

CÓMO GESTIONAR UNA INSTALACIÓN DEPORTIVA

José Gil

Falta completar página de créditos

ÍNDICE

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

ÍNDICE

NOCIONES PRELIMINARES

1. ¿Qué es gestión?.....
 - 1.1. Estructura de la gestión deportiva.....
2. Modelos de gestión.....
 - 2.1. Gestión Pública.....
 - 2.2. Gestión Privada.....
 - 2.3. Gestión Convencional o convencionada
3. Componentes de la gestión:.....
4. Diagrama de la gestión:.....
 - 4.1. Planificación.....
 - 4.2. Organización.....
 - 4.3. Desarrollo.....
 - 4.4. Resultados.....
 - 4.5. Control de la gestión.....

ORGANIZACIONES Y ESTRUCTURAS

1. ¿Qué tenemos que gestionar?
2. Estructuras.....
3. Factores que condicionan la elección
4. Tipos de estructuras.....
 - 4.1. Cuadro de estructuras privadas.....
 - 4.2. Cuadro de estructuras públicas.....
 - 4.3. Cuadro de Asociaciones Deportivas
 - 4.4. Ventajas e inconvenientes de estructuras privadas.....
 - 4.5. Ventajas e inconvenientes de estructuras públicas.....
 - 4.6. Ventajas e inconvenientes de asociaciones deportivas.....
5. ¿Qué opción elegimos?.....
6. Cuadro sinóptico de constitución.....
 - 6.1. Estatutos tipo de sociedad.....
 - 6.2. Estatutos tipo de patronato municipal.....
 - 6.3. Estatutos tipo de asociación.....
7. Trámites.....
 - 7.1. Calendario de seguimiento o recordatorio.....

PLANEAMIENTO DEL EQUIPAMIENTO

1. ¿Qué necesitamos?
2. ¿Dónde ubicamos la instalación?
3. ¿Qué está construido y qué deseamos construir?
4. ¿Conocemos posibilidades de cada componente?.....
5. Proyecto.....
6. Reserva y obtención de suelo.....
7. Circuitos administrativos de una construcción.....

8. La seguridad en los equipamientos deportivos.....
 - 8.1. Los circuitos administrativos.....
9. Homologación de una instalación.....
10. Definición de la instalación.....

ESTUDIOS PREVIOS

1. Entorno.....
2. Factores que tienen influencia o atracción.....
 - 2.1. Barreras naturales o artificiales.....
 - 2.2. Radio de atracción.....
 - 2.3. Poder de atracción.....
 - 2.4. Influencia de la instalación.....
3. Elementos del entorno.....
 - 3.1. Análisis demográfico.....
 - 3.2. Análisis económico.....
 - 3.3. Análisis político.....
 - 3.4. Análisis socio-cultural.....
 - 3.5. Análisis deportivo.....
4. Diagnóstico.....
5. Pronóstico.....

DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. ¿Cómo organizo la Entidad?
2. Tipos de responsables deportivos
3. Organigrama general
- 3.1. Órganos de gobierno.....
- 3.2. Órganos técnico-deportivos
- 3.3. Órganos de servicios.....
4. Funciones de los responsables.....
 - 4.1. Las funciones de la Dirección General o Consejo de Administración
 - 4.2. Las funciones de la Dirección Ejecutiva
 - 4.3. Las funciones del personal técnico-deportivo
 - 4.4. Las funciones del personal de servicios
5. ¿Cómo calculamos las necesidades
- 5.1. El perfil humano
- 5.2. Ejemplo desarrollado.....
- 5.3. Forma de hacer reclutamiento
- 5.4. Fuentes de aprovisionamiento de personal.....
6. Selección.....
7. Fórmulas de contratación.....
 - 7.1. Modelo de contrato.....
8. Seguros personales.....
9. Formación.....
 - 9.1. Programa de formación.....
10. Sueldos y salarios.....
 - 10.1. Estructura salarial.....
11. Control de los recursos humanos.....
 - Ficha nº 1. Datos personales.....
 - Ficha nº 2. Órganos de gobierno
 - Ficha nº 3. Junta gestora.....
 - Ficha nº 4. Relación de personal
 - Ficha nº 5. Relación empleados/sueldos
 - Ficha nº 6. Rendimiento personal.....
 - Ficha nº 7. Control de trabajos
 - Ficha nº 8. Comprobación del empleado.....

ACTIVIDADES Y SERVICIOS	
1. El producto en las instalaciones deportivas.....	
1.1. ¿Cómo es el producto?	
1.2. Características del producto	
2. Anatomía de las actividades	
3. Tipos de actividades y servicios.....	
3.1. Según su naturaleza.....	
3.2. Según su función o momento.....	
3.3. Según su desarrollo para el usuario.....	
4. Ciclo de vida de cada actividad.....	
5. Idea general de programación.....	
5.1. Tratamiento de una programación.....	
5.2. Plan anual de actuación.....	
5.3. Programa.....	
6. Actividades y servicios nuevos.....	
6.1. Consideraciones en su creación.....	
6.2. Criterios de puntuación de un nuevo servicio.....	
7. Promoción de las actividades.....	
8. Información y difusión de actividades.....	
9. Control de actividades.....	
9.1. Portada de una ficha personal.....	
9.2. Contraportada de una ficha personal.....	
9.3. Modelo de test.....	
9.4. Asistencias.....	
9.5. Ficha de evolución de altas y bajas.....	
9.6. Relación de alumnos / monitor.....	
9.7. Modelo de ficha de clase.....	
9.8. Fichas diarias resumen de clase.....	
9.9. Parte diario de profesores.....	
9.10. Parte mensual de profesores.....	
9.11. Información general sobre actividades.....	
9.12. Información del deporte competición.....	
9.13. Modelo de control.....	
10. Replanteamiento de las actividades.....	
11. Algunas preguntas prácticas.....	

DESARROLLO DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS	
1. Recursos económicos.....	
1.1. Análisis de datos (memorias y contabilidades).....	
2. Noción de costes.....	
2.1. Programa de costes.....	
2.1.1. Coste del terreno.....	
2.1.2. Coste de la construcción.....	
2.1.3. Coste del equipamiento.....	
2.1.4. Subvenciones y sus orígenes.....	
2.1.5. Otras fuentes de financiación.....	
2.1.6. Coste de mantenimiento.....	
2.1.7. Coste de explotación.....	
2.1.8. Coste de actividad y servicios.....	
2.1.9. Coste de un trabajo.....	
2.1.10. Control de frecuentación.....	
2.1.11. Control de la calificación del personal de actividades.....	
3. Ratios.....	
4. Precio.....	
4.1. Clases de precios.....	
4.2. Política de precios.....	

4.3. Forma de pago	
4.4. Proceso para fijar los precios	
5. Las tarifas o precios	
5.1. Modelo de tarifa	
6. Presupuesto	
6.1. Modelo de presupuesto de ingresos	
6.2. Modelo de presupuesto de gastos	
7. Controles económicos	
7.1. Petición de taquillaje	
7.2. Nota de entrega	
7.3. Cargo de taquillaje	
7.4. Parque diario de taquillaje	
7.5. Liquidación de taquillaje	
7.6. Parte de ingresos	
7.7. Orden de ingreso	
7.8. Orden de pago	
7.9. Orden de gasto	
7.10. Resumen mensual de cargo y data de taquillaje	
7.11. Control sencillo de una cuenta bancaria	
7.12. Control de una partida presupuestaria	
7.13. Control del presupuesto de ingresos y gastos	
7.14. Recibo normalizado para todo tipo de cuentas a justificar	
8. Ideas de incremento de ingresos	
9. Ideas de reducción de gastos	

POLÍTICA DE MANTENIMIENTO

1. Mantenimiento de una instalación	
1.1. Mantenimiento y explotación de la instalación	
2. Los modos de envejecimiento de los materiales	
3. Inventario de instalaciones	
4. Carné de la instalación	
5. Plan de actuación	
5.1. Control del plan	
6. La ejecución de los trabajos	
7. Materiales	
7.1. Inventario de materiales	
7.1. Préstamo de materiales	
8. Reglamento de uso de instalaciones	

BIBLIOGRAFÍA

Dedicado a mi esposa María Ángeles,
a mis hijos José Antonio y M^a Rosario
y a Lucía para que continúe con
mis aficiones

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

Desde este libro o manual, desearía que mi colaboración en el diseño de cualquier gestión de una instalación deportiva fuera interesada. Todo el tiempo que estoy empleando en consultar y recordar los temas que considero esenciales para ello es una de las cosas que mayor satisfacción me está produciendo desde que un día me puse a gestionar o a aprender a gestionar.

Deseo agradecer a Alfredo Boné su apoyo y colaboración desde nuestro primer encuentro en la actividad deportiva. Sus consejos me iniciaron en el mundo de la gestión deportiva, por eso su ánimo y opinión crítica y profesional es una ayuda inestimable para mí.

El camino de la gestión es tan largo que nunca se acaba. Todo evoluciona de forma muy rápida y debemos conocer y estar al día de todos los avances personales y tecnológicos.

Todo lo que deseas consultar, es posible que no lo puedas encontrar aquí, este es como un libro de cocina que en lugar de dar recetas, enseña a cocinar. Es lo que yo pienso y quiero ayudarte a pensar y razonar, porque de esta forma, tú puedes hacerlo todo y encontrar las soluciones con decisiones que te aleccionarán.

Me pregunto muchas veces por el perfil humano de la persona interesada en realizar este tipo de trabajo. Los sociólogos nos darían una solución, pero en las circunstancias que nos movemos en la actualidad es difícil de saber. Trabajamos por la necesidad de hacerlo y en el lugar que encontramos la opción, nos adaptamos a su esquema, filosofía y necesidades. Se puede ser un buen profesional en cualquier cosa que cada uno se proponga.

La gestión deportiva me entusiasma porque tiene muchos puntos lógicos dentro de una estructura empresarial pero es que también es necesario usar unas pequeñas dosis de imaginación y esto también me gusta. Siempre debe haber un detalle personal en cada cosa o lugar, es como el toque personal del artista en su obra. La gestión es lógica, ordenada y estructurada pero la influencia del gestor es el detalle que pone la rúbrica en la obra.

Como puedes ver, pienso en la preparación del individuo, pero sobre todo pienso en que en el desarrollo de la gestión deportiva como una escuela diaria que es la que produce la mayor enseñanza. No decaigas durante los primeros problemas porque son los más difíciles de resolver, no por su dificultad sino porque son los primeros. El problema tiene varias direcciones en muchas ocasiones y debemos conocer, no sólo la solución sino cuando la debemos dar y donde.

Empecé con la práctica deportiva como tantos, continué con la gestión durante unos años y ahora me encuentro escribiendo este libro. Me ilusiona ayudar en cosas que a mi no me ha ayudado nadie y me hubiera gustado tener algún sitio donde consultar con alguien que hubiera tenido algún problema parecido o me enseñara a organizar mi trabajo. Algo de esto puedes encontrar aquí. Soy sincero, digo lo que pienso y esto es duro en muchos casos. Me gusta la autocrítica, porque desde luego, me equivoco y por eso no voy a dejar de tomar decisiones.

Sobre todo sé sincero contigo mismo y no te engañes. Serás un buen gestor.

JOSÉ GIL

NOMINACIONES PRELIMINARES

1. ¿QUÉ ES GESTIÓN?

Se la define como *“la actividad que tiene por objeto lograr el óptimo rendimiento de simultánea y armónica eficiencia en la utilización de los medios de producción y en la conducción de los hombres encuadrados en la organización hacia los fines de rentabilidad de la empresa y servicio al mercado”* aunque si intentamos concretar más en la gestión de una instalación o complejo deportivo podemos decir que: *“es el conjunto de acciones y actividades necesarias para el correcto funcionamiento de todos los espacios y elementos necesarios tanto directos como indirectos, para la práctica deportiva”*.

Los conceptos breves, son más ilustrativos y más fácil de entender, por eso podemos resumir todas las definiciones en algo tan sencillo como:

“la administración de un bien o servicio”

Para realizar una buena gestión, debemos tener conocimientos generales de todos los componentes y sobre todo una dinámica de ejecución rápida y ordenada de cada uno de los objetivos programados porque gestión es igual a técnica y ésta se basará en el rendimiento de los recursos que disponemos.

Se puede gestionar un presupuesto, actividades, mantenimiento de instalaciones, etc., y hacerlo por separado o conjuntamente. Gestionar no es llevar el control de gastos e ingresos. Gestionar es definir lo que queremos hacer, desarrollarlo y controlar sus resultados.

Gestionar es prever los problemas o simplificarlos.

A partir de ahí, buscaremos todos los instrumentos necesarios para el desarrollo de la misma en cada una de las áreas que la componen donde estén comprendidos todos los estudios preliminares hasta llegar a los diferentes conceptos como actividades, recursos humanos, mantenimiento, recursos económicos etc., como vamos a intentar en los capítulos de este libro o manual.

¿Gestor? ¿Qué es un gestor?

Yo diría que un buen gestor, es el que es capaz de solucionar cualquier eventualidad con la mayor seguridad, rapidez y eficacia.

Y todo esto ¿por qué? Si todos disponemos de manuales en los que está todo detallado con todos los casos posibles y sus soluciones correspondientes. ¿Que diferencia hay entre un gestor y otro? La diferencia está en que nunca disponemos de todas las soluciones y por ello debemos aportar nuestra decisión en muchos de los casos. Por esto somos diferentes en seguridad, rapidez y eficacia.

El gestor, no nace, se hace. Aprende en la dinámica de trabajo diario que le proporciona o plantea un problema detrás de otro y que debe solucionar. Cuando somos estudiantes, nos enseñan en la escuela cualquier asignatura desarrollando y buscando soluciones a muchísimos problemas para ejercitar nuestros conocimientos. Lo mismo pasa con la gestión. Este ejemplo de la escuela, intenta dar una idea de que la gestión no es una regla exacta en la que sirven las recetas o soluciones para todos y en todos los casos. Conoceremos la metodología. Debemos decidir, equivocarnos y tomar decisiones que son las que nos van a enseñar.

¿Quién se equivoca? : El que toma decisiones. (Lección práctica)

Hay un libro, del que admiro su sencillez y contenido, que habla de gestión y que se titula ¹“Manual del Directivo”. En su introducción nos encontramos un fragmento con el que identifico toda la exposición anterior y que dice lo siguiente: *Recuerde la máxima: “Pruebe, decida y haga”*

Crecerá, aprenderá y logrará ser mejor directivo observando, practicando, pensando y volviendo a pensar, experimentando y preguntando continuamente. Las contestaciones valiosas vendrán del calor de la acción, de tratar el desarrollo de verdaderos acontecimientos comerciales, así como de los problemas y personalidad de aquellos involucrados a los mismos.

Después de una primera visión de lo que es la gestión y del responsable o gestor y teniendo en cuenta que éste último forma parte de la estructura personalmente, al estar incluido dentro de los responsables, debemos valorarlo especialmente por la importancia que tiene dentro de dicha área como el cerebro que hará funcionar todas las piezas que componen la máquina que es la Empresa o Administración Pública.

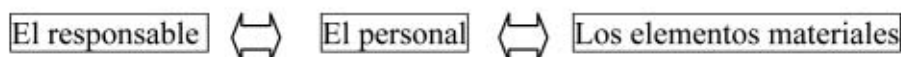
Al mismo tiempo y cuando analicemos los responsables, debemos pensar, que todas las personas que trabajan dentro del equipo son influyentes de los resultados del mismo. Las personas no son simplemente unos trabajadores, sino que son componentes esenciales de la gestión y sus resultados.

Unos y otros conceptos deben ir relacionados, el gestor debe de poseer las cualidades de un líder y el resto de los responsables deben aceptarlo como tal. Si no existe un equilibrio de fuerzas y necesidades de ambos, no encontraremos un desarrollo capaz de satisfacer lo objetivos.

²*“Las personas trabajan para aplicar sus aptitudes, sus inclinaciones y necesidades a los objetivos de la empresa que les emplea con objeto de producir bienes y servicios rentables en cantidad y calidad y, si puede ser, para que la empresa también dé satisfacción a sus empleados.”*

El éxito que podamos tener puede depender de varios factores relacionados con el personal como pueden ser, el trato, el lugar de trabajo en el que aportemos una mayor contribución, la motivación, la formación.

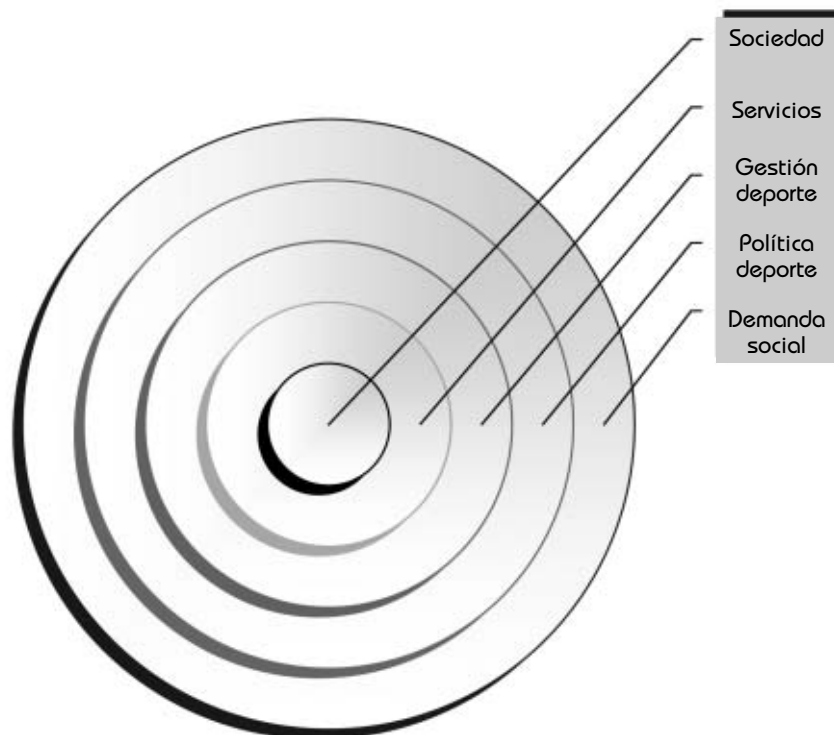
Cuando el trabajo sea una necesidad de realizarlo bien y no un una forma de que transcurra el tiempo, podemos decir que la interacción es la correcta y que las siguientes relaciones de la empresa también lo son:



1. Arthur Young “Manual del directivo” (Editorial Everest S.A./1987)
2. Varios: *La valoración y formación del personal* (Editorial Deusto/Bilbao/1989)

1.1. ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN DEPORTIVA

La gestión deportiva podemos estructurarla en el siguiente diagrama:



La sociedad tiene una serie de necesidades que demanda directamente relacionadas con la mejora de calidad de vida. La sociedad está compuesta de personas, familias, grupos organizados que tienen preferencias en cuanto a sus necesidades como ocio, salud, estética personal, profesionalidad y otros que nos dirigen a buscar y encontrar el lugar adecuado para cubrir esa necesidad. Para ello puede ser que utilice el conducto privado o el público en función de la profesionalidad, valoración, capricho, precio, influencia de grupos, etc.

