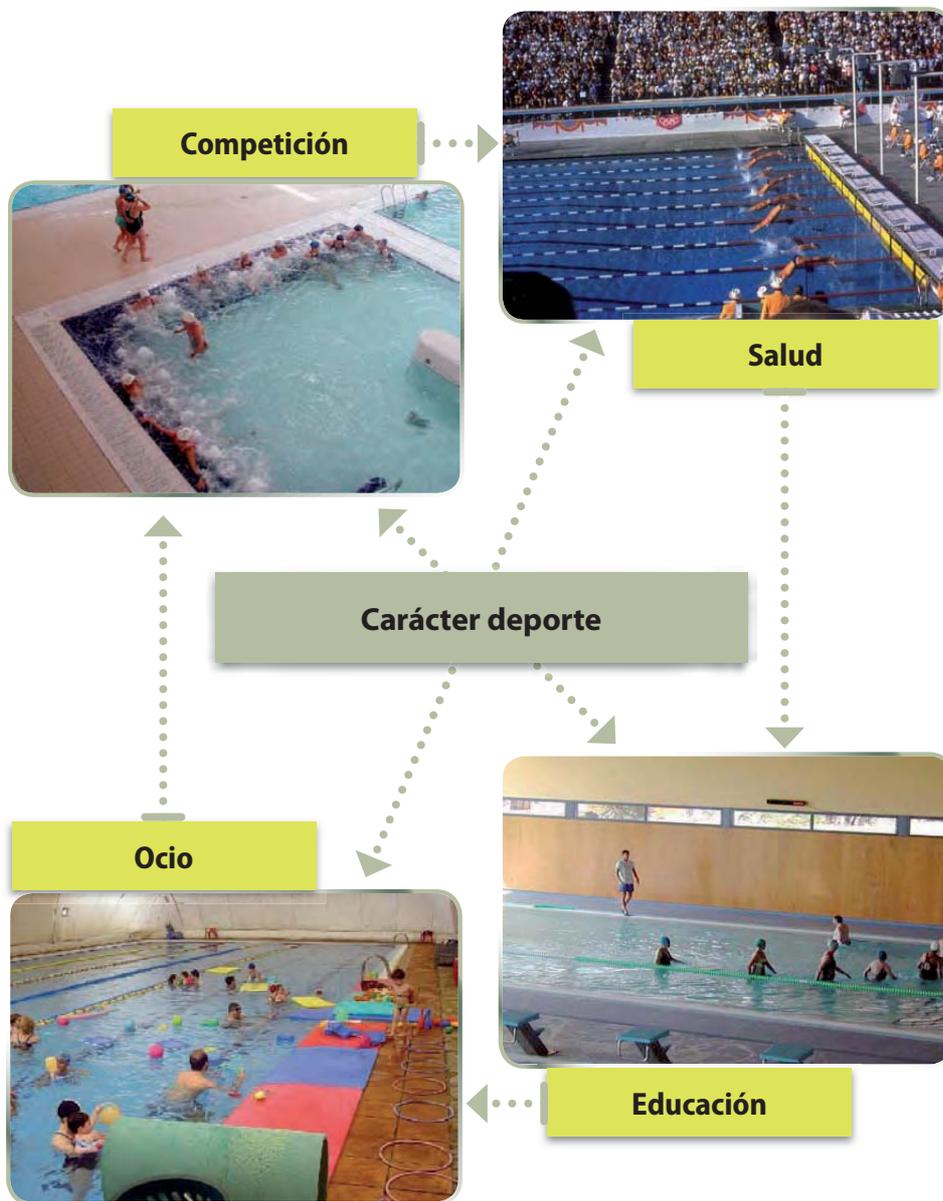
Área de deportes objetivos 2004-2007

Diputació de Barcelona Objetivos estratégicos Plan de Mandato 04-07

- Incrementar la calidad de vida en todos los pueblos y ciudades de la provincia
- Fortalecer la dimensión cívica, ciudadana y democrática de nuestros pueblos y ciudades

Área Deportes 2004-2007

Focalizar el deporte como un instrumento para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas de la provincia, aprovechando sus potencialidades y valores para reforzar la cohesión social, contribuyendo a crear ciudadanía. **Colaborar con el mundo deportivo local, tanto en el propio territorio municipal como supramunicipal**, ofreciendo soporte técnico, económica y jurídica a los entes locales en el ámbito de las actividades y de los equipamientos deportivos, trabajando en red con los diferentes agentes deportivos.







Líneas de actuación área de deportes 2004-2007

A. Actividades deportivas

1. Acontecimientos locales
2. Grandes premios y acontecimientos
3. Colaboraciones y trofeos
4. Material de préstamo (Jornada de puertas abiertas)
5. Programas deportivos
6. Fiesta del deporte