La sociedad elige el lugar, el tiempo y el modo de su necesidad.

La política deportiva variará según el conducto utilizado y esto diferenciará la forma de gestión (como se explica en otro capítulo) pero en el fondo no producirá ningún cambio en el diagrama. La demanda de los ciudadanos sobre actividades, instalaciones y servicios influenciará la toma de decisiones sobre la orientación de políticas deportivas.

La política deportiva es el cúmulo de decisiones para la organización del funcionamiento en una explotación racional de la instalación.

No podemos hablar de gestión sino disponemos de elementos comparativos y objetivos programados. Toda empresa lleva una dirección que es la que se ha programado anteriormente. La gestión es la técnica que debemos usar para lograrlo y para ello debemos obtener el máximo rendimiento de todos los recursos utilizados.

La gestión será óptima, cuando los resultados conseguidos sean iguales o superiores a los objetivos programados.

Los servicios pueden ser directos e indirectos. Una actividad puede ser muy agradable y grata pero al mismo tiempo debe ser cómoda.

Los servicios directos que recibe el usuario en la práctica de cualquier actividad tienen una medida durante la acción de la misma, pero existe un servicio que podemos llamar indirecto que se produce

antes o después. Los usuarios van a sumar las comodidades y garantías desde que salen de su casa hasta que regresan a ella.

Servicio perfecto es el que cubre la necesidad de horarios, facilidades de accesos, comodidad en la pre-actividad, instalación idónea para la práctica, relajación y descanso posterior en un ambiente adecuado de luz, ruido y temperatura ambiente.

2. MODELOS DE GESTIÓN

Podemos detectar distintos modelos de gestión que clasificamos en función de las Entidades propietarias y organizadoras que nos conducen a fines económicos y sociales diferentes:

Gestión pública (Propiedad pública)	→	Modelo sin fines lucrativos
Gestión privada (Propiedad pública)	→	Modelo con fines lucrativos
Gestión privada (Propiedad privada)	→	Modelo con fines lucrativos
Entidad convencional (Propiedad privada)	→	Modelo con fines lucrativos temporales

Para distinguir las organizaciones no lucrativas de las que lo son, podemos comprobar si las primeras operan con los siguientes atributos:³

1. *Las Organizaciones no lucrativas están constituidas al amparo de la Ley y tienen finalidad pública.*
2. *En las Organizaciones no lucrativas, sus estatutos e instrumentos de gobierno les impiden la obtención de beneficios.*
3. *Las Organizaciones no lucrativas están exentas del pago de impuestos.*
4. *Las donaciones a estas Entidades no lucrativas, son deducibles fiscalmente del pago de impuestos.*

La gestión de los cuatro tipos de Entidades se puede diferenciar entre otras cosas en que sus fines están en una dirección distinta aunque puedan coincidir en algunos conceptos. Debemos estudiarlos y conocerlos porque vienen marcados por estrategias y objetivos distintos que no se aprecian en las simples definiciones.

2.1. GESTIÓN PÚBLICA

Según el profesor ⁴Xavier Mendoza, en su ponencia “Aproximación a los elementos de especificidad de la Gestión Pública”, dicha gestión se diferencia de las demás en que:

- 1) *Son dos mercados (Comunidad y Autoridades Políticas)*
- 2) *La información económica, no mide los beneficios sociales.*
- 3) *La interdependencia entre distintas organizaciones públicas para obtener resultados.*

3. James Clark: ¿Qué es una organización no lucrativa? Nota preparada para el Curso de Instituciones Artísticas y Culturales

4. Xavier Mendoza “Aproximación a los elementos de especificidad de la Gestión Pública” Curso sobre gestión de Instituciones artísticas y culturales. Alta Dirección 1989/90

- 4) *Un sistema jurídico - regulador específico.*
- 5) *Las relaciones entre políticos y funcionarios directivos; un reparto de roles complejo y no siempre bien comprendido.*
- 6) *El marco de responsabilidad directiva.*

En la misma ponencia, y haciendo referencia a P. Kotler 1975, presenta otra clasificación de gestión sobre Agencias Públicas:

1. De tipo comercial (con contraprestación monetaria).
2. Prestadoras de servicios sin contraprestación monetaria.
3. Efectúan transferencias económicas a determinados colectivos.
4. Las que realizan funciones reguladoras.

El modelo público tiene una serie de peculiaridades que hacen que sea muy difícil hallar la rentabilidad cuando:

- a) Mezclamos la rentabilidad social y la rentabilidad económica y no podemos cuantificar su valor porcentual.
- b) Dependemos del presupuesto y no de los resultados de gestión.
- c) Los programas dependen de los políticos y no de los técnicos.
- d) Las actividades minoritarias pueden quedar sin promoción.
- e) Se desaprovecha la creatividad individual.
- f) Cuando no se citan los fallos por temor a la repercusión política.

Además todos los objetivos están dirigidos a una rentabilidad política por encima de un equilibrio entre lo social y lo económico.

Las **empresas públicas**, las podemos contemplar en el tratamiento que la Constitución Española da a la materia físico - deportiva en su artículo 43:

1. *Se reconoce el derecho a la protección de la salud.*
2. *Compete a los poderes públicos organizar y tutelar la salud pública a través de medidas preventivas y de las prestaciones y servicios necesarios. La Ley establecerá los deberes de todos al respecto.*
3. *Los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Asimismo facilitarán la adecuada utilización del ocio.*

No obstante, para abordar de forma más específica las obligaciones que se contraen en ésta materia desde los municipios o administraciones locales, nos hemos de remitir a la Ley General de Cultura Física de marzo de 1.980, donde se exponen aquellas funciones que los Ayuntamientos deben asumir:

- A) *Desarrollar la política físico - deportiva o gestionar, con las correspondientes ayudas, la plena utilización de las instalaciones públicas en su ámbito territorial.*
- B) *Llevar el censo de las instalaciones deportivas de su territorio, así como su estado de conservación, dotándolas del personal adecuado para su uso.*
- C) *Asegurar el cumplimiento de la legislación urbanística en materia de reserva de espacios y zonas para la práctica del deporte.*
- D) *Celebrar conciertos, convenios con entes públicos o privados para el cumplimiento de los fines de la presente Ley (L. Cazorla Prieto).*

Desde una visión de competencia, la Empresa Pública debería aportar soluciones dentro de las áreas y servicios que no estuviesen cubiertos o asumidos por la iniciativa privada. Su competencia podría ser desleal, si con el dinero de los contribuyentes se compitiera contra iniciativas privadas que ofrecieran servicios y precios que pudieran considerarse lógicos y asequibles a los usuarios. En los casos que sean necesarias ayudas sociales, estas pueden tener soluciones individualizadas a través de colectivos que ya están definidos y así compensar desigualdades o necesidades.

2.2. *GESTIÓN PRIVADA*

La gestión deportiva privada es la que tiene como objetivo obtener con la actividad deportiva una mejora de la calidad de vida y bienestar social, realizándola mejor que la competencia y de forma rentable.

La organización y los gastos de la gestión privada corresponden a su propietario.

Se diferencia con la gestión pública en que, en este caso, la eficacia debe ir unida a la eficiencia para que los resultados obtenidos sean los que han de generar los recursos que permitirán su continuidad en el buen funcionamiento.

Las **empresas privadas** podríamos decir que tienen dos objetivos fundamentales:

- **Rentabilidad social proporcionando los servicios solicitados.**
- **Beneficio económico.**

En la gestión privada, son sus propietarios o socios los que toman las decisiones de estructura, eligen a los que dirigen y a los que tienen que ser dirigidos. El control es más rígido por la necesidad de obtención de recursos y la captación de usuarios es un objetivo pero con la dependencia de la rentabilidad de cada servicio.

Cuando un servicio no es rentable por sí solo o es generador de actividades indirectas, se suprime.

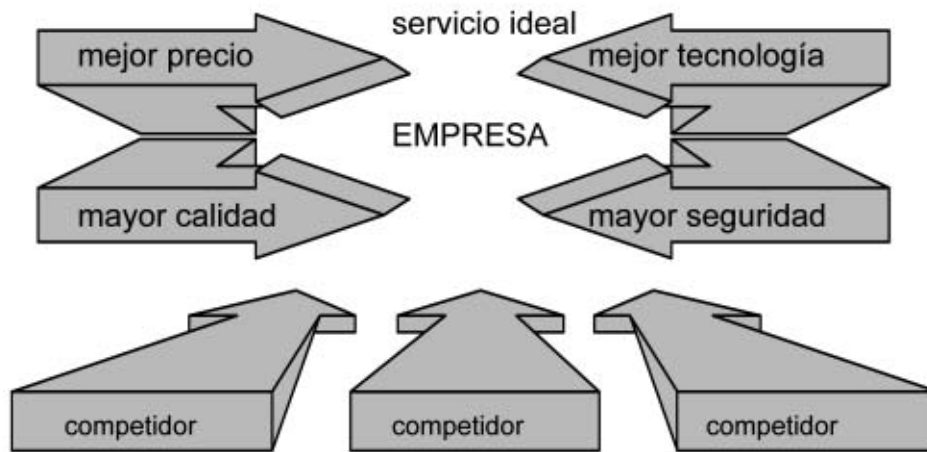
La Empresa privada no tiene una línea común en cuanto a la finalidad, objetivos y limitaciones. Podemos encontrar situaciones de un sólo objetivo (obtención de beneficios) o de varios (crecimiento, estabilidad, supervivencia, etc.)

La motivación es fundamentalmente diferente. Está relacionada con los resultados obtenidos.

La propia necesidad de una estrategia más competitiva nos proporciona y obliga a contemplar elementos específicos citados a continuación y que son originados por la necesidad de resultados a corto plazo y por la propia supervivencia.

Observaciones más importantes de la gestión privada:

- El usuario es más exigente por lo que se debe cuidar el ambiente.
- El nivel tecnológico debe estar actualizado.
- La comunicación y la promoción no deber ser ocasional.
- La situación de la instalación debe ser ideal.
- El precio se utilizará como argumento de calidad.
- El uso del canal de captación por los motivadores del consumo (los que influyen en los demás)
- Influencia de la cultura (familia, iglesia, escuela)
- La investigación comercial.



2.3. GESTIÓN CONVENCIONADA O CONVENCIONAL

Es la gestión que está regulada con un contrato o convenio entre una Entidad Pública y una Entidad Privada.

El convenio puede ir en las dos direcciones, puede ser una instalación construida con solo capital público o iniciarla con capital público más aportaciones posteriores de capital privado y en ambos casos termina siendo con el tiempo totalmente privado o público.

Es necesario documentar la concesión entre las dos o más partes. Sobre todo será esencial la redacción del informe, contrato o documento entre los dos entes que según Volfango Antonelli deberá contener entre otras cosas lo siguiente:⁵

- *El objeto de la concesión (práctica de actividades, enseñanza, etc.)*
- *Las obligaciones contractuales de mejora y mantenimiento.*
- *La propiedad de la instalación, fecha del inicio y fecha de la finalización de la concesión.*
- *La gestión de la instalación, si esta a cargo del ente privado, por el período, precio y si el vencimiento es automático o puede haber renovación si una de las partes lo desea, o si han de ser las dos partes, etc.*
- *La modalidad de gestión (personal, mantenimiento ordinario, mantenimiento extraordinario, custodia, etc.) horarios, tipología de usuarios (estudiantes, jóvenes, adultos, tercera edad), actividades (federadas, recreativas, espectáculos, etc.) tarifa de acceso (real, pública o semi-pública)*
- *Las sub-concesiones de la gestión como son el mantenimiento, actividades y otras de una forma parcial.*

Esta gestión puede resultar muy interesante porque se puede mezclar la obtención de los recursos por gestión privada con la facilidad de no tener cargas de amortización por la construcción.

Tal como lo estoy comentando, se podría interpretar que estoy hablando de un arrendamiento de una instalación. No es exactamente eso, sin embargo durante un tiempo que es el que estipula el contrato podríamos considerar que si se cumple lo que está reflejado en el mismo, tiene un parecido en cuanto a que existe un escrito que pacta un precio pero también existe una normativa de todos los conceptos de gestión y desde luego en los arrendamientos se habla de precio y mantenimiento pero no de gestión.

5. Volfango Antonelli: Dossier Gestione (spaziosport. Roma)

Las entidades podrán llevar el control económico y administrativo de la forma que consideren más conveniente y siempre que cumplan con lo pactado en el convenio firmado.

Puede ser una solución intermedia que solucione y ponga en marcha algo que pública o privadamente no encuentre caminos para su desarrollo.

Esta forma de gestión no es novedosa pero no ha sido la fórmula más desarrollada, salvo en casos muy esporádicos. En la actualidad, comienzan a practicarse posibilidades como esta, que son válidas tanto en aspecto funcional como en el económico, porque permite a una Entidad disponer de instalaciones que no podría por sí sola gestionar y a su vez soluciona a la Administración una serie de problemas organizativos que esta no resolvería o no pondría en funcionamiento.

Existen ejemplos puntuales con aspectos diferenciales como la repercusión del Impuesto de Valor Añadido (IVA) en la aplicación a la empresa privada o la recepción de subvenciones que estaría tipificada como un ingreso y que por lo tanto nos gravará con impuestos. Cada situación favorable o desfavorable tiene soluciones en algunos casos como por ejemplo: Una subvención puede ser recibida como ampliación de capital de uno o varios socios que sean entidades públicas. Ellos han recibido antes la correspondiente subvención sin pagar ningún tipo de impuesto. Por eso, el análisis de cada caso importante, nos ayudará a gestionar mejor y obtener mejores resultados.

3. COMPONENTES DE LA GESTIÓN

¿Qué es lo que vamos a gestionar? Sin lugar a dudas, **una empresa**, privada, pública o convencional.

Si Talcott-Parsons, define la empresa como *un sistema social organizado para conseguir un tipo particular de fines, cuya consecución entraña, al mismo tiempo, el cumplimiento de una tarea o función social.*

Gelinier dice que es *una entidad cuyo objetivo es la creación de riqueza, asegurando la satisfacción de las necesidades de los hombres.*

J. Meyer, la expone como *unidad de ventas y/o de producción de bienes y/o servicios.*

Con todas estas definiciones podemos sacar dos aspectos que van a definir el tipo de acciones a desarrollar junto con sus objetivos.

- **Creación de riqueza.**
- **Creación de rentabilidad social.**

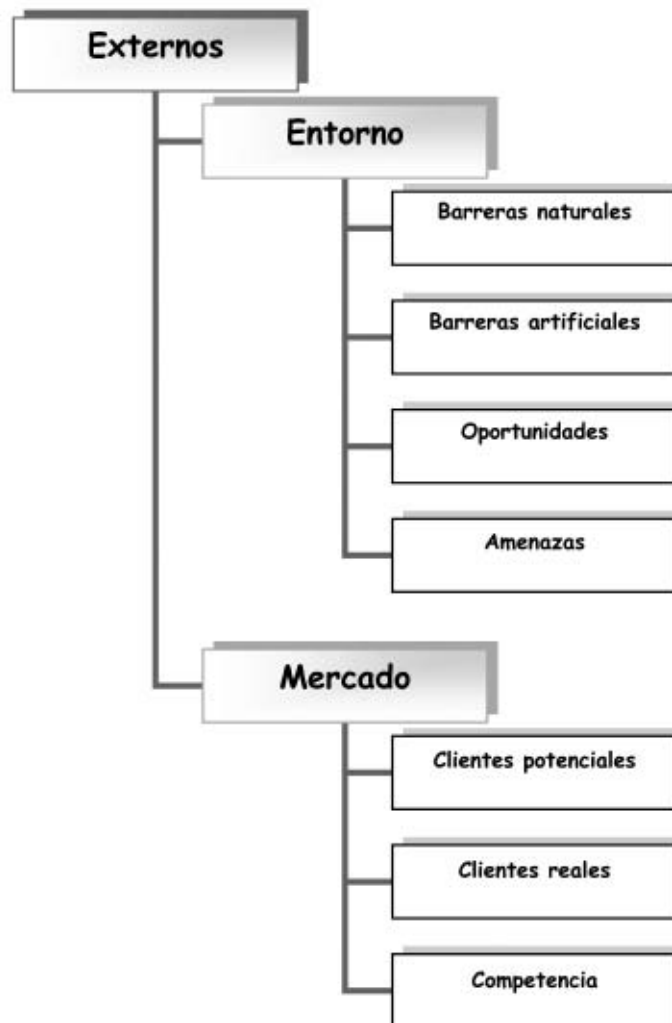
⁶M. Dolz parte de esta aproximación (como él la llama) para hacer notar que las definiciones tienen un concepto común que es:

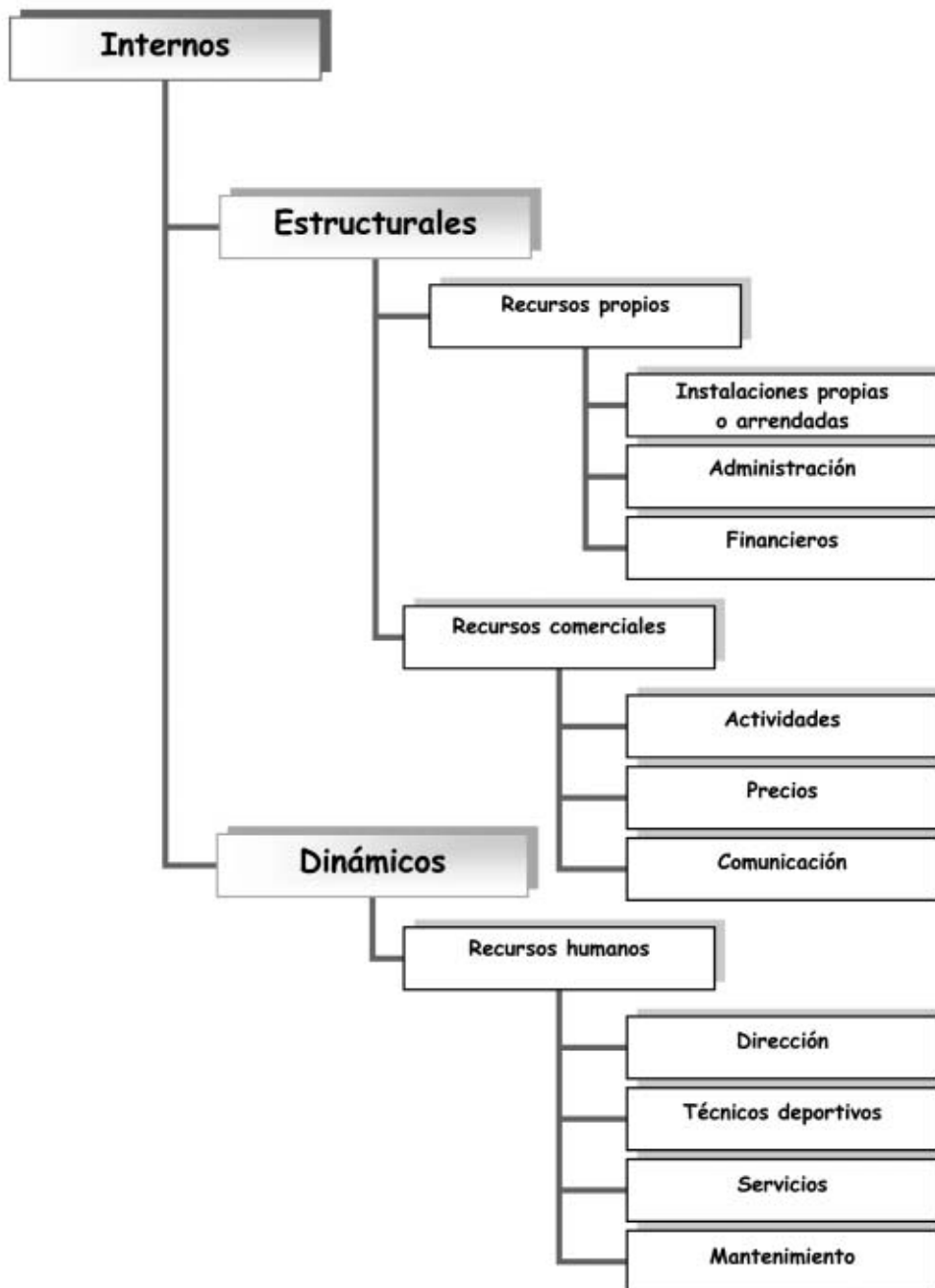
creatividad.

Debemos pensar que existen diversas formas de ver el concepto o modelo de Entidad que va a gestionar una instalación. En la mayoría de los casos, por su coste inicial, son públicas, pero podemos situarnos en la posibilidad de la gestión privada como orientación para la consecución de unos objetivos diferentes y algunas veces más ambiciosos. Si la empresa privada pretende beneficios económicos, la empresa pública debe obtener beneficios sociales con el menor coste económico posible.

Sus componentes en todos los casos son los mismos como los que relacionamos a continuación:

6. Dolz Manuel: *La gestión empresarial y su control* (Editorial de Vechi S.A. Barcelona)





Todos ellos tienen un propósito o finalidad: **dar satisfacción a los usuarios.**

Como podemos observar, la gestión está condicionada a la empresa y ésta directamente a sus componentes. Proyecto es el conjunto de cálculos o posibilidades de cada uno de los elementos de gestión del mismo. Por ello, cuando realicemos el mismo o analicemos la gestión, debemos desarrollar por separado cada uno de ellos.

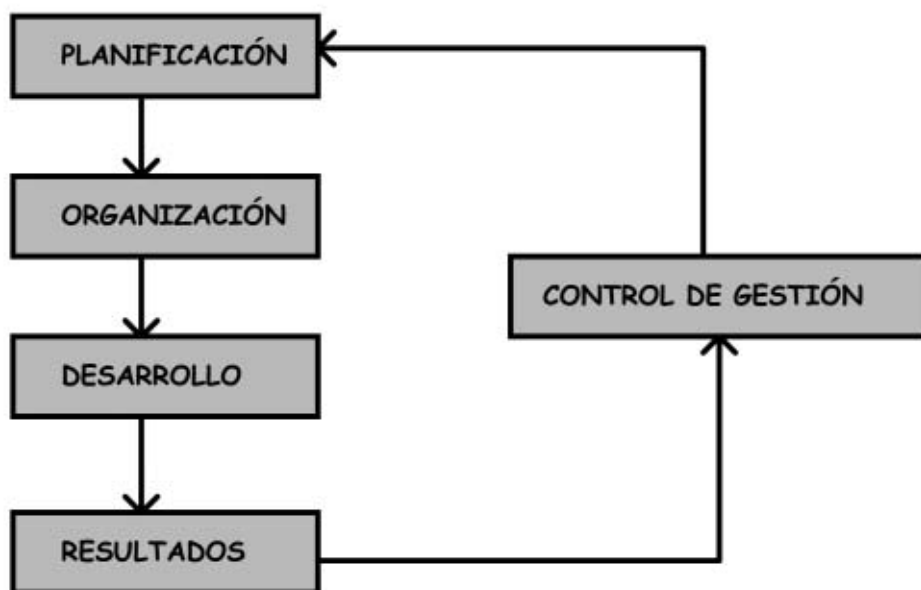


Las instalaciones con todos los elementos que están relacionados directamente con ellas como (recursos humanos, usuarios, actividades) deben tener intermediarios (técnicos, mantenimiento y comunicación) para estar comunicados entre sí como entidad viviente en la que los órganos dependen unos de otros contando con la propia identidad de cada uno.

El dibujo mantiene el núcleo más importante en el centro (instalaciones), situando todos los demás alrededor con relaciones definidas entre ellos. Por ejemplo: en la instalación, las actividades están enlazadas con el mantenimiento y la comunicación.

4. DIAGRAMA DE GESTIÓN

El modelo de gestión que vamos a desarrollar, debe ajustarse a un proceso científico según el siguiente diagrama:



Este diagrama es el mismo en todos los modelos de gestión aunque sus fines y estructuras sean muy diferenciados.

Cada elemento del sistema que estudiemos, deberá plantearse con el seguimiento del diagrama expuesto. Todo debe seguir un programa o plan de actuación con el mismo orden:

- 1° **Planificación.**
- 2° **Organización.**
- 3° **Desarrollo.**
- 4° **Resultados.**
- 5° **Control.**

A continuación quiero comentar por separado cada uno de ellos de una forma general para conocerlos, estudiar sus diferencias para obtener el mayor rendimiento de cada uno de ellos.

4.1. PLANIFICACIÓN

Según el diccionario, planificar, *es someter a plan cualquier cosa o actividad.*

Según otros autores es:

- a) John Argenti “*determinar metas a largo plazo de una empresa.*”
- b) Peter Drucker “*el proceso continuo de toma de decisiones presentes sistemáticamente y con el más grande conocimiento del futuro.*”
- c) Ackoff “*es lo que se realiza antes de emprender una acción.*”

Planificar, es *el medio para someter la actuación de las leyes económicas y el desarrollo económico de la sociedad a la voluntad de la misma.*

El resumen de todas las definiciones de planificar nos daría el concepto de planificación que para Koontz y O'Donnellde es: “*Decidir por adelantado qué hacer, cómo hacerlo y quién ha de hacerlo.*”

PREVISIÓN	→	¿dónde iremos?
PLANIFICACIÓN	→	¿dónde queremos ir?

PLANIFICAR



DETERMINAR

¿Dónde estamos?	→	DIAGNÓSTICO
¿A donde vamos?	→	PRONÓSTICO
¿Dónde queremos ir?	→	OBJETIVOS
¿Alternativas para alcanzar los objetivos?	→	ESTRATEGIA
¿Qué acciones desarrollaremos?	→	TÁCTICA
¿Cómo mediremos los resultados?	→	CONTROL

Ventajas de planificar

- a) Estimula a pensar debido a los objetivos.
- b) Coordina los puestos de trabajo y las responsabilidades.
- c) Maximiza los recursos para obtener los objetivos.
- d) Proporciona un mejor seguimiento y control de las acciones y sus resultados.
- e) Posibilita unos objetivos justos y la estrategia para realizarlos.
- f) Prepara para la improvisación.

Inconvenientes de planificar

- a) Rígidos (no suelen ser flexibles)
- b) Pesados (se proyectan pero no siempre se ejecutan)

Ejecución de la planificación

1. ⁷El plan o planificación debe formularse por escrito.
2. Mantener las prioridades.
3. No debe obsesionarse en la planificación abandonando la rapidez. El 80% de las ventajas de la planificación procede del primer 20% del esfuerzo.
4. Las decisiones se han de basar en los hechos. Estos deben ser reales.

La planificación partirá al observar los puntos fuertes con las oportunidades que disponemos en esos momentos. Por otro lado no debemos olvidar de comparar los puntos débiles y amenazas para diseñar la estrategia en la protección de la planificación que nos proporcionará mayor seguridad de trabajo y resultados.

La motivación personal si que puede variar los rendimientos o resultados positivos.

Como ejemplo, podemos observar el uso controlado de nuestro tiempo:

El día se divide en segmentos cortos que debe corresponder a tareas necesarias si se está bien organizado y al contrario se transformará en desperdicio del mismo si la finalidad del mismo se cuestiona.

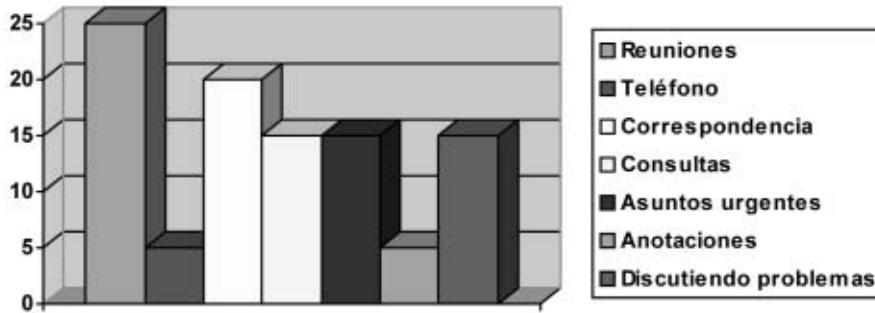
El tiempo estará distribuido con eficiencia cuando se contemplan las siguientes cuestiones⁸:

- Crear plazos para realizar las tareas.
- Delegar todos los trabajos que pueda.
- Conseguir que los demás protejan tu tiempo.
- Preguntarse cuanto tiempo necesitamos para cada cosa.
- Informes breves.
- Reuniones con el tiempo justo de preparación y desarrollo.

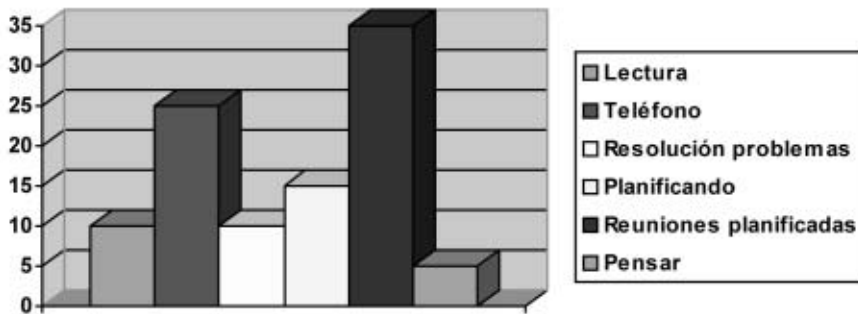
7. B Charles Ames: *Las reglas para dirigir bien una empresa* (Harvard- Deusto Business Review)

8. Arthur Young. *Obra citada*

Un ejemplo de distribución de tiempo no planificado:

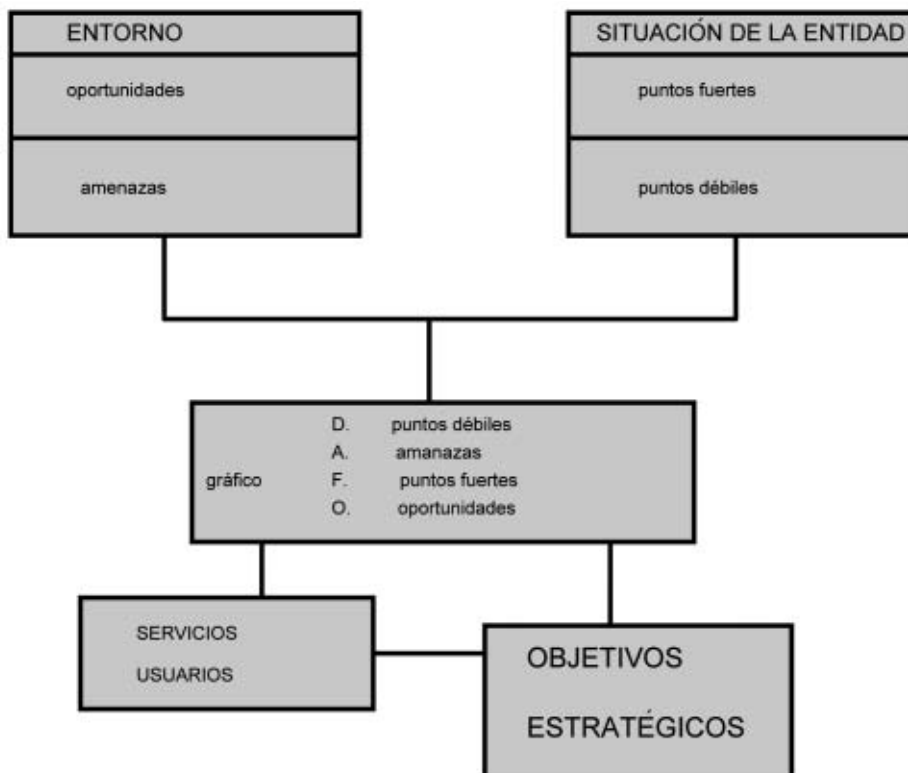


Un ejemplo de distribución de tiempo planificado:



Es ilustrativo observar las diferencias entre los dos ejemplos y las coincidencias.

La Planificación general se podría sintetizar en un esquema que se desarrolla a continuación para desarrollarlo individualmente después de realizar los análisis cuantificados de los datos potenciales de la Empresa.



El D.A.F.O. (amenazas, oportunidades, puntos fuertes y puntos débiles) no varía si la persona o personas que están gestionando tienen la misma formación o preparación. Una forma sencilla de estudio e identificación es la recogida de opiniones de un grupo de personas que deben componer una junta o consejo directivo. No sirve la recogida de datos subjetivos, valoraciones estimativas o pareceres personales sin haber cuantificado los resultados de estas opiniones.

4.2. ORGANIZACIÓN

⁹M. Dolz en su libro “La gestión empresarial y su control” dice que *la organización constituye esencialmente una estructura.*

Esta consiste en crear dinámicamente una cierta estructura inamovible, no estática, compuesta de órganos que desarrollen las funciones adecuadas mediante los hombres adecuados, en los puntos adecuados y en los momentos adecuados, para conectarlas y comunicarlas entre sí de tal forma que ello permita el constante aprovechamiento de oportunidades y el logro de los objetivos propuestos a través de una buena gestión, impulsando la creatividad al servicio del mercado.

La estructura es visible en todas sus partes por medio de una red que puede ser representada gráficamente: organigrama. Dicho autor crea unas bases para la confección del mismo y que resume en los siete puntos que transcribimos a continuación:

1. *Toda organización debe modelarse sobre los objetivos de la empresa. Copiar el organigrama de otra empresa es, generalmente, nocivo. Adaptar sí, adoptar no.*
2. *Toda organización debe adaptarse a los hombres de que dispone, o de los que pueda disponer en el mercado de trabajo.*
3. *Un organigrama es una entidad inamovible pero nunca estática. Es una unidad dinámica que debe revisarse periódicamente.*
4. *La posición del hombre en el organigrama no es inamovible, debe correr el riesgo de la inseguridad permanente, si bien sintiéndose inmerso en un entorno sólido, apoyado y protegido.*
5. *Cuanto más importante sea la función a desarrollar por un órgano, tanto más elevada debe ser su posición en el organigrama.*
6. *Si un grupo de operarios o empleados realizan tareas tales que están llamados a relacionarse permanentemente entre sí, es conveniente agruparlos en un solo órgano, bajo el mando de un Jefe común.*
7. *Si la relación de una persona con otra, conviene que sea independiente, es conveniente que los órganos a que pertenezcan cada una de estas personas sean distintos.*

Después de ver toda esta serie de recomendaciones generales aplicadas al mundo de la gestión en general, podríamos ceñirnos a reglas que conocemos o intuimos en el mundo del deporte donde nosotros nos movemos.

Si disponemos de una estructura importante, deberemos componer una organización importante y si es simple, también será sencilla y estricta. Los recursos son los que nos proporcionarán decisiones más o menos ajustadas a las necesidades reales.

Hay muchas maneras de conformar una organización deportiva municipal, particular, mixta, etc. Podemos aplicar sistemas copiados de otras aunque adaptando todos los elementos a las disponibilidades existentes.

9. Dolz Manuel: *Obra citada*

Para ayudar en la toma de decisiones para elegir la formación correcta en función de nuestra estructura, podemos valorar o definir dos tipos de organizaciones: la centralizada y la descentralizada.

La **organización centralizada** puede tener concentrada la figura del responsable, dueño, gerente, en una sola persona y tener a su cargo las decisiones más importantes. La cadena estructural funciona con procedimientos autoritarios delimitados anteriormente.

Las ventajas sobre la **dirección centralizada** podrían ser:

- Mejor control de la administración.
- La estrategia de la dirección es más sencilla.
- Mayor agilidad en el establecimiento de las normas.
- Mayor rapidez en la toma de decisiones.

La **organización descentralizada** es la que la dirección está dispersa en varios componentes y que cada uno toma las decisiones sin dependencia de la estructura central. Todo se podría resumir en distribuir el poder o partir de uno solo.

Las ventajas de la **dirección descentralizada** podrías ser:

- Mayor flexibilidad desde las posiciones más bajas debido a su intervención.
- Decisiones basadas en información de la base.
- Mejor desarrollo personal por tener mayores responsabilidades.
- Mayor motivación. Mayor productividad. Mayores beneficios.
- Reducción de la administración.
- Los departamentos están más en contacto.

Esta clasificación debería de observarse como detenimiento y un máximo interés, a pesar de que la aplicación del mismo es muy complicada sobre todo cuando hablamos de la Administración Pública.

En la Administración, la tendencia estaba dirigida a la comodidad, a copiar lo que hacen los demás y a no buscar complicaciones porque los objetivos no son tan austeros y realistas como cuando se trata de rentabilizar nuestros propios recursos. En la actualidad, la administración pública comienza a crear empresas privadas con capital público o mixto para gestionar algunas de sus instalaciones. Yo creo en la gestión deportiva aplicada a motivos y medios más exigentes de los que hasta hace poco tiempo se proponían.

Pensar:

- **Sé lo que quiero, porque me conozco y estoy en el lugar que puedo rendir.**
- **Estoy en la organización que cumple con mis objetivos.**

Si esto es cierto, todo lo que nos propongamos obtendrá resultados positivos.