B. Equipamientos deportivos locales

1. Asesoramientos
2. Soporte técnico
3. Soporte, construcción y reforma de equipamientos deportivos

C. Formación e investigación





Actividades deportivas Acontecimientos deportivos



Actividades deportivas Material de préstamo



216





Actividades deportivas Programas deportivos

PR. 1 Dirigido a personas con discapacidad



PR. 2 Dirigido a personas adultas



PR. 3 Dirigido a una sociedad multicultural



PR. 4 Dirigido al deporte en edad escolar

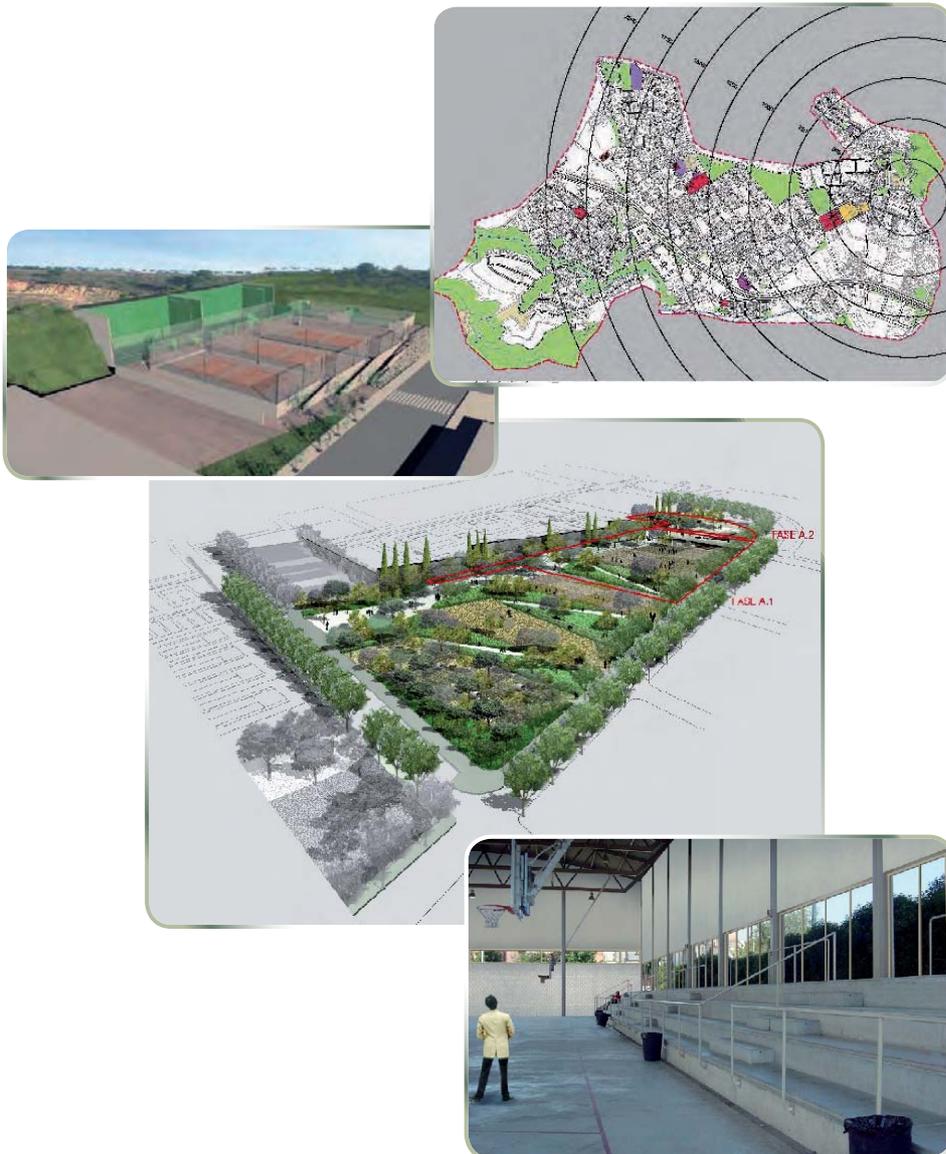


PR. 5 Dirigido a la tercera edad



PR. 6 Solidaridad deportiva

Equipamientos deportivos locales Soporte técnico





Equipamientos deportivos locales

Soporte, construcción y reforma de equipamientos deportivos



Cooperación deportiva supramunicipal: 3 ejemplos

Challenge Medias Maratones





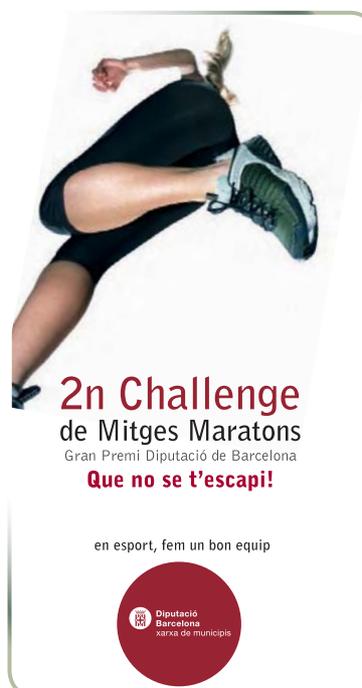
Challenge Medias Maratones

Qué es y qué se pretende

- Es un conjunto de Medias Maratones homologadas por la Federación Catalana de Atletismo, que se desarrollan en ocho municipios de la provincia de Barcelona.
- Iniciativa que pretende valorar el esfuerzo personal y potenciar esta modalidad deportiva.
- Aglutinar bajo la fórmula "Challenge" ocho pruebas tradicionalmente dispersas

Quién puede participar

Todos los ciudadanos y ciudadanas que quieran correr carreras de medio fondo: atletas con licencia de la Federación Catalana de Atletismo y población en general





Challenge Medias Maratones

Categorías

Federados

- Masculina
- Femenina
- Discapacitados físicos silla de ruedas masculina
- Discapacitados físicos silla de ruedas femenina
- Invidentes masculina
- Invidentes femenina

222

No federados

- Masculina
- Femenina
- Discapacitados físicos silla de ruedas masculina
- Discapacitados físicos silla de ruedas femenina
- Invidentes masculina
- Invidentes femenina





Challenge Medias Maratones

Calendario de pruebas

- 9a Media Maratón de Mataró: **3 de diciembre de 2006**
- XVIII Media Maratón de Vilanova i la Geltrú: **17 de diciembre de 2006**
- XXIV Media Maratón de Sitges: **14 de enero de 2007**
- 8ª Media Maratón de Terrassa: **21 de enero de 2007**
- 21ª Media Maratón Granollers-Les Franqueses-La Garriga-Granollers: **4 de febrero de 2007**
- Media Maratón de Barcelona: **11 de febrero de 2007**
- XII Media Maratón Gava-Castelldefels-Gava: **18 de febrero de 2007**
- XIV Media Maratón de Montornès-Montmeló: **25 de marzo de 2007**



Bicicletada popular por la ribera del río Besós





Bicicletada popular por la ribera del río Besós

Área de actividad

Recuperación río Besós

- Iniciada la década de los 90
- Obras condicionamiento:
 - 80% Inversión: fondos cohesión Unión Europea
 - 20% Inversión: fondos locales

Gestión y mantenimiento parque fluvial

- Convenio Ayuntamientos:
 - Montcada y Reixac, Santa Coloma de Gramanet, Sant Adrià del Besós, Barcelona
 - Consorcio Cuenca del Besós
 - Diputación de Barcelona
- Desde el año 2000, la Diputación de Barcelona gestiona y mantiene el parque fluvial

225

Singularidades

- Recuperación paisaje ribera fluvial
- Recuperación biológica
- Recuperación espacio para disfrute ciudadano: paseo, footing, bicicleta ...

Bicicletada popular por la ribera del río Besós

Actividad

Objetivo

Fomentar la práctica de la bicicleta, durante el tiempo libre en un espacio natural de calidad, la ribera del Besós recuperada, un paisaje nuevo y atractivo.

Participación

Abierta a todos los ciudadanos.

Organizadores

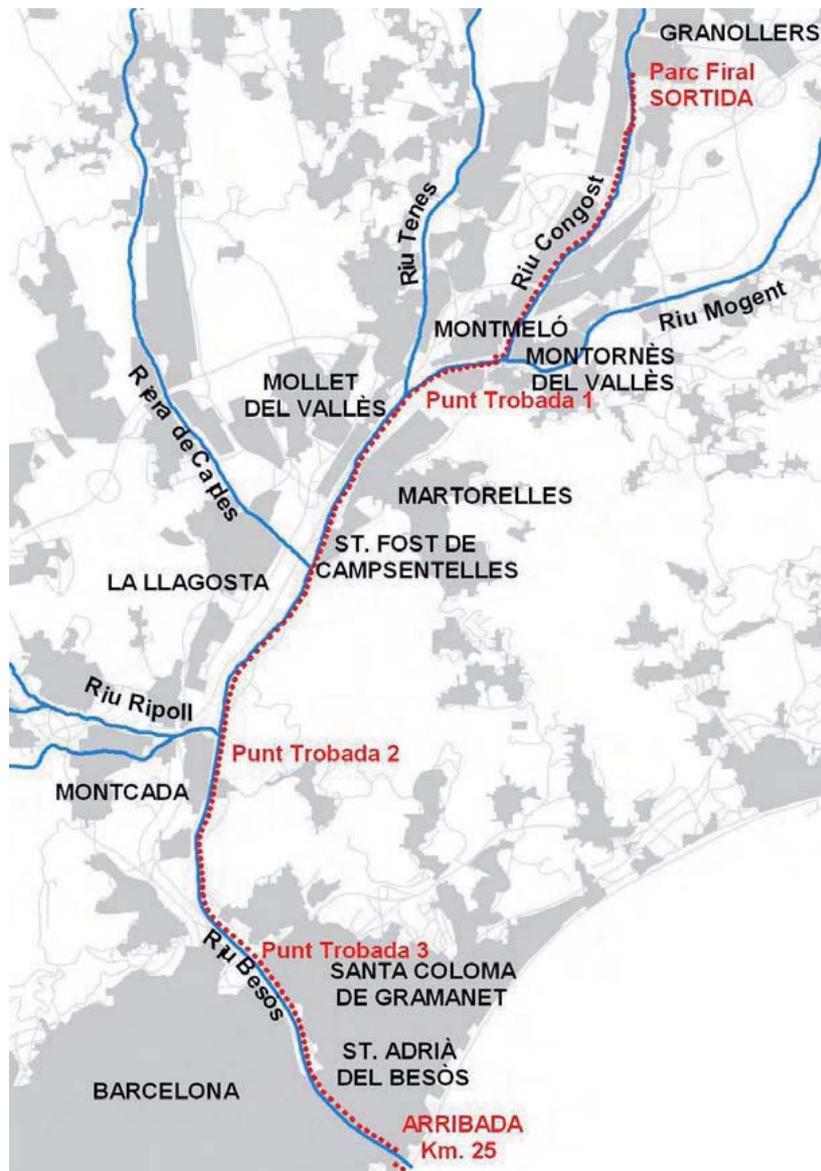
- Área de Deportes Diputación de Barcelona
- Área de Espacios Naturales Diputación de Barcelona
- Consorcio para la defensa de la cuenca del Besós

Dirección técnica



Bicicletada popular por la ribera del río Besós

Bicicletada popular



Fiesta del deporte (Jornada Puertas Abiertas)



228





Fiesta del deporte (Jornada Puertas Abiertas)

Objetivo

Ofrecer los espacios públicos de los pueblos y ciudades, espacios urbanos y espacios naturales, para facilitar la práctica de la actividad física a toda la ciudadanía.