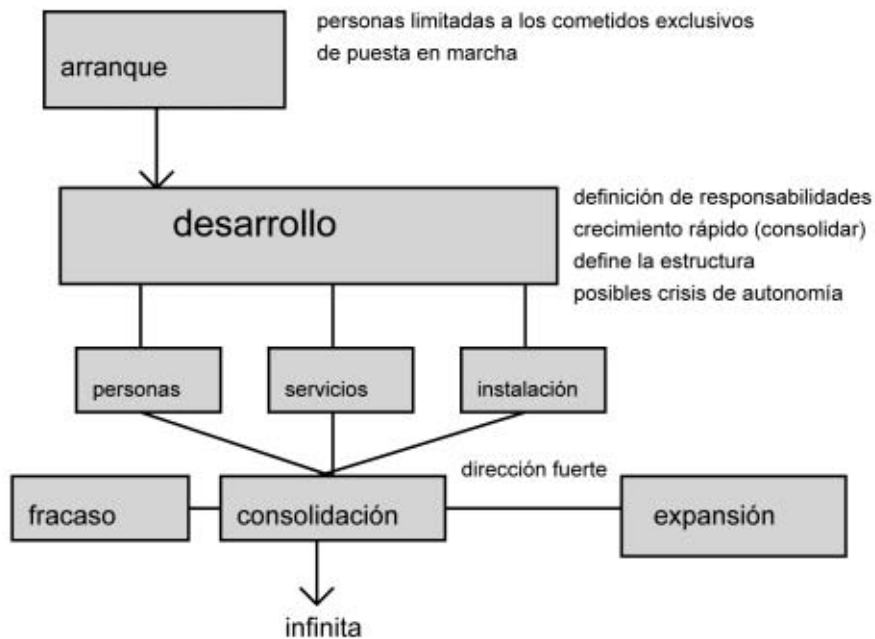
4.3. *DESARROLLO*

Cada empresa es diferente a las demás. Es como la vida misma, como las personas, somos diferentes aunque tengamos patrones, estudios e ideas iguales.

Cuando nos preguntamos en otro capítulo ¿que es lo que vamos a gestionar? lo podemos preguntar por el componente o por su posición en la vida o lo que es lo mismo, en que situación de edad o fase de desarrollo se encuentra. La organización será mayor o menor si está en período de creación, de crecimiento o desarrollo que si está en declive.

La Entidad que gestionaremos se desarrollará según el siguiente esquema:

1. Una puesta en marcha.
2. El desarrollo.
3. Una consolidación posterior.



Estamos desarrollando el anteproyecto o el proyecto y queremos realizar un estudio de posibilidades. (a) Nos han entregado una instalación y la debemos poner en marcha. (b) Está en funcionamiento y nos hacemos cargo o continuamos una gestión anterior.

Cada caso que hemos mencionado tiene un desarrollo paralelo pero partiendo siempre desde la misma fase de vida. Como lo estamos comparando con la vida misma, podemos comprobar que las personas de edades paralelas, realizan actividades paralelas. Se estudia, se trabaja, se relaciona, se descansa, etc.

Si el desarrollo se consolida y dispone de los recursos idóneos puede llegar a soportar todos los cambios estructurales, políticos, económicos, etc., puede ser indefinido.

El esquema modificado de ¹⁰ J. Chías, es una adaptación de las etapas de desarrollo y posicionamiento de una empresa de servicios que el autor denomina:

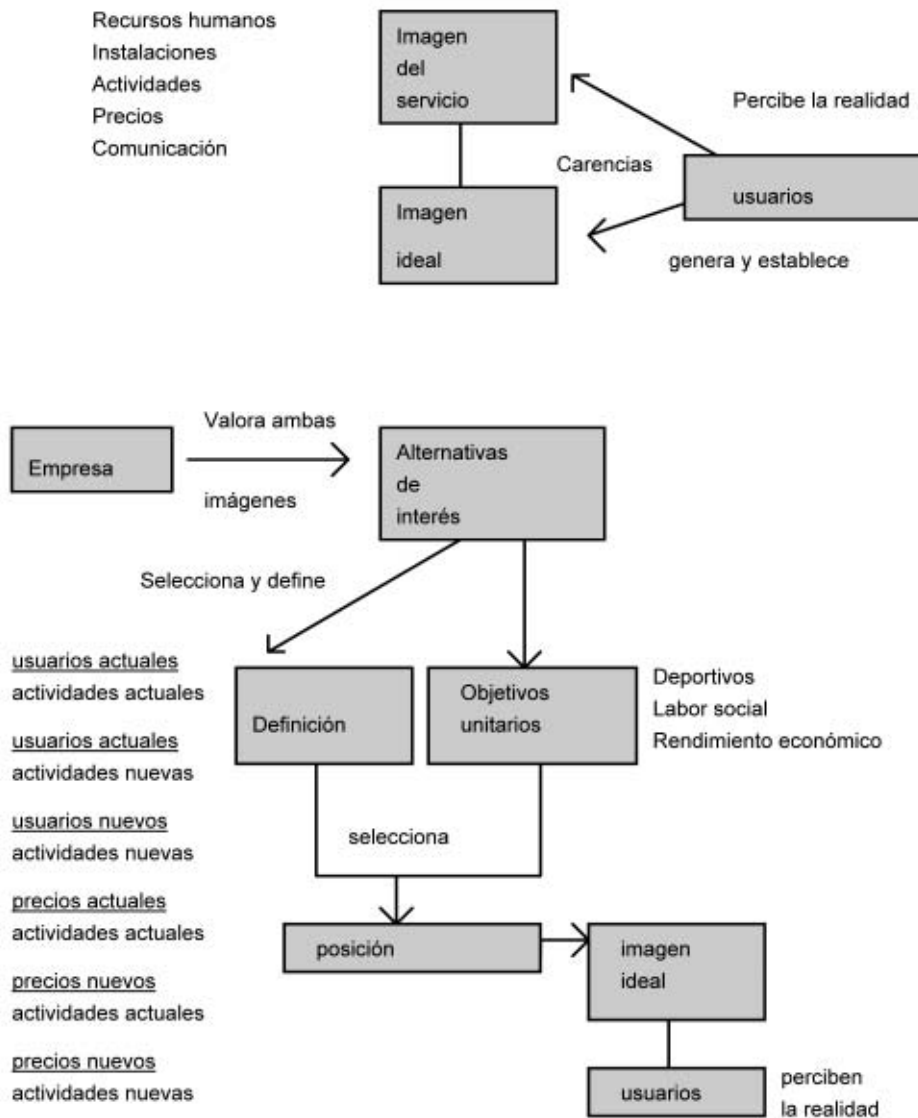
- 1º Identificar.**
- 2º Anticipar.**
- 3º Satisfacer.**

Los componentes de la gestión vistos desde el punto de vista del Sistema Deportivo o del desarrollo de la empresa se impulsarán conforme a los fines previstos para cada uno de ellos o en conjunto según un proceso de etapas que como ejemplo se estructuran a continuación, en el citado esquema:

Creación de imagen y alternativas diferentes en busca de lo ideal



10. Chías Suriol, Josep: *La comunicación en servicios* Curso PPD "Marketing de servicios" ESADE Madrid, Mayo 1989



4.4. RESULTADOS

Los resultados, son la valoración de la consecución de los objetivos.

Hay conceptos que no se pueden cuantificar y en los que debemos guiarnos por referencias que nos indiquen sus resultados.

Podemos diferenciar dos indicadores esenciales: **la cantidad y la calidad**

La cantidad es un concepto que indica la posibilidad de medir o numerar.

Se puede cuantificar en números simples o en ratios (instrumento para analizar e interpretar datos numéricos), que nos significarán los resultados obtenidos, comparando con otros años, con otras entidades y con los mismo objetivos.

Ejemplos:

- Gasto de consumos energéticos.
- Gasto de personal.
- Ingreso de cuotas.
- Ingreso de subvenciones.

- Ratio de costo por persona asistente en relación con gastos generales.
- Ratio de costo por persona asistente en relación con gastos de profesorado.
- Ratio de permanencia de usuarios durante el desarrollo.
- Ratio de población practicante por estratos.

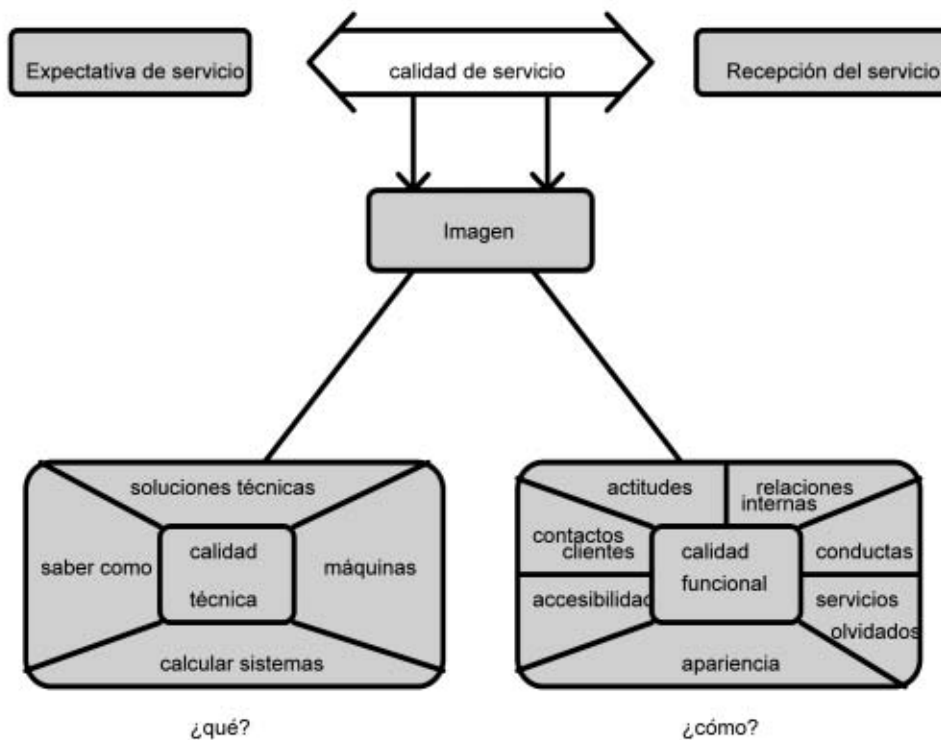
La calidad es una valoración global de criterios diferentes para cada cliente.

Lo que el usuario percibe es la combinación de dos elementos:

La calidad técnica, que es lo que recibimos de la interacción con la empresa.

La calidad funcional, es la nos dice cómo nos son transferidos los elementos técnicos.

La relación entre ambas se expresa en el esquema siguiente desarrollado por Gronroos:¹¹



En la Empresa, se evalúan los resultados cuantificables o no pero sobre todo el rendimiento del capital.

En la Administración, la evaluación será circunstancial a la rentabilidad social circunscrita a las posibilidades económicas de la misma.

Todos los indicadores enunciados anteriormente podemos incrementarlos con otros que tendrán mayor o menor jerarquía según la importancia y prioridades de cada uno de ellos:

- Análisis de costes.
- Estudio de los trabajos a realizar.
- Plan de reducción de costes.
- Elaboración de presupuestos de base cero.

11. Grönroos, C (1982) Marketing Science Institute

En todos los casos, debemos de buscar los indicadores correctos que nos acerquen a los datos de los resultados que buscamos. Cada componente de gasto o de ingreso debe ser comparado con otros alternativos del mismo concepto. Por ejemplo:

- ¿Personal propio o subcontratado?
- ¿Horarios adaptados a la demanda?
- ¿Gasto eléctrico o alternativo?
- ¿Cuota mensual o anual?

Comentario de un ejemplo:

Uno de los indicadores que se citan anteriormente es la elaboración de presupuestos base cero. En la Administración y en las empresas es muy usual que el presupuesto de gastos de cada ejercicio se base en el anterior con el incremento del I.P.C. u otro similar. El presupuesto base cero, propone un presupuesto de gastos basado en prioridades como si el programa cada año fuera nuevo. Esta técnica según algunos autores¹² permite obtener grandes beneficios como:

1. Reducir el presupuesto sin que se afecten aquellas actividades que son consideradas fundamentales.
2. Priorizar los recursos presupuestarios y mejorar la asignación de los mismos en apoyo de las actividades más rentables.
3. Disminuir los costos de cada actividad sin afectar las operaciones.
4. Mejorar el proceso de planificación y estrategia.
5. Realizar una correcta y adecuada actividad financiera.

Al final de todo, los resultados son el final del proceso. Es el triunfo o el fracaso. Puede ser parcial o total. Es describir las desviaciones y las consecuencias de las mismas.

Resultado es el efecto o consecuencia de una operación.

4.5. CONTROL DE LA GESTIÓN

Control es un sistema de inspección aplicado a todos los parámetros y cuya finalidad es comprobar las desviaciones que sufren los objetivos programados.

Controlar es comparar informaciones

Si realizamos una buena planificación y no controlamos sus resultados, no dispondremos de la información necesaria para desarrollar acciones correctoras que formarán parte de los futuros objetivos.

Los controles pueden ser muy diversos, podemos realizar cuantos sean necesarios pero también es contraproducente obtener controles por una simple recogida de datos si no se va a sacar ninguna conclusión de ellos.

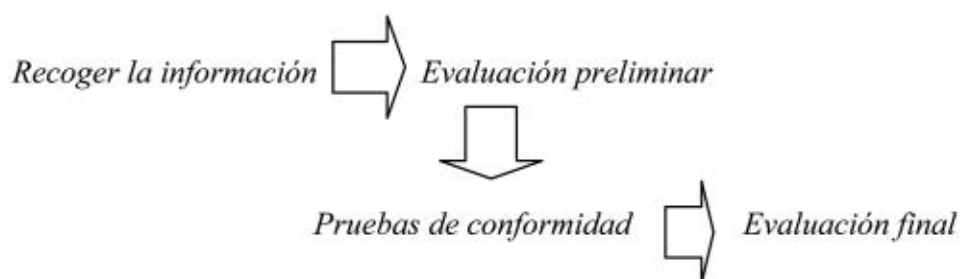
Si conociésemos todos los controles de datos que son necesarios para el funcionamiento y evaluación, tendríamos mucho camino andado. Normalmente comenzamos a recopilar datos y más datos para luego seleccionar los que son importantes y los que no lo son. La dirección experta ya conoce lo que quiere obtener. Ha planificado. Entonces se puede decir que comienza la intervención.

Según ¹³ Manuel Dolz, el control es el complemento de la organización.

12. Artículo en infocomercial por el Dr. Antonio Grispo

13. Dolz Manuel: *Obra citada*

El nivel inspector puede evaluarse por un proceso que los auditores suelen usar y que se compone de:



Las necesidades de control son las siguientes:

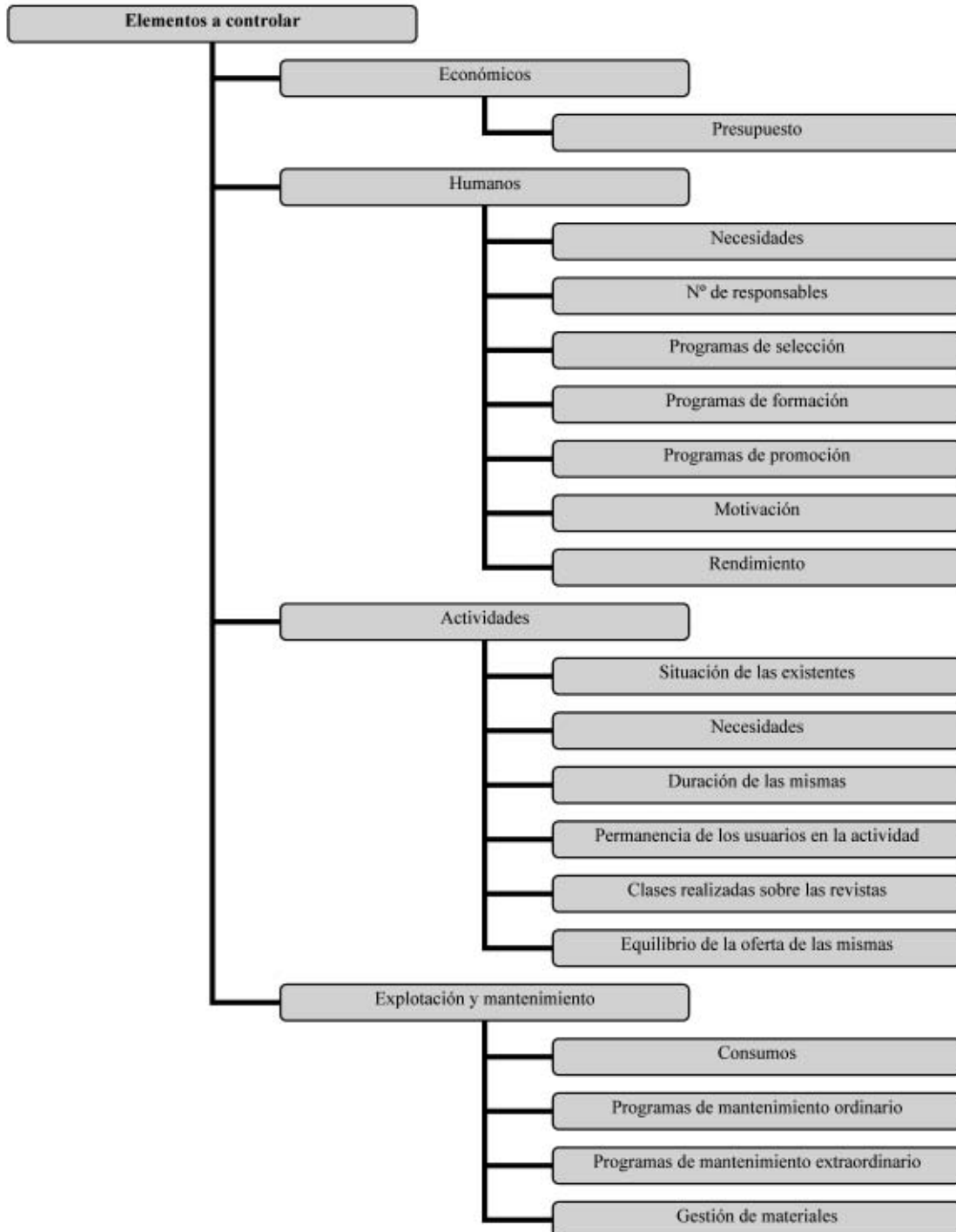
- Necesidad por eficacia.**
- Necesidad por economía: eficiencia.**
- Necesidad por motivación.**

El mismo autor proporciona las cuestiones necesarias para diseñar los sistemas:

- a) ¿Qué vamos a controlar? Ya se ha mencionado que debemos conocer los parámetros que nos han de ser necesarios para medir la marcha de los objetivos. Estos parámetros deben ser (si es posible) cuantificados para poderlos medir económicamente.
- b) Debemos pensar en la posibilidad de deformación de la información por alguna circunstancia.
- c) El control no debe interrumpirse en cualquier momento por periodos que produzcan la desinformación que obligue a tomar decisiones que por falta de datos sean catastróficas.
- d) La comunicación entre los miembros del organigrama debe ser lo suficiente fluida como para que todo el grupo se responsabilice de su trabajo.

En todo tipo de entidad o empresa, siempre deberán controlarse:

- **Función productiva:**
 - consumos
 - actividades
- **Función administrativa:**
 - Actividades comerciales
 - Finanzas



ORGANIZACIONES Y ESTRUCTURAS

1. ¿QUÉ TENEMOS QUE GESTIONAR?