Provincia Barcelona 2006

Ayuntamientos participantes: 113
Espacios de práctica: 427
Actividades: 488
Participantes: 73.000

- Progresivo incremento de los Ayuntamientos participantes, de los espacios de práctica, de las actividades y de los participantes.
- Celebración más allá de la provincia de Barcelona: provincia Torino, Euskadi.

Fiesta del deporte (Jornada Puertas Abiertas)

Fiesta del deporte

Fiesta donde el deporte manifiesta su carácter participativo, educativo e integrador. El deporte, un derecho de todos los ciudadanos, practicado en distintos espacios urbanos: plazas, parques, playas instalaciones ...

Organización

- Area Deportes Diputación de Barcelona.

Colaboración

230

- Agrupación Territorial Consejos Deportivos: (15 Consejos Deportivos provincia Barcelona)
- Ayuntamientos
- Entidades Deportivas





Fiesta del deporte (Jornada Puertas Abiertas)

Las ciudades son instalaciones deportivas

Todo el mundo puede hacer deporte

El deporte es salud

No te quedes en casa, haz deporte, no importa tu edad

Haz deporte en compañía

Disfruta del aire libre

El deporte es cosa de todos y de todas

Vengas de donde vengas, haz deporte

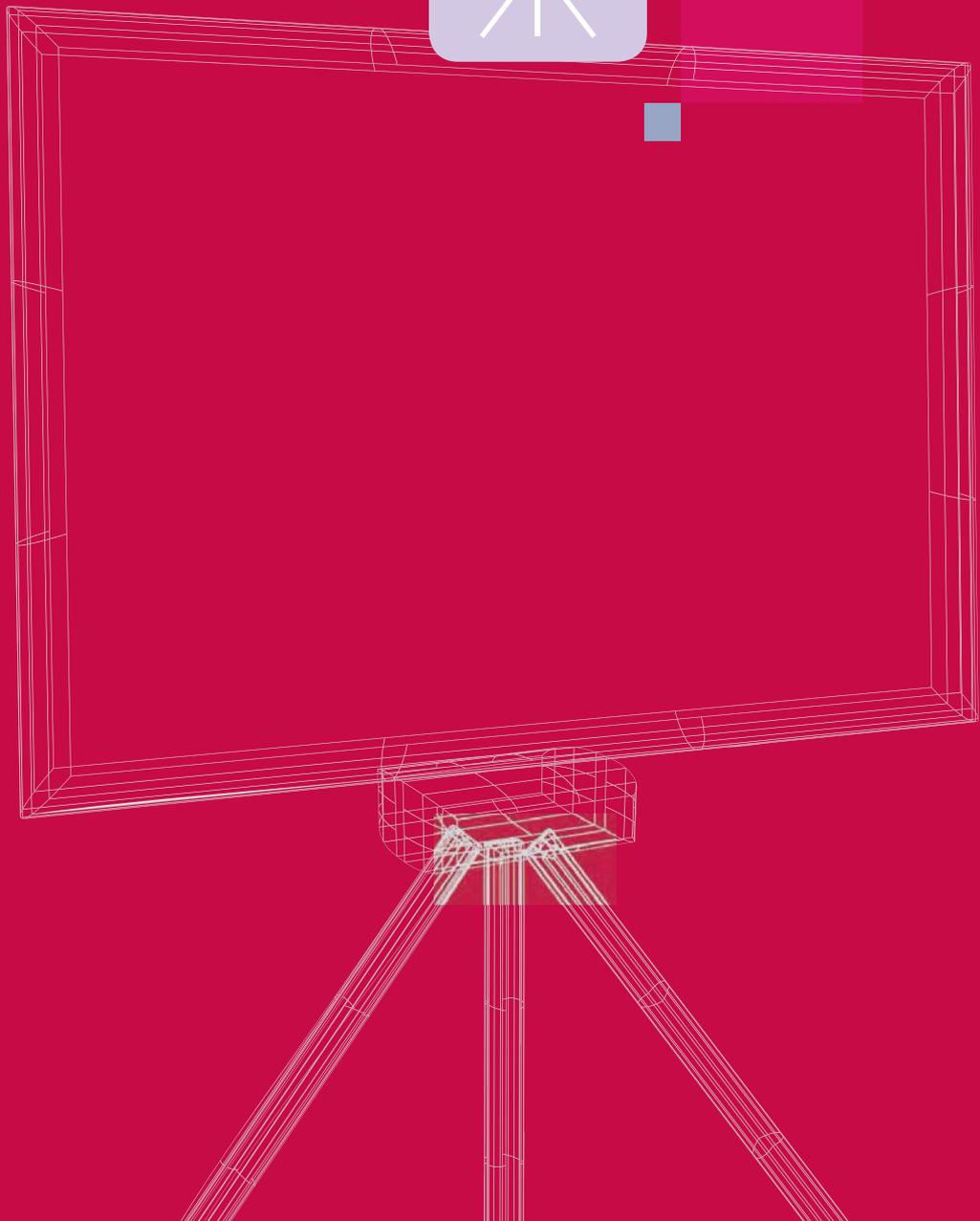
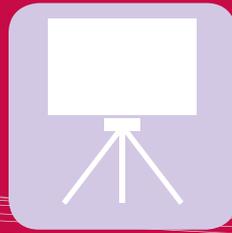


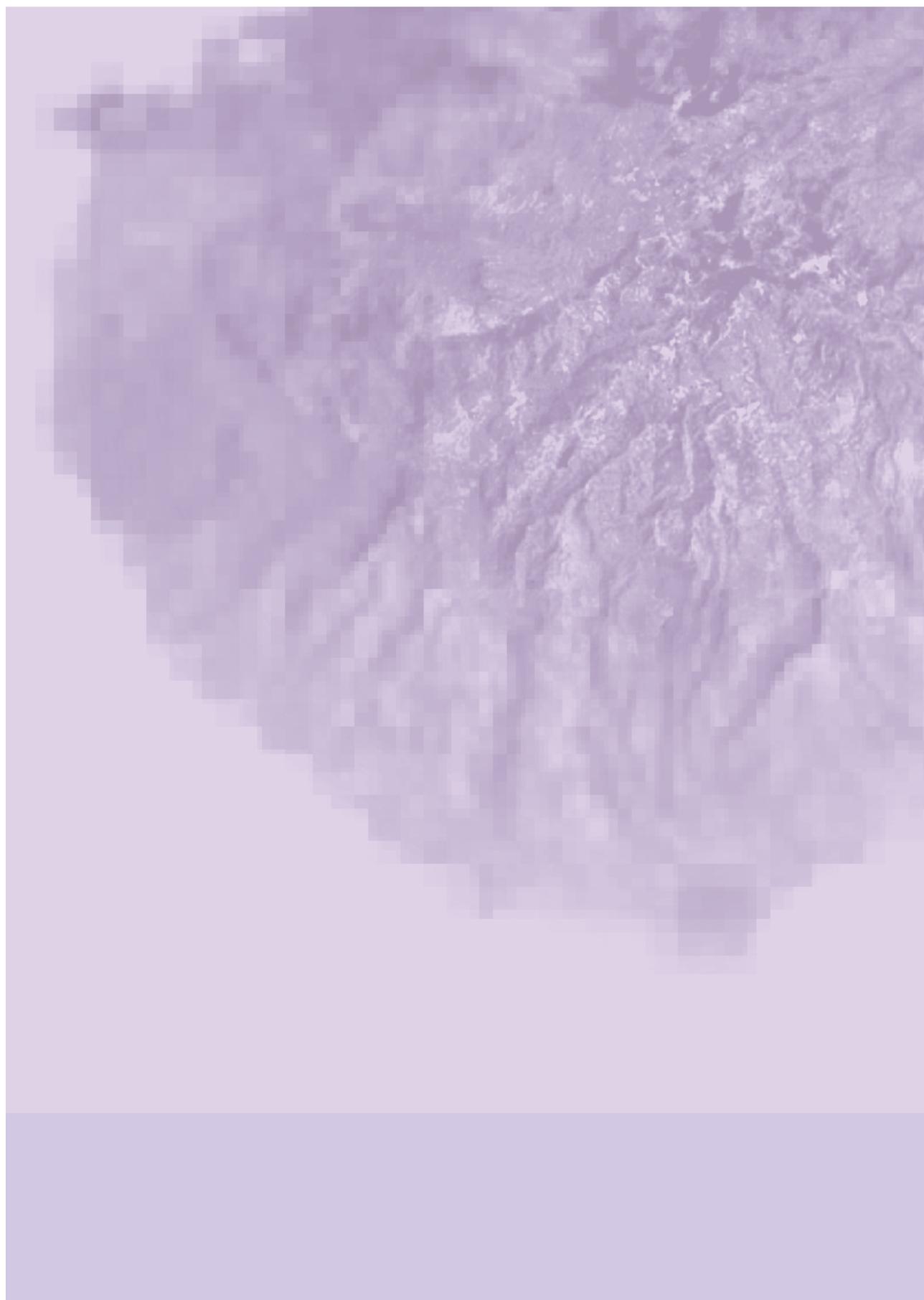


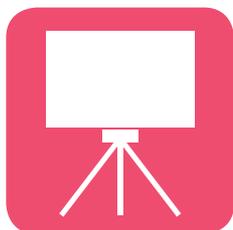
Cooperación deportiva municipal: la diputación de Barcelona

- Conocimiento de la realidad y de las necesidades deportivas locales, “no hay dos municipios iguales”
- Vocación municipalista
- Proximidad
- Implementación de políticas deportivas de carácter marcadamente social
- Colaboración con diversos agentes deportivos:
 - Entidades y clubes
 - Consejos deportivos
 - Federaciones deportivas

Paneles







La gestión deportiva local: *El libro blanco del deporte en la edad escolar*

Ponente: D. Manuel Hueli Amador
*Jefe de Área de Promoción
del Consejo Superior de Deportes*



Marco jurídico de aplicación

235

- Según Ley 10/90 de 15 de Octubre en su Artículo 8 apartado J. Potenciar el deporte en Edad Escolar.
- Importancia del concepto de aplicación dentro de cada Comunidad Autónoma.
- Implicación del Consejo Superior de Deportes como órgano coordinador, sin interferir en la legislación deportiva y educativa de cada Comunidad.

Deporte en edad escolar



Objetivos y acciones del Libro Blanco del Deporte Escolar

Pretende realizar un estudio de la situación actual y proponer una serie de conclusiones.

Acciones:

- Jornadas 21-22 de Septiembre en Barcelona:
 - Situación Deporte Escolar.
 - Políticas deportivas y Deporte Escolar.
 - Deporte escolar e instituciones públicas.
- Congreso Iberoamericano 20-23 de Noviembre en Madrid:
 - Exposición de conclusiones.
 - Conferencias mundiales.

236

Conclusiones:

- Manifiesto de Madrid.
- Publicación del Libro Blanco del Deporte Escolar.





Punto de partida (I)

El deporte escolar europeo en la encrucijada. Las diez cuestiones claves

(Estudios de P. de Knop 1996, Wadington y Green 1998 y M. Vizuete 2000)

1. Disminución de la práctica y de la participación.
2. Desenfoque de objetivos.
3. Crisis de identidad del deporte escolar y del profesorado.
4. Error persistente en la administración de los recursos.
5. Pérdida de calidad de los servicios.
6. Fracaso como educador para la salud y la calidad de vida.
7. Exceso de intervencionismo deportivo.
8. Exceso de intervencionismo político.
9. Alejamiento de la sociedad civil y de las familias.
10. Nula inversión en investigación y en perfeccionamiento del Profesorado.



Punto de partida (II)

Los responsables de la situación de crisis

Las políticas deportivas de los últimos treinta años que:

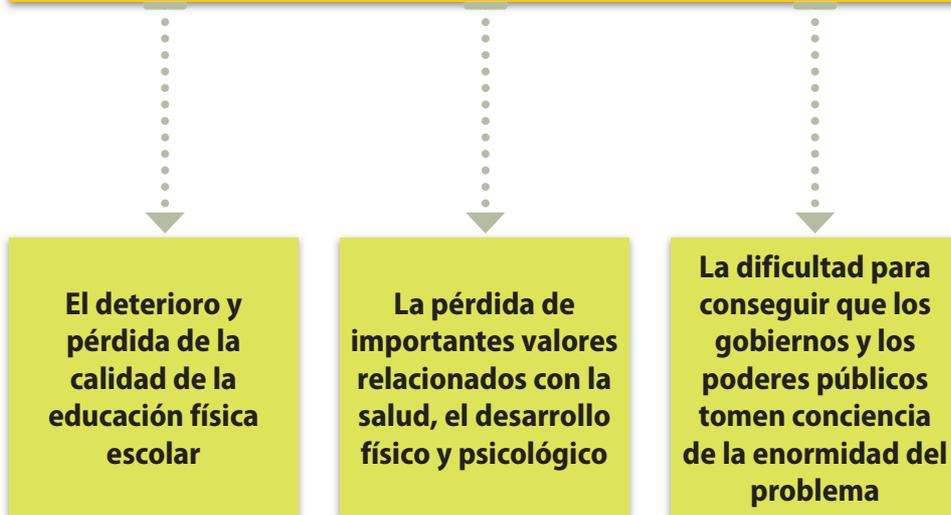
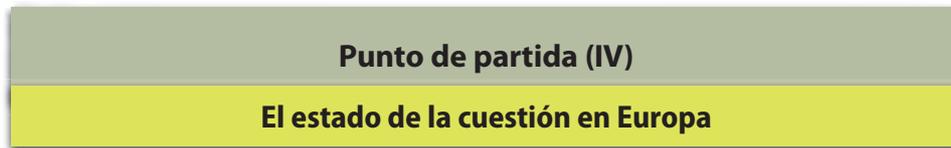
- ▶ **1. Apostaron fuertemente por un descenso de la edad de iniciación al deporte competitivo**
- ▶ **2. Se practicó de forma depredadora la detección de talentos**
- ▶ **3. Se abusó de la tecnificación**
- ▶ **4. Se ignoraron las teorías educativas en beneficio del competitivismo**
- ▶ **5. Se ignoró, o no se tuvo en cuenta, la cualificación pedagógica para el deporte de niños/as y jóvenes**
- ▶ **6. No se ha invertido nada en formación y actualización de especialistas en deporte escolar**



Punto de partida (III)

Causas del abandono de la práctica deportiva por los niños y jóvenes

- ▶ **1. Agotamiento de la capacidad de satisfacción de las necesidades personales desde el deporte**
- ▶ **2. Cosificación de los deportistas escolares, al establecerse un común denominador para todos**
- ▶ **3. Valoración de los escolares en base a su capacidad competitiva y éxito deportivo**
- ▶ **4. Práctica depredadora que deshumaniza las actividades físicas**
- ▶ **5. Abandonos más que justificados**





Punto de partida (V)

Recomendaciones del Consejo de Europa para el desarrollo de políticas nacionales

A corto plazo

- a. Establecer estándares mínimos de cantidad y calidad de Educación Física y Deportes.
- b. Desarrollar programas de mejora y actualización de profesores, entrenadores y voluntariado.
- c. Aumentar las instalaciones y facilidades de acceso.

A largo plazo

- a. Desarrollar programas inter-regionales de cooperación
- b. Incrementar y mejorar los programas de actualización
- c. Promoción igualdad y antiexclusión
- d. Creación de Comités interdepartamentales



Punto de partida (y VI)

Elaborar y establecer una perspectiva sobre las políticas para el deporte escolar en relación con:

El marco familiar

- Políticas de acercamiento familiar al deporte escolar.