El inicio en la gestión puede variar muchísimo si no interpretamos la realidad de lo que vamos a gestionar. Puede ser que nos encontremos ante un proyecto, una instalación recientemente acabada o una instalación donde ya se venía realizando una actividad y que ha cambiado de gestor.

También podemos observar otras posibilidades.

- **Un proyecto.**
- **Una instalación recientemente acabada.**
- **Una instalación con actividad periódica.**

- **Una instalación propia.**
- **Una instalación arrendada.**

- **Una instalación sencilla.**
- **Un complejo deportivo.**

- **Una instalación natural.**
- **Una instalación convencional.**

- **Una instalación exclusivamente deportiva.**
- **Una instalación integrada o mixta (compuesta con otras instalaciones no deportivas).**

En cada uno de estos casos debemos estudiar unos componentes iniciales diferentes porque partimos de periodos y dimensiones diferentes. Debemos realizar unos estudios previos que pueden ser coincidentes en cuanto a la forma para conseguir unas respuestas que nos dirigirán a la elección de la implantación, estudio de mercado de usuarios, ciclo de vida de las actividades que tenemos en esos momentos, etc.

El primer cuadro es el que diferencia o necesita los estudios y toma de datos para la puesta en marcha o no de una instalación, de su ubicación adecuada, de si es posible su realización, si será adecuado algún sistema a la capacidad organizativa o económica de su estructura. Es un estudio en el tiempo o lo que es lo mismo, antes de..., ahora, después de...

El segundo, nos sitúa en la propiedad o lo que es lo mismo, en el valor de la amortización o el alquiler de la misma comparado con las posibilidades de recaudación con un estudio de mercado o un plan de negocio.

El tercero, puede provocar la evaluación de una instalación sencilla o la suma de varias instalaciones que componen un complejo. El valor de la coincidencia de servicios de un complejo a diferencia de la necesidad de servicios para cada una de las instalaciones.

El cuarto, puede situarnos en dos gestiones diferenciadas como nuestra imaginación nos puede llevar observando la naturaleza y la ciudad. Una natural y variable y otra mecanizada y fija.

El quinto, contempla las posibles situaciones de aprovechamiento integral de varias instalaciones diferentes con un solo componente de gestión. Es interesante en casos de pocas posibilidades financieras o escasos medios humanos. Gestión integral. Es el caso de instalaciones de poblaciones muy pequeñas con pocos habitantes que necesitan hacer coincidir todas las actividades en una sola instalación.

Como hemos visto, cada situación puede resultar muy diferente de otra. Por ello es necesario valorar todos y cada uno de elementos que pueden variar el desarrollo con sus características especiales por muy ajenas que las veamos. No es lo mismo equivocarse al inicio que cuando ya está funcionando y los errores se pueden diluir dentro del sistema.

2. ESTRUCTURAS

La estructura es la distribución y orden de las partes que componen un todo.

De acuerdo con la definición de Cheung “El término empresa es simplemente una descripción abreviada de una forma de organizar actividades bajo formas contractuales que difieren de las de los mercados organizados de productos”

Relacionamos todas las partes de una entidad para situarlos en el marco de funcionamiento y determinar el sistema de gestión que se va a realizar. Formulamos inicialmente las cuestiones más simples porque en la sencillez está la mejor comprensión.

Casson define al empresario como la personal especializada en tomar decisiones juiciosas relativas a la coordinación de recursos escasos.

La empresa puede estar formada por un empresario individual o un empresario colectivo.

Una característica del empresario individual es que responde totalmente con todos sus bienes y que a la vez le corresponde por derecho la dirección de su empresa. Debe tomar decisiones con un componente que le rodeará: beneficio o riesgo. Cuanto mayor sea la empresa, mayor será la necesidad de aportación personal en cantidad y calidad.

El empresario o empresa colectiva es la que necesita de varias personas para organizar y desarrollar las funciones de la misma.

Las empresas colectivas pueden ser de dos tipos: privadas y públicas.

De cualquier modo, debemos elegir un tipo de estructura.

Por eso debemos conocer antes todos los datos y consideraciones posibles, ventajas, inconvenientes, trámites, gastos, etc. para poder decidir correctamente.

3. FACTORES QUE CONDICIONAN LA ELECCIÓN

Antes de ver o decidir la estructura apropiada, podemos observar diferentes factores que nos van a condicionar bastante la decisión. Estos pueden ser los siguientes:

Tipo de actividad a ejercer:

La actividad puede incluso atribuir una forma de estructura por imposición legal. Por ejemplo en el caso de sectores privados será menos frecuente aunque se dan algunos casos pero sobre todo debemos considerar las estructuras públicas.

Número de personas que participan:

Como se ve claramente en las diferentes formas de estructura, algunas son condicionadas al número de participantes con mínimos o máximos.

Responsabilidad de los promotores:

Los diferentes grados de responsabilidad también separan unas estructuras de otras. El patrimonio propio o el patrimonio de la empresa son condicionados por diferentes formas.

Relaciones de los promotores entre sí:

La relación puede ser económica o profesional con la diferencia de la aportación en especie o en cualidades humanas.

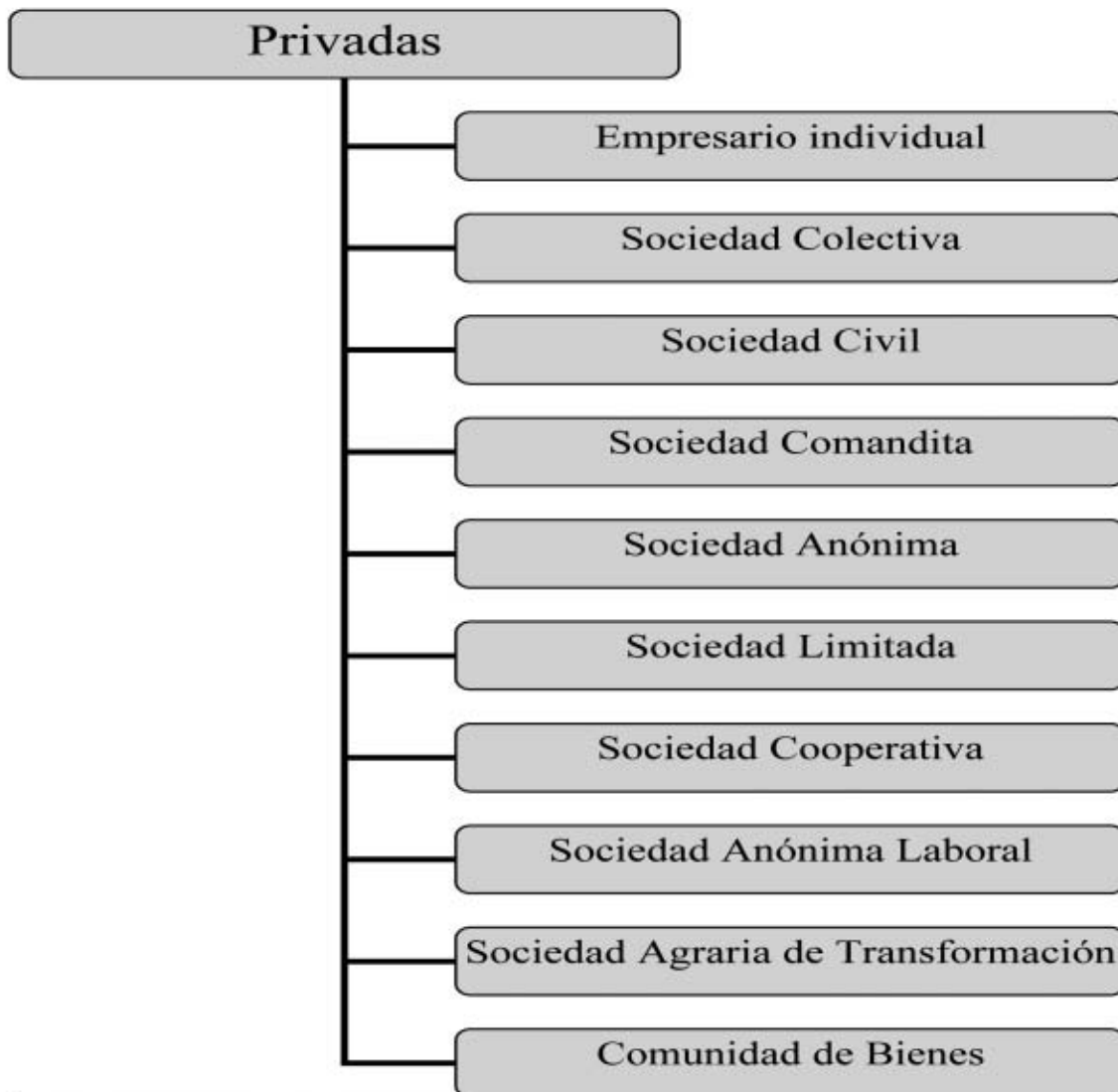
Necesidades económicas en la constitución:

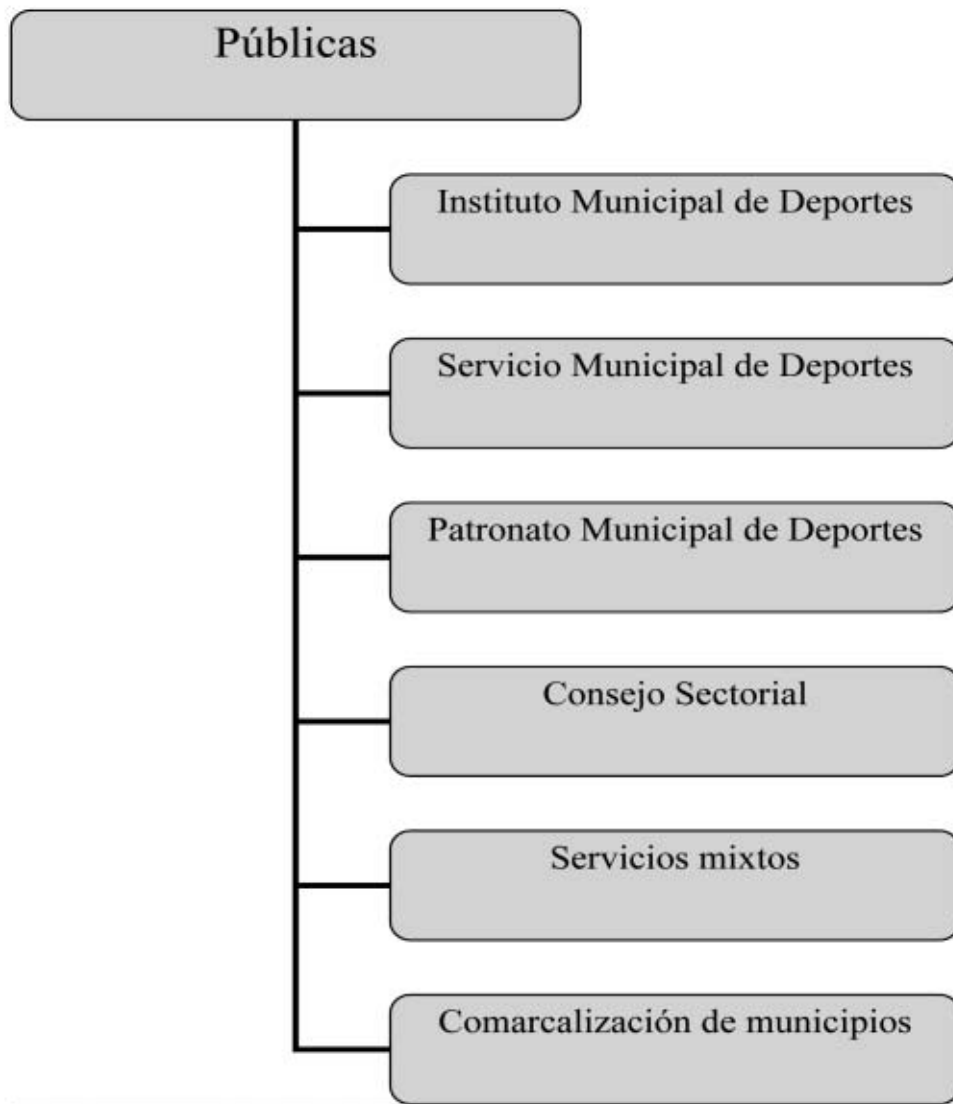
Las cantidades a aportar pueden suponer diferencias en la dimensión del número de personas y en la capacidad económica ante ampliaciones que sean necesarias tanto en la creación o puesta en marcha del proyecto como en futuras modificaciones.

Aspectos fiscales:

Las actividades pueden estar sometidas a diferentes aspectos fiscales que nos pueden hacer variar la ubicación y los objetivos de la empresa o sus promotores.

4. TIPOS DE ESTRUCTURAS







CUADROS RESUMEN DE ESTRUCTURAS PÚBLICAS, PRIVADAS Y DEPORTIVAS

4.1. CUADRO DE SOCIEDADES PRIVADAS

	CARACTERÍSTICAS	REQUISITOS	CAPITAL	RAZON
	GENERALES			SOCIAL
EMPRESARIO INDIVIDUAL	* Ejercicio de la actividad a nivel individual. * Personalista.	* Ninguno.	* El necesario para los primeros gastos.	* Cualquiera.
SOCIEDAD COLECTIVA	* Empresa pequeña de pocos socios y poco capital. * Personalista.	* 1º Escritura Pública. * 2º Inscripción en el Registro Mercantil.	* Aportaciones de los socios en dinero o bienes valorables en dinero.	* Nombre de los socios. Si no figuran todos se añade (y "Cía") y "S.Co."
SOCIEDAD COMANDITARIA	* Algunos socios no intervienen en el negocio, aportan. Es una sociedad colectiva con socios con responsabilidad limitada.	* 1º Escritura Pública. * 2º Inscripción en el Registro Mercantil.	* Aportaciones de los socios en dinero o bienes valorables en dinero.	* Nombre de los socios. Si no figuran todos se añade (y "Cía") y S.Com."
SOCIEDAD ANONIMA LABORAL	* Empresa con pocos socios y poco capital. * Personalista.	* 1º Escritura Pública. * 2º Inscripción en el Registro S.A.L. * 3º Inscripción en el Registro Mercantil.	* Aportaciones de los socios en dinero, bienes y derechos. * Mínimo: 10 millones. * 51% de los trabajadores.	* Cualquier nombre + "S.A.L."
SOCIEDAD ANONIMA	* Empresa de muchos socios y gran capital. * Capitalista.	* 1º Escritura Pública. * 2º Estatutos. * 3º Inscripción en el Registro Mercantil.	* Dividido en acciones. * Mínimo: 10 millones. * Patrimonio: variable.	* Cualquier nombre + "S.A."
SOCIEDAD LIMITADA	* Empresa con poco capital y pocos socios. * Personalista y capitalista.	* 1º Escritura Pública. * 2º Estatutos. * 3º Inscripción en el Registro Mercantil.	* Dividido en participaciones. * Mínimo: 500.000 ptas.	* Cualquier nombre + "S.L."
SOCIEDAD CIVIL	* Empresa de pocos socios y poco capital. * Personalista.	* Inscripción voluntaria en el Registro Mercantil.	* Aportaciones de los socios en dinero, bienes y derechos.	* Cualquier nombre + "S.C."
COMUNIDAD DE BIENES	* Empresa de pocos socios y poco capital. * Personalista.	* Ninguna.	* Necesario para los primeros gastos.	* Cualquier nombre + "C.B."
SOCIEDAD COOPERATIVA	* Empresa con muchos socios generalmente y poco capital. * Personalista.	* 1º Escritura Pública. * 2º Estatutos. * 3º Inscripción en el Registro de Cooperativas.	* Necesario para los primeros gastos.	* Distinta a otras de la misma naturaleza con S.Coop."

ADMINISTRACION	SOCIOS	BENEFICIOS	PERDIDAS	RESPONSABILIDAD
* Gestión: Personal	* Responsabilidad ilimitada * N°: el titular	* Personales.	* Personales	* Ilimitada
* Gestión: Persona/s que diga la escritura pública. Si no dice nada serán todos los socios.	* Responsabilidad ilimitada Industriales aportan trabajo. Capitalistas aportan capital y trabajo.	* Proporcional a las aportaciones. Los industriales como los capitalistas de menos aportación.	* Proporcional a las aportaciones. * A los socios industriales no les afectan (salvo pactos)	* Ilimitada
* Representación: La persona que diga la escritura	* N°: mínimo 2	(salvo pactos)	(salvo pactos)	
* Gestión: Socio/s que diga la escritura. Si no todos menos los comanditarios.	* Responsabilidad colectivos ilimitada, Comanditarios: limitada.	* Proporcional a las aportaciones. Los industriales como los capitalistas de menos aportación.	* Proporcional a las aportaciones. * A los socios industriales no les afectan y a los restantes la aportación	* Socios colectivos Ilimitada * Socios comanditarios Limitada
* Representación: Quién indica la escritura.	* Representación escritura. * N°: mínimo 2	(salvo pactos)	restantes la aportación	Limitada
* Junta General: Todos socios. Administrador único o Consejo Rector.	* Responsabilidad por aportación. * N°: mínimo 4	* Proporcional a las aportaciones	* Proporcional a las aportaciones	* Limitada
* Auditores: Fiscalización Acuerdo: Junta General.	Uno capitalista.			
* Junta General: Todos socios. Administradores: Gestión y Representación.	* Todos responsabilidad limitada. Libertad de actividad.	* Los administradores proponer y la Junta General aprueba las reservas y el pago de beneficios	* Los socios sólo pueden responder con el capital aportado.	* Limitada
* Auditores: Fiscalización.	* N°: mínimo 3			
* Gestión: Facultades limitadas	* Responsabilidad limitada	* Será proporcional a las aportaciones	* Será proporcional a las aportaciones hasta el límite del valor de la misma.	* Limitada
* Representación: ilimitadas	* Libertad de actividad.			
* Administrador: Socio o no figura en la escritura.	* Mínimo: 2, Máximo: 50			
* Los socios serán los administradores.	* Responsabilidad mancomunada e ilimitada. * Mínimo: 2 socios.	* Según pactado	* Según pactado * Socio de industria puede ser extruido	* Mancomunada y subsidiaria
* Administradores: Todos los Comunes.	* Responsabilidad mancomunada y subsidiaria. * Mínimo: 2 socios	* Proporcional a las aportaciones	* Proporcional a las aportaciones	* Mancomunada y subsidiaria
* Asamblea General elige el Consejo Rector que estará compuesto por el Presidente y el equipo directivo.	* Responsabilidad mancomunada e ilimitada. * Mínimo: 1 ^o -5 2 ^o -2 * Socios o asociados.	* A fondos de reserva, a capital o repartido entre los socios	* Fondos de reserva * A los socios en proporción a las operaciones	* Limitada

4.2. CUADRO DE SOCIEDADES PÚBLICAS

	CARACTERÍSTICAS GENERALES	REQUISITOS	ADMINISTRACION
INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES	* Fundación municipal * Cuenta con todos los servicios como si de una pequeño Ayuntamiento se tratara.	* Estatutos * Aprobación de Pleno * Dar cuenta a la Comunidad Autónoma de su aprobación.	* Administración de todos los servicios como si fuera un Ayuntamiento completo.
SERVICIO MUNICIPAL DE DEPORTES	* Fundación municipal * Es un servicio más del Ayuntamiento con un concejal responsable y dirigido por funcionarios municipales.	* Estatutos * Aprobación de Pleno	* Gestión de los servicios de intervención municipal.
PATRONATO MUNICIPAL DE DEPORTES	* Fundación municipal * Personalidad jurídica propia. * Autonomía financiera y funcional. * Para municipios con actividad de cierta importancia.	* Estatutos * Aprobación de Pleno	* Administración por técnicos municipales adscritos al Ente.
CONSEJO SECTORIAL	* Fundación municipal * Para municipios con actividad moderada o poca.	* Aprobación en Pleno. * Se determinará un convenio de funcionamiento.	* Administración por técnicos municipales. * Participación de entidades con intereses deportivos.
SERVICIOS MIXTOS	* Convenios de gestión con los profesionales que se dedican a la gestión deportiva.	* Bases de adjudicación. * Contrato de ambas partes en el que figurarán las condiciones económicas y de funcionamiento. * Expte. de contratación con Legislación TRLCAP 2000	* Administración por la gerencia de la Entidad gestora con la supervisión de los servicios municipales.
COMARCALIZACION DE PEQUEÑOS MUNICIPIOS	* Fundación que agrupa y administra varios municipios que por su tamaño no pueden justificar otro tipo de gestión	* Estatutos * Aprobación en Plenos de los diferentes Municipios.	* Mancomunada de todos los responsables.