El marco municipal

- Políticas de desarrollo y de cualificación del deporte escolar.

El marco autonómico

242

- Redefinición del deporte escolar y de su función social orientado a la salud y la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas.

El marco estado

- Revalorización de las políticas de apoyo al deporte escolar con especial orientación a la salud y la calidad de vida futura.
- Establecimiento de marcos curriculares propios para el deporte escolar.
- Planteamiento de recursos para la cualificación, investigación y desarrollo del deporte escolar



Primeras conclusiones Congreso expertos Barcelona'06 y Congreso Iberoamericano (I)



Primeras conclusiones Congreso expertos Barcelona'06 y Congreso Iberoamericano (II)

243

Deportivización de la E. Física

Deporte Escolar como complemento de la E. Física

Atribución de competencias

Participación estatal





Primeras conclusiones Congreso expertos Barcelona´06 y Congreso Iberoamericano (III)

Conceptualización Deporte Escolar

Aspectos Legislativos

Plan nacional de deporte en edad escolar

Implicación de las Federaciones

Valores y deporte escolar



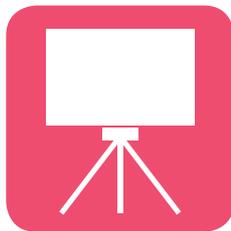
Primeras conclusiones Congreso expertos Barcelona´06 y Congreso Iberoamericano (y IV)

Análisis de políticas deportivas y deporte escolar

Políticas a desarrollar

Requisitos mínimos; matizar las características del Deporte Escolar

Importancia de la inclusión del Deporte Escolar en el Proyecto educativo de Centro; Incluso dentro de la ley de Educación aunque se trate de una actividad no obligatoria



La gestión deportiva local:
*La formación de los técnicos deportivos:
proyecto de ordenación
de las enseñanzas deportivas*

Ponente: D. José Luis Sánchez Hernández
*Jefe de Servicio de Ordenación de las Enseñanzas
Deportivas del Consejo Superior de Deportes*



El modelo formativo español

Antecedentes históricos.

Situación actual. Desarrollo del RD 1913/1997.

2006. Ley Orgánica de Educación. Características de las enseñanzas deportivas.

Proyecto de ordenación de las enseñanzas deportivas.

245

Antecedentes históricos

Federaciones deportivas.

1990. Ley del Deporte. LOGSE.

1994. RD 594/1994.

1997. RD 1913/1997.

2002. LOCE.

1997. RD 1913/1997

Se basa en el artículo 3 apartado 4 de la LOGSE.

Incorporación de las EEDD al Sistema Educativo.

Reconocimiento de las formaciones anteriores y del periodo transitorio.

Creación de un periodo transitorio para las federaciones deportivas:

- Aumento progresivo de la carga formativa.
- Gestión con las administraciones deportivas.

246



2002. Ley Orgánica de Calidad de la Educación

Artículo 7.3.

Las enseñanzas deportivas son enseñanzas escolares de régimen especial.



Situación actual

Desarrollo del RD 1913/1997.

Implantación de las enseñanzas oficiales.

Periodo Transitorio.

Formación Federativa

Situación actual

247

1. Modalidades publicadas:

Atletismo, Baloncesto, Balonmano, Dep. Invierno, Dep. Invierno, Dep. Montaña y Escalada, Fútbol.

2. CCAA encargadas de su desarrollo:

Currículum y autorización de centros.

Oferta pública

3. Implantación: Diferentes modelos.

4. Formación del Periodo Transitorio (PT).

5. Equivalencia, homologación y convalidación de la formación anterior al PT.

Implantación EEDD



- Fútbol
- D. Montaña
- Fútbol-Sala
- Atletismo
- Dep. Invierno
- Baloncesto



Implantación EEDD



- | | |
|------------------|---------------------|
| 10 CCAA | Cataluña |
| Andalucía | C- La Mancha |
| Aragón | Madrid |
| Asturias | País Vasco |
| Baleares | Valencia |

Periodo transitorio

Modalidades sin título oficial.

Formación realizada por las FFDD con autorización y reconocimiento de las CCAA.

Situación provisional.

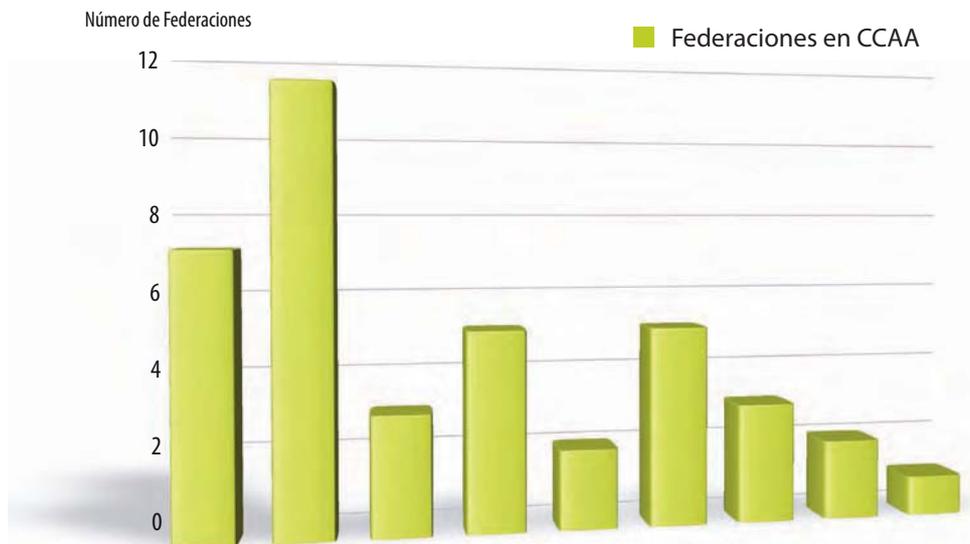
Estructura básica común: Bloque común, bloque específico, y periodo de prácticas.

Posibilidad de reconocimiento formativo posterior.

Periodo transitorio

250

Federaciones deportivas por CCAA.





Formación federativa

Objetivo: cubrir sus necesidades respecto de la iniciación, la tecnificación y el alto rendimiento.

Carácter privado, sin valor académico.

Variación en la carga horaria:

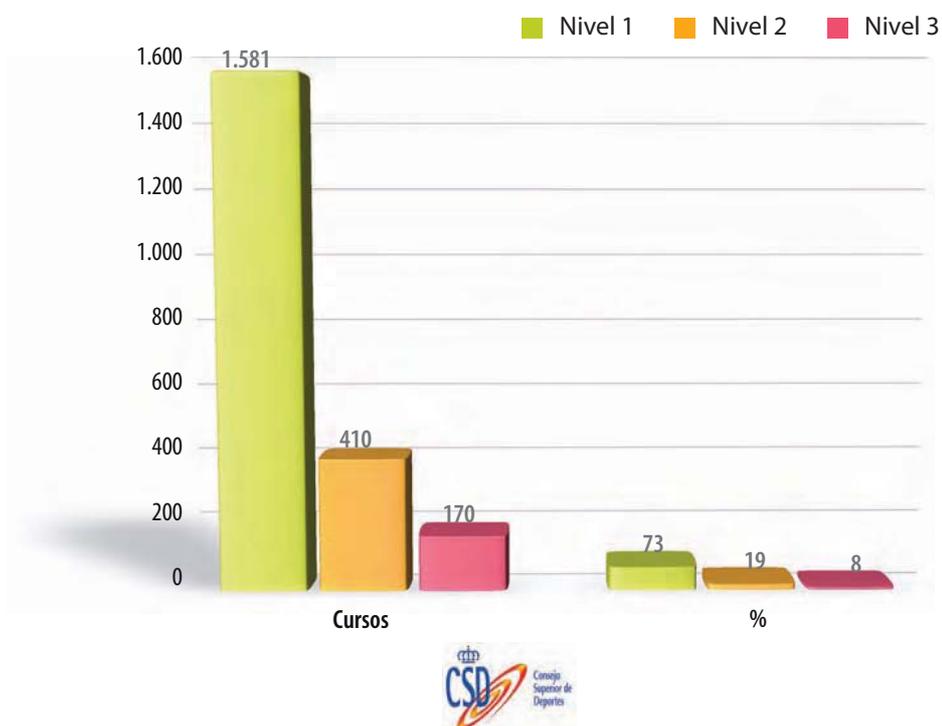
- Mismo nivel y misma federación deportiva.
- Variaciones de hasta el 1000%.

Perfil de los alumnos.

Periodo transitorio

251

Número de cursos de formación federativa



Formación federativa

¿Todas las modalidades necesitan formación?

No todas las MD desarrollan los tres niveles.

Flexibilización de la formación.

- Formación a distancia.

Oferta centralizada:

- Dispersión de la demanda -> concentración oferta.
- Homogeneidad de la formación en todas las CCAA.

Formación de adultos.

252





LEY ORGÁNICA, 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.

Las enseñanzas deportivas dentro de la LOE.

EEDD, ofertadas por el sistema educativo.

EEDD de grado medio dentro de la educación secundaria post-obligatoria.

- Exigencia del título de Graduado en ESO.

EEDD de grado superior dentro de la educación superior.

- Exigencia del título de Bachiller.
- Acceso a los estudios universitarios.
- Convalidación con estudios universitarios.

Las EEDD podrán estar referidas al Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales.

253

Desarrollo de un perfil competencial del técnico.



Desarrollo de las EEDD dentro de la LOE

Proyecto de RD de ordenación de las enseñanzas deportivas, de régimen especial.

<http://www.csd.mec.es/csd/sociedad/3Ens Depor/>

OBJETIVOS DEL REAL DECRETO

Solucionar los problemas detectados en el RD 1913/1997.

Posibilitar la incorporación de todas las modalidades deportivas.

Atender a una demanda no homogénea.

Facilitar la flexibilización de las enseñanzas.

Atender a las características de nuestros alumnos.

254





Estructura de las EEDD

Modalidades y especialidades reconocidas por el CSD.

Organización en Ciclos

Competencias

Grado Medio

Ciclo Inicial

Iniciación deportiva

Ciclo Final

Tecnificación deportiva

Grado Superior

Ciclo Superior

Alto rendimiento deport.

Desarrollo EEDD

255

Permite que se puedan incorporar de manera gradual las diferentes modalidades deportivas.

Tres posibilidades:

- Modalidades deportivas que se desarrollarán en Grado medio y Grado superior.
- Modalidades deportivas que se desarrollarán en Grado medio (exclusivamente).
- Modalidades deportivas que se desarrollarán como especializaciones de determinados títulos.



Requisitos de acceso

Requisitos de carácter general, requisitos de carácter específico y prueba sustitutoria del requisito académico

Requisitos de carácter específico

Establecidos por la LOE

Superación de la prueba de carácter específico:

Acredita parte de la formación.

Exención a quienes acrediten:

- Condición de deportista de alto nivel.
- Aquellos calificados como deportista de alto nivel o alto rendimiento en las CCAA.
- Otros colectivos de la modalidad.

Mérito deportivo.

Es exigible en cualquier ciclo.

Implantación

Centros, convenios, oferta flexible y profesorado



Centros

Los centros son autorizados por la administración educativa autonómica.

Los requisitos de los centros serán específicos para cada modalidad.

Apoyo de la Administración para la creación de centros.

Convenios: CSD, CCAA

Facilitar la creación de centros por parte de las FFDD.

Implantación de las enseñanzas deportivas en centros públicos y privados, con la participación de las FFDD.

Utilización de instalaciones deportivas públicas.

257

Facilitar la oferta

Medidas flexibilizadoras:

- Enseñanza a distancia.
- Convocatoria y matrícula modular y por bloques.
- Distribución temporal extraordinaria.
- Oferta para grupos específicos:
- deportistas Alto Nivel y alto rendimiento.



Requisitos de acceso

Facilitar la implantación de las enseñanzas y la creación de profesorado.

Desarrollo de otros perfiles que complementen los ya establecidos.

Profesor especialista:

- Incorporación del Técnico Deportivo Superior.



258

Conexión con el sistema educativo

Posibilidad de referencia al Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales (LOE).

Correspondencia formativa con formación profesional.

Convalidaciones entre estudios universitarios y enseñanzas deportivas.



Periodo transitorio

Propuestas y normalización

Objetivos del periodo Transitorio

Homogeneizar la formación de entrenadores hasta la publicación de los títulos oficiales en la modalidad.

Flexibilización a través de la aplicación de las medidas de flexibilización de las enseñanzas oficiales.

Prever la correspondencia formativa con las enseñanzas oficiales.

259

Modificación del periodo Transitorio

Bloque común, el mismo que para la enseñanzas oficiales.

Impartido en centros reconocidos por la Administración educativa.

Mayor conexión y movilidad entre la formación del periodo transitorio y las enseñanzas oficiales.



Otros aspectos de RD

Vigencia de los títulos publicados.

Aplicación a los títulos publicados:

- Exención de los requisitos de carácter específico a nuevos colectivos.
- La flexibilización de la oferta.

Reconocimiento, homologación, convalidación y equivalencia profesional de las formaciones de entrenadores realizadas por federaciones deportivas y Comunidades Autónomas.

Otros aspectos de RD

260

Define un perfil profesional para el técnico deportivo.

Valora como parte de la formación la prueba de acceso.

Facilita la oferta de las enseñanzas.

Permite nuevos perfiles de profesorado.

Facilita la incorporación de los deportistas de alto nivel y de alto rendimiento.

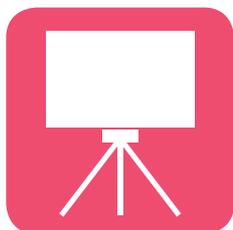
Permite la creación de especialidades.

Modifica la formación del periodo transitorio.

Puedes consultar el texto del proyecto de R.D. en:

<http://www.csd.mec.es/csd/sociedad/3Ens Depor/>





La gestión deportiva local:

La regulación del ejercicio profesional en la actividad físicodeportiva

Ponente: D. Tomás Valles Rodríguez

*Jefe de Servicio de Deporte Escolar
del Consejo Superior de Deportes*



Proyecto de Ley para la Ordenación del ejercicio Profesional de la actividad Física y del deporte

261

Objetivos

- Conseguir una vinculación definitiva entre el ejercicio profesional y la seguridad y la salud.
- Conseguir un mercado laboral basado en la racionalidad que permita la inclusión de las distintas titulaciones existentes.

Procedimiento de elaboración (I)

- Elaboración de un primer documento por la Comisión de Expertos creada al efecto (Comunidades Autónomas, Federación Española de Municipios y Provincias, COPLEF, Empresarios, Asociación de gestores, Federaciones olímpicas y no olímpicas, etc. . .). Elaborado por D. José Luis Pastor Pradillo, D. Jaime Vallejo y D. Antonio Campos.





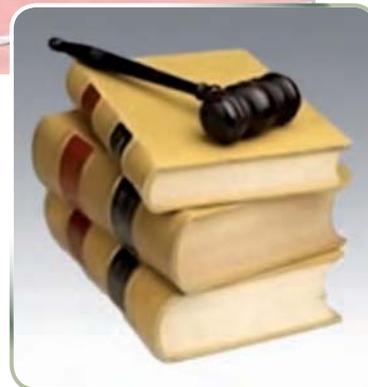
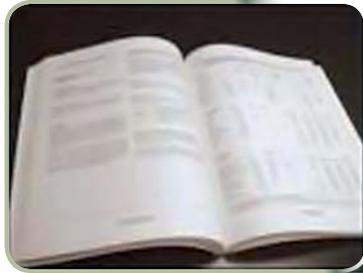
Procedimiento de elaboración (II)

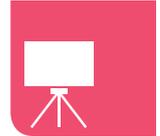
- Envío del citado borrador a los órganos competentes:
 - Conferencias de Decanos de las Facultades
 - Españolas de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.
 - Asociación Nacional de Docentes de Educación Física.
 - Consejo General de Colegios de Profesores y Licenciados en Educación Física (COPLEF).
 - Federación Española de Municipios y Provincias.
 - Asociación Nacional de Federaciones Olímpicas.
 - Asociación Nacional de Federaciones no Olímpicas.
 - Instituto Nacional de Cualificaciones Profesionales.
 - Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas.
 - Federación Nacional de Gestores Deportivos.
- Recogida de propuestas de estos colectivos.