OBJETIVOS	RECURSOS	CONTROL	DISOLUCION
* Desarrollo de la promoción deportiva y gestión de las instalaciones deportivas municipales	* Todos los servicios municipales	* Gerencia técnica tutelada por los responsables políticos.	* Acuerdo del Pleno Municipal.
* Remodelación instalaciones y creación de otras nuevas	* Aportación municipal. * Cuotas, pago de servicios. * Subvenciones.		
* Organizar juegos municipales			
* Dirección y coordinación del patrimonio deportivo municipal.	* Aportación municipal. * Cuotas, pago de servicios. * Subvenciones.	* Funcionarios municipales con situación en este servicio. * Presidencia del servicio del Concejal de Deportes.	* Acuerdo del Pleno Municipal.
* Promoción deportiva.	* Aportaciones, cuotas, donativos.	* Aprobar programas.	* Acuerdo de la Junta Rectora
* Promoción y conservación de las instalaciones.	* Donaciones, legados, usufructos.	* Elaboración de presupuestos. * Aprobación de la memoria.	por medio de Pleno Municipal.
* Arrendamiento de servicios.		* Vigilancia y control general.	
* Gestión de la demanda.	* Subvenciones.	* Resolver contratos.	
* Gestión de personal		* Resolver problemas puntuales.	
* Promoción deportiva.	* Aportaciones, cuotas, donativos.	* Servicio de gerencia externo acordado por los socios.	* Acuerdo del Pleno Municipal.
* Promoción y conservación de las instalaciones.	* Donaciones, legados, usufructos. * Subvenciones.		* Cuando la sociedad tenga aportaciones no municipales pasará la disolución por la Junta General de Socios.
* Arrendamiento de servicios.			
* Gestión de la demanda.			
* Gestión de personal.			
* Cesión de la gestión a cambio de una superior calidad en el desarrollo del deporte.	* Aportación municipal. * Cuotas. * Subvenciones.	* Servicio técnico municipal o servicio aportado por empresa colaboradora.	* Acuerdo de Pleno Municipal.
* Facilitar acceso a la práctica deportiva.	* Aportación de cada uno de los municipios.	* Grupo técnico contratado con la fiscalización de la comisión de seguimiento de los Ayuntamientos que la componen.	* Acuerdo de los Plenos de los distintos Municipios.
* Integración de entidades.	* Cuotas, donativos.		* Acuerdo del Pleno de la Junta
* Posibilitar información.	* Subvenciones.		o Asamblea Comarcal.
* Enlazar grupos-instituciones.			
* Aprovechamiento integral.			

4.3. CUADRO DE ASOCIACIONES DEPORTIVAS

	CARACTERÍSTICAS	REQUISITOS	ADMINISTRACIÓN
	GENERALES	CONSTITUCIÓN	Y CONTROL
CLUB DEPORTIVO ELEMENTAL	* Asociación privada sin ánimo de lucro. * Solo personas físicas	* Documento privado de los promotores. * Estatutos. * Inscripción en el Registro de Asociaciones.	* Responsable o coordinador del club. * Se pueden elaborar normas estatutarias donde se puede fijar la regulación administrativa.
CLUB DEPORTIVO BASICO	* Asociación privada sin ánimo de lucro. * Personas físicas y jurídicas * Mínimo 5 personas	* Acta fundacional ante Notario. * Estatutos. * Inscripción en el Registro de Asociaciones.	* Organó de gobierno que es la Asamblea General. * Una Junta Directiva formada por no menos de 5 ni más de 15.
SOCIEDAD ANONIMA DEPORTIVA	* Sociedad de muchos socios. * Personas físicas y jurídicas * Solo pueden participar en una sola modalidad oficial. * Los socios no pueden tener más del 1% de otra S.A. igual.	* Estatutos. * Escritura pública * Inscripción en el Registro	* Consejo de Administración * Mínimo: 7 miembros * Máximo: Según estatutos
ENTIDAD O GRUPO DE ACCION DEPORTIVA	* Asociación con finalidades no deportivas que desean participar en actividades o competiciones deportivas. * Personas físicas y jurídicas.	* Acta fundacional. * Estatutos. * Inscripción en el Registro de Asociaciones	* Delegado o responsable que figure en el Registro elegido por los miembros o promotores.
AGRUPACION DE CLUBS DEPORTIVOS	* Entidad que agrupa a clubs deportivos y deportistas de un mismo deporte en un ámbito territorial concreto. Mínimo de 5 miembros con más de 1500 socios cada uno.	* Acta fundacional. * Estatutos. * Inscripción en el Registro de Asociaciones	* Organó supremo de todos los clubs. * Junta directiva
ENTE DE PROMOCION DEPORTIVA	* Es una asociación de clubs que sus actividades sean de carácter lúdico, formativo o social. Tener clubs en todas provincias. El número de clubs más de 25. Asociados no inferior a 500.	* Escritura pública. * Estatutos. * Inscripción en Registro de Asociaciones	* Organó de gobierno * Junta directiva.

OBJETIVOS	RECURSOS	RÉGIMEN ECONÓMICO	DISOLUCIÓN O EXTINCIÓN
* Práctica deportiva de sus socios	* Aportaciones * Cuotas	* Todos los ingresos se destinarán al objetivo de la sociedad sin poder repartir beneficios.	* Previsión en estatutos. * Decisión judicial.
* Participación en competición oficial o aficionados relativa a la modalidad	* Donaciones * Subvenciones	* Las deudas contraídas serán de todos los socios	* Transformación en otro club * Acuerdo de la asamblea
* Práctica deportiva de sus socios	* Aportaciones * Cuotas	* Pueden adquirir bienes inmuebles e inmuebles cuyo destino sólo podrán destinarse a fines sociales.	* Previsión en estatutos * Decisión judicial
* Promoción de uno o varios deportes.	* Donaciones * Subvenciones	* No pueden repartir beneficios.	* Transformación en otro club * Acuerdo de la asamblea
* Participación en competiciones de todos tipos.		* Pueden enajenar sus bienes, solicitar préstamos y emitir títulos.	
* Participar en competiciones deportivas de carácter profesional.	* Capital social * Cuotas	* Limitación de negocios jurídicos de disposición de bienes inmuebles	Acuerdo de la Junta General de socios
* Promoción y desarrollo de actividades derivadas de dicha práctica.		* Los presupuestos y contabilidad se ajustarán al Código de Comercio * No podrán repartir dividendos hasta constituir reserva legal.	
* Entre otras, pueden participar en actividad o competición deportiva.	* Aportaciones, cuotas y subvenciones relativas al apartado deportivo.	* Presupuesto diferenciado del general. * Normas constitutivas para ver como rige dicho presupuesto.	* Acuerdo de Asamblea General de accionistas
* La práctica o participación en varias modalidades deportivas reconocidas	* Aportaciones. * Cuotas. * Donaciones. * Subvenciones.	* Régimen económico-financiero, patrimonial y presupuestario que se fije en los estatutos.	* Acuerdo de la Asamblea General
* Promoción y organización de actividades físicas y deportivas de carácter lúdico, formativo y social.	* Aportaciones. * Cuotas. * Donaciones. * Subvenciones.	* No se pueden repartir beneficios que se deben destinar a fines sociales. Estructura igual a los clubs que la componen.	* Acuerdo de la Asamblea General. Causas redactadas en el documento notarial de constitución.

4.4. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS SOCIEDADES PRIVADAS

FORMA	VENTAJAS	INCONVENIENTES
EMPRESARIO INDIVIDUAL	. Control absoluto de la actividad por el empresario.	. Responsabilidad ilimitada del empresario.
SOCIEDAD COLECTIVA	. Obtención de capital para la empresa sin dar cuenta a terceros y sin intervención en gestión.	. Inseguridad jurídica en momentos de crisis. . Figuras similares por ley: crédito, préstamo.
SOCIEDAD COMANDITARIA	. Más posibilidad de acumulación de capital. . Atractiva para socios comanditarios por su responsabilidad limitada.	. Responsabilidad ilimitada socios colectivos. . Dificultad de gestión por aumento de socios.
SOCIEDAD ANÓNIMA LABORAL	. Permite acceso a trabajadores a capital social de la empresa y posesión medios de producción. . Estabilidad en puesto de trabajo y motivación. . Beneficios, ayudas y bonificaciones fiscales. . Ventajas y ayudas laborales.	. Inexperiencia en la gestión social de la empresa. . En el caso de reconversiones de SA en SAL o de SL en SLL, las deudas que suele arrastrar la empresa antes del cambio.
SOCIEDAD ANÓNIMA	. Responsabilidad limitada. . Variadas posibilidades de financiación y obtención de capital. . Idónea para grandes sociedades con muchos accionistas, donde los pequeños accionistas varían asiduamente y para sociedades de tamaño medio que sin cotizar en bolsa tiene cierto control de sus acciones.	. Alto capital social. . Compleja organización y administración de sociedad. . Altos costes de constitución. . No recomendada para sociedades familiares por las dificultades de gestión y poca adaptabilidad a cambios financieros bruscos.
SOCIEDAD LIMITADA	. Responsabilidad limitada al capital y no al patrimonio personal de los socios. . Órganos de gestión simples. . Idónea para sociedades pequeñas con escaso número de socios y menor inversión.	. Desembolso total de capital. . Límites de transmisibilidad de participaciones y complejos formalismos. . Pocas posibilidades de captación de capital ajeno. . No regulada la autocartera de participaciones.
SOCIEDAD CIVIL	. Menores formalismos	. Inseguridad jurídica y doctrinal sobre su dedicación a actividades empresariales. . Inseguridad fiscal de tratamiento de sociedad.
COMUNIDAD DE BIENES	. Escasos formalismos	. Responsabilidad mancomunada y subsidiaria.
COOPERATIVAS	. Participación en la gestión social. . Menor tributación en Impuesto de Sociedades. . Bonificaciones fiscales en diversos impuestos. . Ventajas y altas ayudas laborales.	. Obligatoriedad de constitución de fondos de reserva. . Limitación número mínimo de socios a 5. . Obligatoriedad de llevar muchos libros.

4.5. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS SOCIEDADES PÚBLICAS

FORMA	VENTAJAS	INCONVENIENTES
INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES	. Estructura completa para-municipal. . Garantiza los beneficios sociales. . Dispone de grandes medios económicos.	. Solo para desarrollar en grandes municipios.
SERVICIO MUNICIPAL DE DEPORTES	. Por ser un servicio municipal, cuenta con el apoyo de los demás servicios. . Simplifica la toma de decisiones. . Permite el control directo del Ayuntamiento. . Organización económica municipal. . Garantiza la continuidad. . Beneficios, ayudas y bonificaciones fiscales. . Ventajas y ayudas laborales.	. Los puestos fijos son funcionarios. . Sufre los problemas de funcionalidad del resto de servicios municipales. . Es difícil que tenga vivacidad e iniciativa . Tiene autonomía limitada sujeta a los cambios de corporación. . Dificultad de gestión dinámica de reducción de costos por los que es más costosa. . Algunos grupos sociales no son atendidos. . Puede ser la solución de grandes municipios donde las actividades necesitan mayor estructura.
PATRONATO MUNICIPAL DE DEPORTES	. Autonomía de funcionamiento. . El mayor control lo tiene el Ayuntamiento. . Puede usar fórmulas que favorezcan objetivos empresariales equilibrando costo-beneficio. . Los precios por servicio no dependen sólo del Ayuntamiento. . La gestión está en manos de técnicos. . Hay mayor facilidad de contratación de personal. . Es más fácil solicitar subvenciones.	. No hay garantía de futuro. . Al no basarse en órganos colegiados no profesionalizados, exige voluntad y dedicación de los miembros de dichos órganos. . Requiere un personal técnico muy bien formado. . Depende de su operatividad. . Al ser una empresa para-municipal con beneficios fiscales, puede producir competencia ilegal con los clubs deportivos y empresas.
CONSEJO SECTORIAL DE SERVICIOS MIXTOS	. Permite la participación de asociaciones deportivas aunque la decisión final es municipal. . Adecuación a un determinado contexto y a sus múltiples situaciones.	. Igual que en el Patronato con la diferencia que las asociaciones no deciden en la gestión. . Requiere bases políticas y técnicas complejas . Exige un control constante de su evolución que garantice una acción municipal.
COMARCALIZACIÓN DE PEQUEÑOS MUNICIPIOS	. Es la solución para pequeños municipios. . No es necesaria una estructura individual. . El gasto es compartido por varios. . Tiene mayor acceso a subvenciones y ayudas. . Las actividades crecen por consumo. . Disponen de técnicos que no podrían conseguir. . La demanda crea necesidad de instalaciones.	. Intensidad de trabajo sin preparación. . Sin impacto inicial tiene efecto negativo. . Necesita ayuda de otros sistemas. . Dificultad de conseguir técnicos. . Diferentes resultados dan celos entre Entes. . Los Entes dependen de objetivos generales. . Depende de sistema municipal sin preparación.

4.6. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS ASOCIACIONES DEPORTIVAS

FORMA	VENTAJAS	INCONVENIENTES
	* Estructura sencilla.	* Estructura débil.
CLUB DEPORTIVO ELEMENTAL	* Garantiza la práctica a todos estratos sociales. * Los ingresos se aplican exclusivamente a objetivos de la asociación sin beneficio para nadie. * Se puede transformar en Club Deportivo Básico.	* Poco soporte federativo. * Dificultad en la generación de recursos por su sencillez.
	* Estructura con capacidad de dimensión.	* La competencia de los grandes clubs le condiciona la obtención de recursos.
CLUB DEPORTIVO BÁSICO	* Garantiza la práctica deportiva a sus socios. * Tienen mayor influencia federativa. * Pueden obtener patrimonio independiente. * Se puede transformar en otra asociación.	* La representatividad en las federaciones es muy limitada.
	* Responsabilidad limitada.	. Alto capital social.
SOCIEDAD ANÓNIMA DEPORTIVA	* Variadas posibilidades de financiación y obtención de capital. . Idónea para grandes clubs con muchos socios, donde su número varía constantemente.	. Compleja organización y administración de sociedad. . Altos costes de constitución. . No recomendada para clubs pequeños por las dificultades de gestión con pocos medios.
	* Puede tener componentes no deportivos.	* Dificultad de gestión por la mezcla de actividades de diferentes objetivos.
ENTIDAD O GRUPO DE ACCIÓN DEPORTIVA	* Los beneficios económicos del área deportiva sólo repercuten en dicha área.	* Puede ser una actividad con una sola tendencia a la recreación.
	* Alternativa de deportes que no están en el objetivo de las Federaciones.	* La financiación estará en entredicho por su indefinición en la escala de recepción de subvenciones.
AGRUPACIÓN DE CLUBS DEPORTIVOS	* Menores formalidades en el proceso de funcionamiento y renovaciones.	* No pueden entrar clubs pequeños.
	* Es una solución a pequeños clubs con pocos socios.	* Puede ser un obstáculo el número de clubs necesario (más de 25).
ENTE DE PROMOCIÓN DEPORTIVA	* La organización de competiciones será vigilada por los propios clubs.	* Las distancias entre ellos origina unos gastos a tener en cuenta.

5. ¿QUÉ OPCIÓN ELEGIMOS?

La diversidad de fórmulas que hemos visto anteriormente, nos demuestra que no hay una regla reconocida y válida para todos y al mismo tiempo nos hace pensar que ninguna de las que hay en vigor es perfecta.

La fórmula privada y la pública tienen inconvenientes de fusión por lo que en la práctica habitual no se apoya la gestión en el sistema mixto aunque creo que en un futuro no muy lejano tendrán que convivir para beneficiar los intereses de los dos tipos de gestión.