Procedimiento de elaboración (y III)

- Elaboración por parte del CSD de un documento de consenso basado en determinadas cuestiones clave determinadas por la comisión.





Cuestiones claves (I)

- Utilización del documento base (creado por comisión) como punto de partida.
- Búsqueda del amparo del art. 36 CE:
 - Sólo profesiones vinculadas a derechos fundamentales.
 - Apoyo en resolución 194/1998 de Tribunal Constitucional



Cuestiones claves (II)

- Apoyo en resolución 194/1998 de Tribunal Constitucional:
 - En punto a la valoración de la trascendencia de la actividad que los mismos desempeñan, hay que recordar que la propia Constitución contiene un mandato a los poderes públicos para que fomenten «la educación física y el deporte» (art. 43.3 C.E.) y que ambas actividades aparecen, por otra parte, estrechamente vinculadas con la salud -a la que se refiere el apartado 1 del mismo art. 43 C.E.-. De suerte que no sólo son un medio para su mantenimiento, sino que permiten evitar las repercusiones negativas que sobre la misma puede tener un ejercicio no adecuado de las diversas actividades físicas y deportivas, especialmente en aquellos deportes cuyo ejercicio conlleva un riesgo muchas veces no pequeño [F.J. 7].

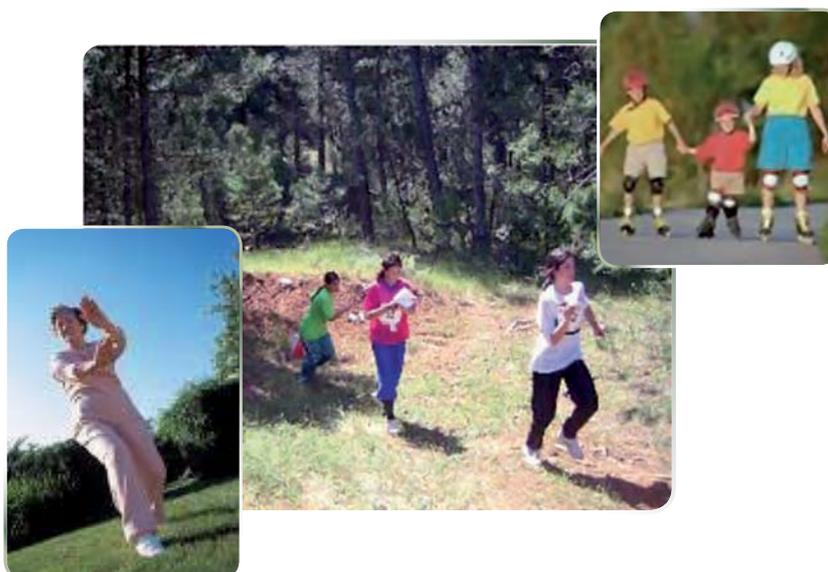
266





Cuestiones claves (III)

- Ajuste con respecto a art. 149 vinculado a las competencias de las CCAA:
 - 1.^a La regulación de las condiciones básicas que garanticen la igualdad de todos los españoles en el ejercicio de los derechos y en el cumplimiento de los deberes constitucionales.
 - 7.^a Legislación laboral; sin perjuicio de su ejecución por los órganos de las Comunidades Autónomas.
 - 15.^a Fomento y coordinación general de la investigación científica y técnica.
 - 30.^a Regulación de las condiciones de obtención, expedición y homologación de títulos académicos y profesionales y normas básicas para el desarrollo del artículo 27 de la Constitución, a fin de garantizar el cumplimiento de las obligaciones de los poderes públicos en esta materia.



Cuestiones claves (y IV)

- Utilizar como guión base la ley 44/2003 de 21 de Noviembre de ordenación de las profesiones sanitarias.
- Abrir el proceso de colegiación.
- Planteamiento único mediante documento de refrendo que respalde el enfoque del sector.

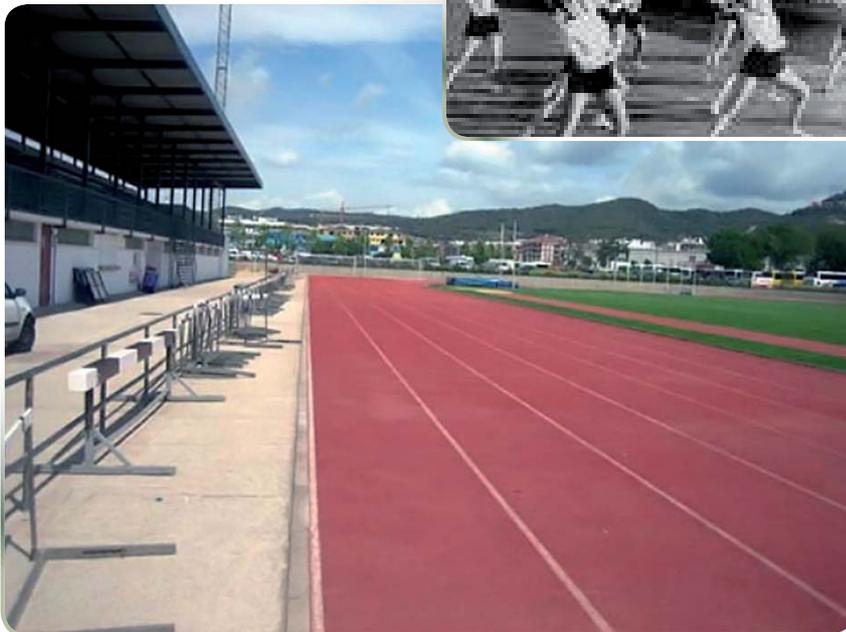




Estructuración del proyecto (I)

A. Exposición de motivos

- Vincular el proyecto a la salud y la seguridad.
- Encuadre dentro del marco jurídico. Vinculación al artículo 36 de la CE, sin interferir con el 149.
- Determinar las actuaciones del proyecto a partir de su título 4º.





Estructuración del proyecto (II)

B. Título Preliminar

- Objeto.
- Ámbito de actuación.

C. Título Primero

- Profesor de Educación Física.
- Maestro Especialista en Educación Física.
- Profesionales del ámbito de la actividad física y deportiva de formación profesional:
 - De grado superior.
 - De grado medio.
- Profesionales de un deporte específico de enseñanzas deportivas, de régimen especial:
 - Técnico deportivo superior.
 - Técnico deportivo.



Estructuración del proyecto (III)

D. Título Segundo: Funciones

- Profesor de Educación Física.
Desarrollado en RD 1670/1993 de 24 de Septiembre.
- Maestro Especialista en Educación Física.
Desarrollado en RD 1440/1991 de 30 de Agosto.
- Profesionales del ámbito de la actividad física y deportiva de formación profesional:
Desarrollado en RD 2048/1995 de 22 de Diciembre y en RD 2049/1995 de 22 de Diciembre.
 - De grado superior.
 - De grado medio.
- Profesionales de un deporte específico de enseñanzas deportivas, de régimen especial:
Desarrollado en RD 1913/1997 de 19 de Diciembre.
 - Técnico deportivo superior.
 - Técnico deportivo.



Estructuración del proyecto (y IV)

E. Título Tercero: Formación

- Importante referencia del INCUAL.
- Permite vinculación con art. 149. a través del artículo 27 (CE).

F. Título Cuarto: Calidad y Seguridad

- Justificación del proyecto.
- Vinculación del proyecto al art. 36.

272

G. Título Quinto: Del ejercicio privado de la práctica de actividad física

- Publicidad.
- Responsabilidad.





Actuaciones futuras

- Revisión en Ministerio de Educación y Ciencia.
- Revisión jurídica: Interferencias sobre artículo 149: Competencias del Estado.
- Valoración del impacto económico:
 - Desaparición economía sumergida.
 - Mantenimiento estructura actual del mercado.
 - Racionalización del mismo.

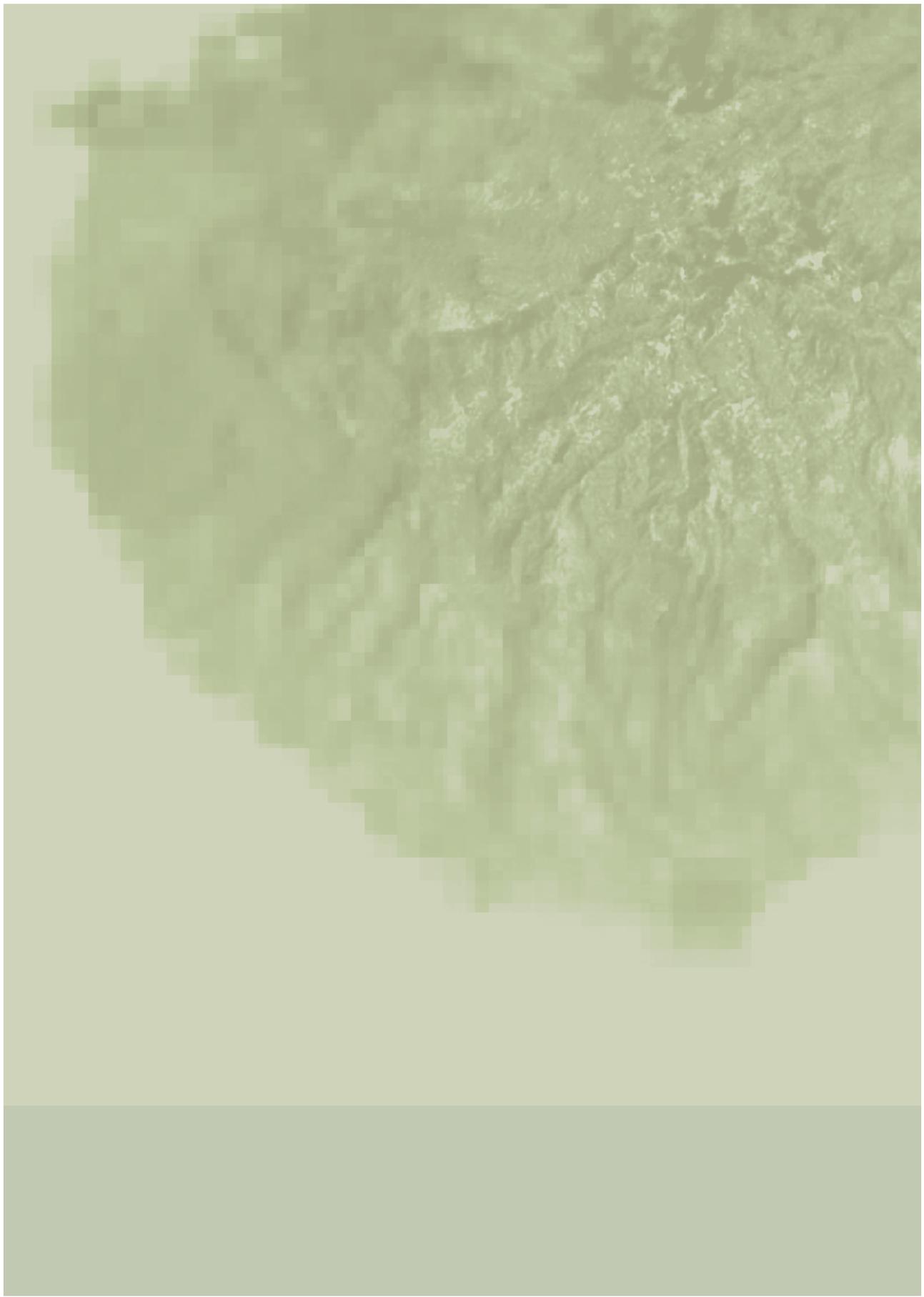




*Comisión
de Deporte de la FEMP*

*Grupo Técnico
de Deporte de la FEMP*

Periodo 2003-2007





Presidente

Gonzalo Piñeiro García-Lago. Alcalde. Santander. Cantabria

Vicepresidenta

Blanca Rosa Gómez Morante. Alcaldesa. Torrelavega. Cantabria

Vocales

Alfonso Carlos Mateo Miranda. Alcalde. Valtierra. Navarra.

Antonio Rueda Galera. Concejala. Jaén

Arturo González Panero. Alcalde. Boadilla del Monte. Madrid

Celeste García Estarlich. Alcaldesa. Alginet. Valencia

Diego Buenestado Malfeito. Alcalde. Conquista. Córdoba

Enrique Tornero Hernández. Concejala. Plasencia. Cáceres

Eugenio González García. Alcalde. Gádor. Almería

Fernando Molina Parra. Alcalde. Abanilla. Murcia

José Abad Pino. Alcalde. La Victoria. Córdoba

José Díaz Del Campo Villanueva. Alcalde. Daimiel. Ciudad Real

José Luis Fernández Merino. Alcalde. San Sebastián de los Reyes. Madrid

José Miguel Palazuelo Martín. Alcalde. La Bañeza. León

José Sinesio Bailo. Alcalde. Barbués. Huesca

Lázaro García Amado. Concejala. Cáceres.

Luis María Garriga Ortiz. Alcalde. Borja. Zaragoza

Manuel Estribio Sánchez. Alcalde. Torremayor. Badajoz

Manuel Gual Ribes. Diputado Provincial. Castellón de la Plana.

María Teresa Ordiz Asenjo. Concejala. Gijón. Asturias

Miguel Jesús Concepción Pérez. Concejala. Las Palmas de Gran Canaria.

Pere Alcober I Solanas. Concejala. Barcelona.

Rogelio Martínez González. Alcalde. A Arnoia. Ourense

Secretario

José M^a Velázquez Andrés. Director departamento. FEMP.

Jefe administrativo

Germán Burgos Ordóñez. Jefe administrativo. FEMP.





Carlos Delgado Lacoba

Director Gerente. Servicio Municipal de Deportes. Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes

David Mateo Quintana

Director. Servicio Municipal de Deportes. Ayuntamiento de A Coruña

Francisco de Borja Lara

Gerente. Fundación Municipal de Deportes. Ayuntamiento de Valladolid

José Ángel Otero Lamas

Asesor. Dirección Xeral para o Deporte. Consellería de Cultura e Deporte Xunta de Galicia

José Carlos García-Consuegra López-Menchero

Coordinador de Deportes. Ayuntamiento de Daimiel

José M^a Prieto Martínez

*Jefe del Departamento de Deportes. Delegación de Juventud y Deportes.
Diputación Provincial de Córdoba*

Julio Pernas López

Dirección de Deportes. Ayuntamiento de Barcelona

Luis Meseguer Almagro

Director de Programas. Concejalía de Deportes. Ayuntamiento de Murcia

Manel Pérez Giménez

Jefe de Gabinete. Alcaldía. Ayuntamiento de L'Hospitalet de Llobregat

Miguel de la Villa

Director General de Deportes. Dirección General de Deportes. Ayuntamiento de Madrid

Pablo Sánchez Buján

*Jefe Departamento de Calidad y Coordinación. Dirección General de Deportes.
Ayuntamiento de Madrid*

Pedro Compte Catalán

Jefe de Servicio. Área de Deportes. Ayuntamiento de Zaragoza

Salvador Jiménez Rodríguez

Jefe del Servicio de Calidad y Formación. Patronato de Deportes. Ayuntamiento de Granada

José M^a Velázquez Andrés

*Director del Departamento de Área del Deporte Educación, Cultura, Juventud y Deporte.
Federación Española de Municipios y Provincias*

Germán Burgos Ordóñez

Jefe Administrativo. Área del Deporte. Federación Española de Municipios y Provincias



Este libro se acabó de imprimir en los talleres de Gráficas Ferlibe
en marzo de 2008