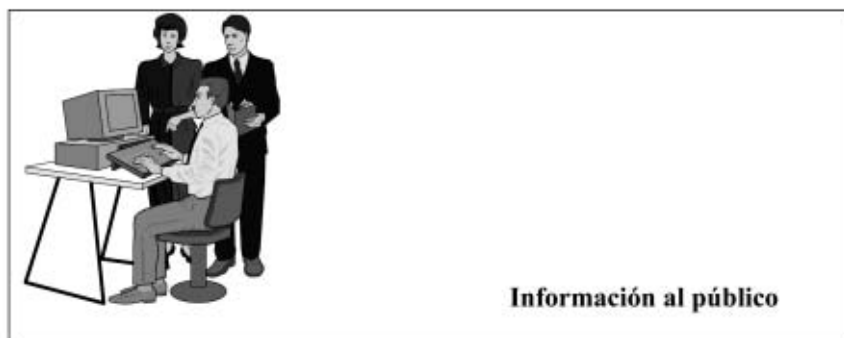
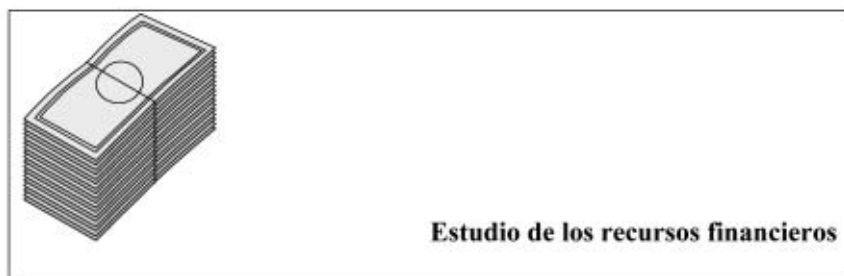
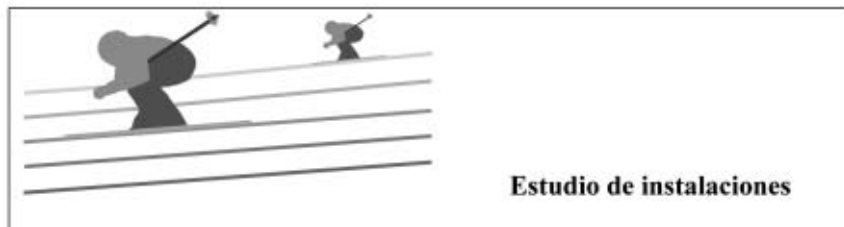
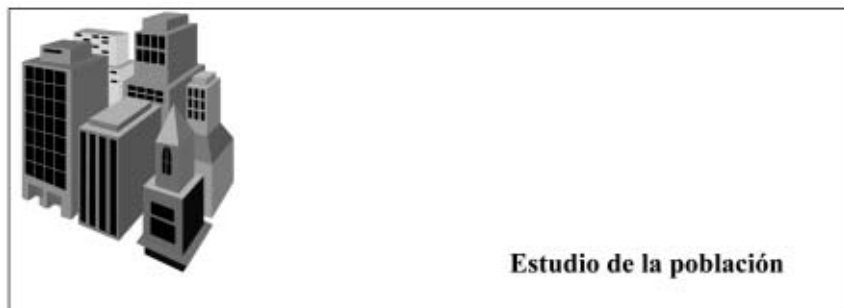
Es complicado tomar las decisiones fundamentales y esta es una de ellas. No podemos cometer errores en la base de la organización. Por eso repito que debemos valorar antes las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas y cuales afectan y cuadran con el desarrollo de la Entidad que deseamos y los objetivos que nos hemos fijado.

El problema aparece en la burocracia financiera de unos y la agilidad en el caso de los otros. Los objetivos nos harán ver ventajas en unos casos en el control de la gestión y en otros en la posibilidad e práctica de más o menos usuarios. Podemos buscar y buscar pero al final debemos decidir:

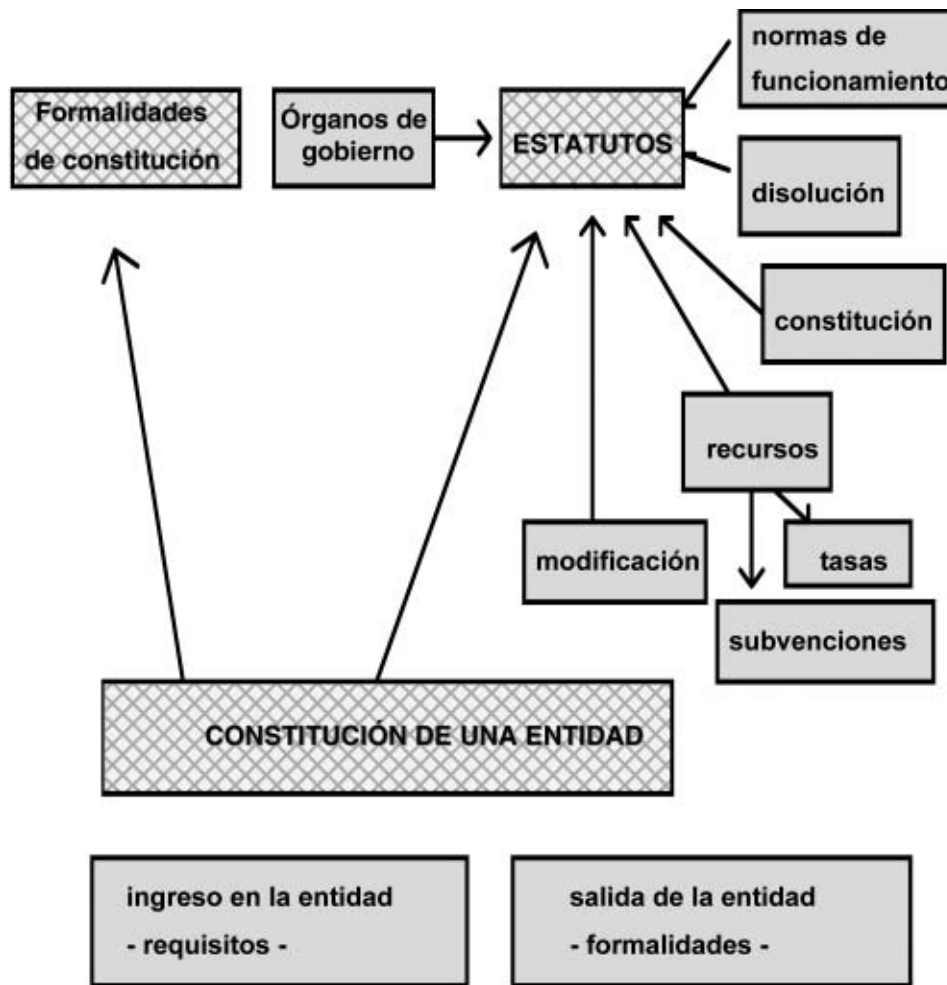
¿Qué hacemos?

Modelo de club y asociación

		Un fin común entre los asociados
	Creación de una asociación	La permanencia de la asociación
		Una finalidad distinta al reparto de beneficios
Condiciones preliminares		Redacción de estatutos según la Ley
	Creación de un club deportivo	Cumplir con la Ley de asociacionismo
		Voluntad de afiliación a una federación deportiva



6. CUADRO SINÓPTICO DE CONSTITUCIÓN



6.1. ESTATUTOS TIPO DE SOCIEDAD

Artículo 1º Denominación

La Sociedad se denominará _____

Se rige por los presentes Estatutos y, en lo no previsto por ellos, por la Ley sobre Régimen Jurídico de las Sociedades _____ y Legislación complementaria.

Artículo 2º Objeto social

La Sociedad tendrá por objeto: _____

El objeto social podrá ser desarrollado total o parcialmente, mediante la titularidad de acciones o participaciones en otras Sociedades de idéntico o análogo objeto social.

Artículo 3º Duración y fecha de comienzo.

La Sociedad se constituye por tiempo indefinido y dará comienzo a sus operaciones en la fecha que se formalice la correspondiente escritura de constitución.

Artículo 4º.- Domicilio social.

La Sociedad tiene su domicilio en _____

Los Administradores podrán acordar la creación, traslado o supresión de sucursales, agencias o delegaciones y el traslado del domicilio social dentro del mismo término municipal.

Artículo 5º.- Capital social.

El capital social se fija en la cantidad de _____, desembolsado en su totalidad y dividido en _____ participaciones sociales, numeradas correlativamente del 1 al _____,

ambos inclusive, íntegramente suscritas, iguales, acumulables e indivisibles, con un valor nominal cada una de ellas de _____

Artículo 6º.- Justificación de la titularidad de las participaciones sociales.

Lo es la presente escritura. En los demás casos de modificación del capital social, los demás documentos públicos que pudieran otorgarse. En caso de adquisición por transmisión inter vivos o mortis causa, por el documento público correspondiente.

Las certificaciones del libro de registro de socios en ningún caso sustituirán al título público de adquisición.

Artículo 7º.- Transmisión de participaciones.

A) Las participaciones sociales serán transmisibles en la forma prevista por la Ley y estos Estatutos.

B) El socio que pretenda transmitir inter vivos su participación o participaciones sociales a una persona extraña a la Sociedad, deberá comunicarlo por escrito a los Administradores, quienes acusarán recibo de la comunicación y lo notificarán a los socios en el plazo de quince días. Los socios podrán optar a la compra dentro de los treinta días siguientes a la notificación, y si son varios los que deseen adquirir la participación o participaciones, se distribuirá entre todos ellos a prorrata de sus respectivas partes sociales. En el caso de ningún socio ejercite el derecho de tanteo, podrá adquirir la Sociedad esas participaciones en el plazo de otros treinta días, para ser amortizadas, previa reducción del capital social.

Transcurrido este último plazo sin que ni la Sociedad ni los socios hayan ejercitado su derecho de adquisición preferente, el socio quedará libre para transmitir sus participaciones, siempre que la transmisión tenga lugar dentro de los seis meses siguientes a la terminación del último plazo concedido; para acreditar este supuesto bastará con la mera afirmación en tal sentido del transmitente. Los Administradores serán responsables de que se envíen las comunicaciones y se cumplan los plazos previstos en este artículo.

El socio podrá en todo momento desistir de su petición y cancelar la operación de transmisión de participaciones abonando en este caso los gastos ocasionados.

La forma y plazos de satisfacer el precio, en su caso, no podrá ser más perjudicial para el socio vendedor que lo pactado con el comprador original. En otros supuestos distintos a la compraventa, el socio transmitente tendrá derecho a percibir la totalidad del valor real que prevalezca en un plazo no superior a tres meses.

Para el ejercicio del derecho de tanteo que se concede en el presente artículo, el precio de venta, caso de discrepancia será fijado en la forma prevista en la Ley, a los efectos previstos en este artículo, no tendrán la consideración de personas extrañas a la Sociedad, los descendientes, ascendientes y cónyuge del socio transmitente.

C) La adquisición por cualquier título de participaciones sociales deberá ser comunicada por escrito a los Administradores de la Sociedad, indicando nombre y denominación social, nacionalidad y domicilio del nuevo socio. Sin cumplir este requisito no podrá el socio pretender el ejercicio de los derechos que le correspondan en la Sociedad.

D) La Sociedad llevará un Libro Registro de socios en el que se inscribirán sus circunstancias personales, las participaciones sociales que cada uno de ellos posean y las variaciones que se produzcan y se anotará, en su caso, la constitución de prenda sobre aquellas. Cualquier socio podrá consultar este Libro Registro, que estará bajo el cuidado y responsabilidad de los Administradores. El socio tiene derecho a obtener certificación de sus participaciones en la Sociedad, que figuren en el Libro Registro.

E) La transmisión de las participaciones sociales, y la constitución de derechos reales sobre ellas, se formalizarán en documento público.

Artículo 8º.- Órganos de la Sociedad.

Serán órganos de la Sociedad, la Junta General; los Administradores, constituidos, en su caso, en Consejo de Administración.

Artículo 9º.- Juntas Generales

La voluntad de los socios, expresada por mayoría en Junta General, regirá la vida de la Sociedad con arreglo a la Ley. Ningún acuerdo podrá adoptarse fuera de la Junta.

A) Las Juntas Generales, podrán ser ordinarias o extraordinarias, todos los asistentes podrán intervenir en los debates en la forma que el Presidente determine.

B) La convocatoria de la Junta General, habrá de hacerse por los Administradores, con quince días de anticipación, en el domicilio de cada socio, que conste en el Libro Registro, por acta notarial u otro medio fehaciente, en la que conste, el lugar, fecha, hora y orden del día. A tal efecto, los socios podrán pedir, en cualquier tiempo, que se actualicen o cambien los datos de su domicilio que figuren en dicho Libro Registro.

C) Los Administradores convocarán necesariamente la Junta cuando lo solicite un número de socios que represente, al menos, la décima parte del capital social.

D) En todo caso, la Junta, quedará válidamente constituida para tratar cualquier asunto sin necesidad de previa convocatoria si, encontrándose presente o representado todo el capital social, todos los asistentes decidieren celebrarla.

E) Actuará como Presidente de la Junta, el socio elegido por la misma y como Secretario, el designado en su seno por los Administradores. En caso de existir Consejo de Administración, su Presidente y Secretario lo serán de la Junta. En su defecto, el Vicepresidente y Vicesecretario del mismo, si existieren. Y a falta de ellos, el socio o administrador que elijan los asistentes.

Las Juntas Generales de socios se celebrarán en la localidad en que la Sociedad tenga su domicilio.

Las actas de las Juntas podrán ser aprobadas al final de la misma o en otra Junta posterior.

Las certificaciones de sus actas y acuerdos serán expedidas por el Secretario, y en su caso por el Vicesecretario del Consejo de Administración, aunque no sean administradores, con el visto bueno del Presidente o Vicepresidente, en su caso. La formalización y elevación a públicos de dichos acuerdos corresponde a las personas facultadas para certificarlos, así como a cualquiera de los miembros del Consejo de Administración con cargo vigente e inscrito en el Registro Mercantil.

F) Salvo lo prevenido en estos Estatutos, será de aplicación a la Junta General de Socios, lo dispuesto en la Ley.

Artículo 10º.- Administración.

La gestión y representación de la Sociedad se encomienda a un Consejo de Administración.

Los miembros del mismo ejercerán su cargo por plazo máximo de cinco años y podrán ser indefinidamente reelegidos, siempre por plazos máximos de igual duración.

En caso de ser necesario, la Junta General designará Auditores de Cuentas.

Artículo 11º.- Facultades de los Administradores.

La Sociedad estará regida y administrada por un Consejo de Administración, a quien también se atribuye el poder de representación de la misma, en juicio fuera de él, actuando colegiadamente.

El Consejo, por tanto, podrá hacer y llevar a cabo cuanto este comprendido dentro del objeto social así como ejercitar cuantas facultades no estén expresamente reservadas por la Ley o por estos Estatutos a la Junta General. A modo meramente enunciativo, corresponden al Consejo de Administración las siguientes facultades y todo cuanto en ellas este relacionado, ampliamente y sin limitación alguna:

a) Comprar, disponer, enajenar, gravar toda clase de bienes muebles e inmuebles, y constituir, aceptar, modificar y extinguir toda clase de derechos personales y reales, incluso hipotecas.

b) Otorgar toda clase de actos, contratos o negocios jurídicos, con los pactos, cláusulas y condiciones que estimen oportuno establecer; transigir y pactar arbitraje; tomar parte en concursos y subastas, hacer propuestas y aceptar adjudicaciones. Adquirir, gravar y enajenar por cualquier título, y en general, realizar cualesquiera operaciones sobre acciones, participaciones, obligaciones u otros títulos valores, así como realizar actos de los que resulte la participación en otras Sociedades, bien concurriendo a su constitución o suscribiendo acciones o participaciones en aumentos de capital u otras emisiones de títulos valores.

c) Administrar bienes muebles e inmuebles; hacer declaraciones de edificación y plantación, deslinde, amojonamientos, divisiones materiales, modificaciones hipotecarias, concertar, modificar y extinguir arrendamientos, y cualesquiera otras cesiones de uso y disfrute.

d) Girar, aceptar, endosar, Intervenir y protestar letras de cambio y otros documentos de giro.

e) Tomar dinero a préstamo o crédito, reconocer deudas y créditos.

f) Disponer, seguir, abrir y cancelar cuentas y depósitos de cualquier tipo en cualquier clase de Entidades de crédito y ahorro, Bancos, incluso el de España y demás Bancos, Institutos y Organismos Oficiales, haciendo todo cuanto la legislación y la práctica bancaria permitan.

g) Otorgar contratos de trabajo, de transporte y traspaso de locales de negocio; retirar y remitir géneros, envíos y giros.

h) Comparecer ante toda clase de Juzgados y Tribunales de cualquier jurisdicción, y ante toda clase de organismos públicos, en cualquier concepto, y en toda clase de juicios y procedimientos; interponer recursos, incluso de casación, revisión nulidad, ratificar escritos y desistir de las actuaciones, ya directamente o por medio de Abogados y Procuradores, a los que podrán conferir los oportunos poderes.

i) Dirigir la organización comercial de la Sociedad y sus negocios, nombrando y separando empleados y representantes.

j) Otorgar y firmar toda clase de documentos públicos y privados; retirar y cobrar cualquier cantidad o fondos de cualquier organismo público o privado, firmando al efecto cartas de pago, recibos, facturas y libramientos.

k) Conceder, modificar y revocar toda clase de apoderamientos.

La ejecución de los acuerdos del Consejo, en su caso, corresponderá a cualquiera de sus miembros, a no ser que el propio acuerdo establezca otra cosa.

La representación se extenderá a todos los actos comprendidos en el objeto social, incluidos aquellos en los que, según la legislación civil o mercantil o la práctica comercial o bancaria se exija autorización o mandato expreso.

En todo caso se considerará incluido en el objeto social aquellos actos de carácter complementario, accesorio o preparatorio de aquel, tales como actos de apoderamiento, financieros de cualquier clase, comisión y otros.

En aquellos casos en que no haya una clara conexión del acto o contrato con el objeto social, los Administradores que actúen en nombre de la Sociedad manifestarán, en su caso por escrito, la relación que el negocio guarda con el objeto social.

La Sociedad quedará obligada frente a terceros, en los términos establecidos en la Ley, por los actos y contratos, que en su nombre realicen los Administradores, aún cuando estos estén fuera o al margen del objeto social, aunque sin perjuicio de la responsabilidad interna en que pueda incurrir dichos Administradores frente a la Sociedad, por los perjuicios que le causen.

Artículo 12.- De los Administradores.

Para ser Administrador no será necesario ser socio. Serán nombrados por la Junta General por plazo de cinco años, pudiendo ser reelegidos por plazos iguales indefinidamente. No podrán ser administradores quienes se hallen incurso en causa legal de incapacidad o incompatibilidad, especialmente las determinadas por la Ley de 26 de diciembre de 1983.

Artículo 13.- Del Consejo de Administración.

El Consejo de Administración estará integrado por un mínimo de tres y un máximo de diez miembros. Si durante el plazo para el que fueron nombrados se produjesen vacantes, podrá el Consejo designar entre los socios las personas que hayan de ocuparlas hasta la primera Junta General.

El Consejo quedará válidamente constituido cuando concurran a la reunión, presentes o representados por otro consejero, la mitad más uno de sus miembros. La representación se conferirá mediante carta dirigida al Presidente. Los acuerdos se adoptarán por mayoría absoluta de los asistentes a la reunión, que deberá ser convocada por el Presidente o Vicepresidente, en su caso. La delegación permanente de alguna o todas sus facultades legalmente delegables en la comisión ejecutiva o en uno o varios consejeros delegados y la designación de los administradores que hayan de ocupar tales cargos, requerirá para su validez el voto favorable de los dos tercios de los componentes del Consejo, y no producirán efecto alguno hasta su inscripción en el Registro Mercantil. La votación por escrito y sin sesión será válida si ningún Consejero se opone a ello. Las discusiones y acuerdos del Consejo se llevarán a un libro de actas, que serán firmadas por el Presidente y Secretario. En caso de empate, decidirá el voto personal de quien fuera Presidente.

Las actas del Consejo serán aprobadas al final de la sesión, o en otra posterior.

El Consejo se reunirá siempre que lo acuerde su Presidente, bien a iniciativa propia o cuando lo soliciten dos de sus miembros. La convocatoria se cursará mediante carta o telegrama dirigidos a todos y cada uno de sus componentes, quedando de ello la debida constancia en el acta. No será necesaria la previa convocatoria cuando estando reunidos todos los consejeros, decidieren por unanimidad su celebración.

Designará a su Presidente, a un Vicepresidente, en su caso; y a un Secretario, y Vicesecretario, en su caso, que podrán no ser consejeros, en cuyo supuesto tendrán voz pero no voto.

Las certificaciones de las actas y acuerdos del Consejo serán expedidas por el Secretario o Vicesecretario del mismo, en su caso, con el visto bueno de su Presidente o Vicepresidente.

La formalización de los mismos y su elevación a escritura pública corresponderá a cualquiera de los miembros del Consejo, así como al Secretario o Vicesecretario del mismo, aunque no sean consejeros, con cargos vigentes e inscritos en el Registro Mercantil.

Artículo 14º.- Responsabilidad de los Administradores.

La responsabilidad de los Administradores frente a la Sociedad y frente a los socios y terceros se determinará y exigirá en la forma prevista por la Ley.

No obstante los Administradores quedarán exentos de responsabilidad frente a la Sociedad y los socios, además de por las acusas previstas en la Ley, pidiendo autorización previa a la Junta para sus actos, salvo que de la tardanza se derive mayor perjuicio, por la urgencia u oportunidad del caso.

Dicha autorización previa no necesitará ser alegada ni acreditada frente a terceros.

Artículo 15.- Disposiciones económicas.

A) Cada ejercicio social se terminará y cerrará el día treinta y uno de diciembre de cada año.

B) Los Administradores deberán llevar los libros sociales y de contabilidad, y redactar las cuentas anuales y el informe de gestión con arreglo a lo previsto en la Ley.

C) Las cuentas anuales y el informe de gestión deberán ser firmados por todos los Administradores. Si faltare la firma de algunos de ellos se expresará así en cada uno de los documento en que falte, con expresión de la causa.

D) Cuando, con arreglo a la Ley, la Sociedad no esté obligada a someter sus cuentas a verificación por un auditor, los socios que representen al menos el cinco por ciento del capital social podrán solicitar, con arreglo a la Ley, el nombramiento de un auditor que efectúe la revisión de las cuentas de un ejercicio, siempre que no hayan transcurridos tres meses desde la fecha de su cierre.

Los gastos de esta auditoría serán satisfechos por la Sociedad. No obstante, en el caso de que de la auditoría no resulten vicios o irregularidades esenciales, que supongan un riesgo para la situación financiera de la Sociedad, o infracción grave de la Ley o de estos Estatutos, la Junta General que deba aprobar las cuentas en cuestión podrá acordar que los socios solicitantes reintegren los gastos habidos.

E) Con los requisitos previstos en la Ley y en estos Estatutos, para la modificación de los mismos, podrá acordarse en Junta General Extraordinaria la obligatoriedad de que la Sociedad someta sus cuentas anuales de forma sistemática a la revisión de auditores de cuentas, aunque no lo exija la Ley. Con los mismos requisitos, se acordará la supresión de esta obligación.

F) A partir de la convocatoria de la Junta General cualquier socio podrá obtener de la Sociedad de forma inmediata y gratuita los documentos que han de ser sometidos a la aprobación de la misma y el informe de los auditores de cuentas en su caso, en la convocatoria se hará expresión de este derecho.

Los socios tendrán derecho al examen por si o en unión de persona perita, de las cuentas anuales, durante los quince días anteriores a la celebración de la Junta.

G) Los beneficios líquidos obtenidos, después de deducir Impuestos y reservas legales o voluntarias se distribuirán entre los socios en la proporción correspondiente a sus respectivas participaciones sociales.

H) Dentro del mes siguiente a la aprobación de las cuentas anuales se presentará, para su depósito en el Registro Mercantil del domicilio social, la aprobación de las cuentas anuales y de aplicación del resultado, a la que se adjuntará un ejemplar de cada una de dichas cuentas y los demás documentos previstos en la Ley. Si alguna de las cuentas anuales se hubiere formulando de forma abreviada, se hará constar así en la certificación, con expresión de la causa.

El incumplimiento de los Administradores de esta obligación dará lugar para estos a la responsabilidad prevista en la Ley.

Artículo 16.- Otras disposiciones.

A) Sumisión Jurisdiccional: toda cuestión o desavenencia entre socios o entre estos y la Sociedad, se someterá al fuero de la Sociedad, con renuncia del propio, si fuere distinto.

B) Arbitraje: Aparte de los casos de peritación establecidos en la Ley o en estos Estatutos, las cuestiones y diferencias que surjan entre los socios o entre la Sociedad o aquellos, se someterán al Arbitraje de Derecho Privado, conforme a la Ley de 5 de diciembre de 1988, excepción hecha igualmente de los procedimientos fijados imperativamente por la Ley.

C) *Incompatibilidades: No podrán ocupar ni ejercer cargos en esta Sociedad, las personas comprendidas en alguna de las prohibiciones o incompatibilidades establecidas en las Leyes 25/1983 y 53/1984, ambas de 26 de diciembre, y Ley 19/1988, de 12 de julio reguladora de las Auditorias de Cuentas, y en las demás disposiciones legales, Estatales o Autonómicas, en la medida y condiciones en ellas fijadas.*

6.2. ESTATUTOS TIPO DE PATRONATO MUNICIPAL

CAPÍTULO I

OBJETO, NATURALEZA Y FUNCIONES

Artículo 1º.- El Patronato Deportivo Municipal, se constituye como Fundación Pública de Servicio al amparo del artículo 85 c) del Reglamento de Servicio de las Corporaciones Locales, creándose con personalidad jurídica propia y autonomía financiera y funcional, dependiente del Ayuntamiento en orden a los siguientes objetivos:

- La finalidad primordial será la promoción deportiva y el desarrollo de la educación física de la población de su Municipio o zona de influencia así como las prácticas deportivas de carácter aficionado.

- La promoción de toda clase de instalaciones deportivas, así como la conservación, reparación y administración de las de propiedad municipal.

- Facilitar la utilización preferente de las instalaciones Deportivas Municipales que por su carácter formativo y de esparcimiento de las mismas, hacen que éstas sean de fin no lucrativo, siendo por tanto las aportaciones de los usuarios que en el presente Estatuto se fijen como cuotas de contribución a su mantenimiento y no debidas en razón de su uso.

- Gestionar el posible uso de otras instalaciones públicas o privadas de Centros Escolares o de Clubes, para el cumplimiento de los fines del Patronato.

- Contratación de personal técnico necesario para atender los distintos objetivos que se fijan.

Artículo 2º.- Este Patronato se regirá por lo dispuesto en este Estatuto. Sin perjuicio de su autonomía, actuará bajo la tutela del Ayuntamiento al que corresponde la suprema función directiva y tuitiva de la Fundación, así como la fiscalización y censura de sus actividades.

Artículo 3º.- Dentro de su competencia anteriormente especificada, el Patronato está facultado para realizar todos los actos que se encaminen al cumplimiento de los fines señalados en el artículo primero de este Estatuto, y en particular para:

a) Solicitar subvenciones, auxilios y otras ayudas del Estado, Corporaciones públicas y particulares.

b) Formalizar convenios o contratos de cualquier clase.

c) Organizar todos los servicios de la Fundación.

d) Otorgar toda clase de contratos relativos a la adjudicación de obras, instalaciones y servicios y sus mantenimiento y conservación, y otorgar contratos de anticipos y de préstamos o crédito, previa autorización expresa del Ayuntamiento en Pleno.

e) Proceder a la adquisición de material, útiles, enseres y bienes de toda clase, salvo inmuebles, y a su enajenación cuando sean calificados de excedentes, de deshecho o inútiles.

CAPÍTULO II

RECURSOS, GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

Artículo 4º.- La financiación para el cumplimiento de sus fines y todos los gastos que se produzcan, se efectuará a través de sus medios económicos, que estarán formados por:

1) La subvención o subvenciones que le señale el Ayuntamiento, la Diputación Provincial o la representación provincial del Consejo Superior de Deportes (C.S.D.)

2) Por toda clase de donativos, por aportaciones, de cualquier clase y tipo, proveniente de Corporaciones o Entidades públicas o privadas, clubes, federaciones deportivas, así como o toda clase de ayuda de personas jurídicas, físicas o naturales.

3) Por los ingresos de todos tipo o índole que puedan reportar sus actividades específicas.

4) Por donaciones, legados, usufructos, que se otorguen a su favor.

Artículo 5º.- Los ingresos y gastos del Servicio serán intervenidos y contabilizados por el tesorero - administrador. La Junta Rectora rendirá anualmente cuentas mediante balance, que se someterá al Ayuntamiento en Pleno.

Si hubiese excedentes después de satisfacer los gastos totales del Servicio, conservación normal de obras e instalaciones, retribución de personal y demás obligaciones contraídas, se traspasará dicho remanente al Presupuesto del ejercicio siguiente.

Artículo 6º.- El gobierno y administración del Servicio estarán a cargo de una Junta Rectora y de un Consejo de Gerencia.

Artículo 7º.- La Junta Rectora asumirá el gobierno y gestión superior del Patronato, integrándose de los siguientes miembros:

a) El Alcalde como Presidente del Patronato y de la Junta.

b) Vocales:

- El Concejal Delegado de Deportes que será el Vicepresidente.

- Un Director de Centro Docente representando a la Enseñanza y elegido entre ellos.

- Un representante de los Clubes o Entidades deportivas existentes en la localidad, elegido entre ellos.

- Dos vocales, designados por el Pleno de la Corporación Municipal, no siendo condición necesaria para su elección que sean Concejales o miembros de la Corporación.

c) Secretario: Actuará como tal el que lo sea de la Secretaría General del Ayuntamiento, pudiendo delegar en otro funcionario municipal. El Secretario asistirá a las reuniones de la Junta, con voz pero sin voto. Asesorará a la Junta siempre que sea requerido para ello y redactará las actas de la reunión.

d) Tesorero-administrador: Ejercerá esta función el Interventor de Fondos Municipales, quien podrá delegar en un funcionario municipal.

Artículo 8º.- Corresponderá a la Junta Rectora las siguientes funciones:

a) Aprobar los programas de actuación y sus revisiones anuales.

b) Elaborar el presupuesto de actuación del Patronato para su aprobación por el Pleno del Ayuntamiento. Igualmente le corresponde preparar los presupuestos extraordinarios cuando se trate de llevar a cabo obras de primer establecimiento, que así mismo habrán de someterse a la conformidad del Pleno del Ayuntamiento.

c) Someter a la aprobación del Ayuntamiento en Pleno la plantilla que componga el personal técnico preciso.

d) Adoptar las medidas adecuadas para la mejor organización y funcionamiento del Servicio.

e) Dar cuenta anual al Pleno del Ayuntamiento de la labor realizada mediante una Memoria destinada a informar a la Corporación sobre el funcionamiento del Servicio y actuación de la Fundación durante el ejercicio.

f) Aprobar obras cuyo importe no excede del millón de pesetas, y sí las cantidades fuesen superiores, someterlas al Pleno de la Corporación Municipal para su aprobación.

Artículo 9º.- La Junta Rectora se reunirá en primera convocatoria cuando concurren como mínimo, además del Presidente o de quién reglamentariamente le sustituya, la mitad más uno del número de componentes de la Junta.

En caso de no haber quórum suficiente, se reunirá en segunda convocatoria una hora más tarde si asistiesen el Presidente y dos Vocales, sean o no Concejales.

La Junta adoptará sus acuerdos por mayoría de votos, dirimiéndose los empates con el voto de calidad del Presidente. Dichos acuerdos serán recurribles en alzada ante la Corporación Municipal en el plazo de quince días y las que ésta adopte al efecto serán ejecutivos ante los Tribunales competentes.

Artículo 10º.- La Junta Rectora podrá designar en su seno un Concejal de Gerencia, y del que formará parte:

- El Concejal Delegado de Deportes, que ejercerá las funciones del Presidente.

- Un vocal de los restantes que integran la Junta, designado por votación por los miembros de la misma, que actuará como Secretario.

- El Director o Directores Gerentes.

Artículo 11º.- Corresponderá al Consejo de Gerencia como mínimo

- La aprobación y resolución de contratos laborales, así como fijación en un caso de sanciones disciplinarias al personal.

- Vigilar la ejecución de los programas de actuación.

- El pago de gastos menores que por razón de urgencia o necesidad hayan de realizarse en las instalaciones o servicios.

Artículo 12º.- Si las necesidades de gestión del Patronato lo requieren, se puede nombrar un Gerente en las condiciones que la Junta Rectora estime conveniente.

Artículo 13º.- La Junta Rectora se reunirá al menos una vez al mes. También deberá reunirse a petición del 1/3 parte de sus miembros. En caso de existir Consejo de Gerencia, éste se reunirá mensualmente y la Junta trimestralmente.

En todo caso las convocatorias deberán cursarse con una antelación mínima de 48 horas, a ella se unirá el orden del día.

Artículo 14º.- El Presidente del Patronato ostenta la representación permanente del Patronato y de su Junta Rectora en los actos que por su significación se estime conveniente, correspondiéndole igualmente convocar, presidir, suspender y levantar las reuniones de la misma en su condición de Presidente.

Artículo 15º.- El Vicepresidente sustituirá al Presidente y asumirá sus atribuciones en los casos de vacante, ausencia o enfermedad. Además ejercerá las funciones que le delegue el Presidente por escrito, dando de ello cuenta a la Junta Rectora.

CAPÍTULO III PERSONAL

Artículo 16º.- El Patronato dispondrá del personal necesario, cuyo número, categoría y funciones se determinarán en las plantillas formuladas por la Junta Rectora que deberán ser aprobadas por el Ayuntamiento. Los sueldos y demás emolumentos se reflejarán en el Presupuesto del Patronato.

Artículo 17º.- Integrarán las plantillas del Servicio:

a) Los funcionarios del Ayuntamiento destinados al Servicio.

b) El personal contratado por el propio Servicio.

c) El Director o Directores Generales de las instalaciones.

Artículo 18º.- Cuando un funcionario municipal sea destinado exclusivamente al servicio del Patronato se integrará en su plantilla y quedará en situación de excedencia activa en el escalafón de su procedencia, computándose el tiempo siempre que permanezca en dicha situación a todos los efectos.

Los servicios que los funcionarios municipales presten al Patronato fuera de su jornada normal prestada el Ayuntamiento, se remunerará o gratificarán con cargo al presupuesto del Patronato.

Artículo 19º.- El Patronato nombrará directamente al personal que, sin ser funcionarios municipales, precise para su propio servicio, cubriendo sus puestos de trabajo con arreglo a sus plantillas y mediante la aplicación de los procesos relativos que en cada caso determine la Junta Rectora. Este personal quedará sometido a las disposiciones y de previsión social.

En ningún supuesto estos nombramientos conferirán ni permitirán adquirir la condición de funcionarios municipales a quienes lo desempeñen, sin perjuicio de reconocérsele el tiempo como servicios a la Administración Local a los efectos pertinentes.

CAPÍTULO IV DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Artículo 20º.- Este Patronato podrá ser disuelto a petición de la Junta de Gobierno adoptado por unanimidad y por acuerdo del Ayuntamiento en Pleno por mayoría de las 2/3 del número de hecho y en todo caso la mayoría absoluta legal de sus miembros. Al disolverse el Patronato, los bienes adscritos a la misma perderán tal afectación con plena disponibilidad directa por parte del Ayuntamiento.

6.3. ESTATUTOS TIPO DE ASOCIACIÓN

I. OBJETO Y COMPOSICIÓN DE LA ASOCIACIÓN

ARTÍCULO PRIMERO.- La Asociación llamada _____, fundada en _____ tiene por objeto la práctica de la educación física y los deportes.

Su duración es ilimitada.

Artículo 2º.- Las acciones de la asociación son: las asambleas periódicas, la publicación de un boletín, las sesiones de entrenamiento, las conferencias y cursos sobre cuestiones deportivas y en general, todos los ejercicios e iniciativas propias de la formación física y moral de la juventud.

La asociación prohíbe toda discusión o manifestación que represente un carácter político o confesional.

Artículo 3º.- La asociación se compone de miembros.

Para ser miembro hace falta ser presentado por ____ miembros de la asociación, ser aceptado por el Comité de Dirección y tener pagada la cuota anual así como el derecho de entrada.

La cuota anual y el derecho de entrada serán fijados por la asamblea general.

La cuota puede ser mejorada para los socios que practiquen varios deportes.

El título de socio de honor puede ser otorgado por la Junta Directiva a personas físicas o jurídicas que hayan rendido servicios señalados a la asociación. Este título confiere a las personas que lo han recibido, el derecho de formar parte de la asociación sin tener que pagar la cuota anual ni el derecho de entrada.

Artículo 4º.- El derecho de socio se pierde:

1º Por la dimisión.

2º Por la reincidencia en el impago de la cuota de socio o por motivo grave para la Junta Directiva, el socio será citado para dar explicaciones a su comportamiento, salvo recurso a la Asamblea General.

II. AFILIACIONES

Artículo 5º.- La asociación estará afiliada en las federaciones deportivas nacionales y regionales, registrando los deportes que se practican.

Se compromete a:

1º A ajustar sus estatutos y reglamentos a los de las federaciones correspondientes.

2º A someterse a las sanciones disciplinarias que le puedan ser aplicadas de acuerdo a los estatutos y reglamentos.

III. ADMINISTRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Artículo 6º.- La Junta Directiva de la asociación estará compuesta por miembros, elegidos por la Asamblea General.

Será elegible para la Junta Directiva toda persona de nacionalidad española, mayor de dieciocho años el día de la elección, miembro de la asociación desde más de seis meses y al día de sus cotizaciones.

La Junta Directiva se renovará en su mitad cada dos años(o todos cada cuatro años).

Los miembros salientes podrán ser reelegidos.

Los primeros miembros salientes serán designados por suerte.

La Junta Directiva elige su órgano gestor que estará compuesto al menos de presidente, secretario y tesorero de la asociación.

La Junta Directiva, puede designar a personas o miembros de honor que podrán asistir a las sesiones de la Junta con voz pero sin voto.

Los miembros de la Junta Directiva no pueden recibir retribuciones por este concepto.

Artículo 7º.- La Junta Directiva se reunirá al menos una vez por trimestre y cada vez que sea convocada por el Presidente o solicitada por la mayoría de sus miembros.

La presencia de una tercera parte de sus miembros es necesaria para la validez de una votación.

Todo miembro de la Junta Directiva que no asista durante tres sesiones consecutivas sin motivo de excusa, podrá ser considerado como una dimisión.

El contenido de cada sesión será reflejado en un acta que recogerá el secretario y será aprobada por sus miembros.

Artículo 8º.-La Asamblea General fijará las tasas de gastos de desplazamientos, de misiones de representación efectuadas por los miembros de la Junta Directiva en ejercicio de su actividad.

Las personas retribuidas por la asociación podrán asistir con voz a consultas en la Asamblea General y en las sesiones de la Junta Directiva.

Artículo 9º.-La Asamblea General de la Asociación estará comprendida de todos los miembros previstos en el artículo 3º con sus cotizaciones al día y dieciocho años cumplidos al menos el día de la Asamblea.

La Asamblea se reunirá una vez al año o cada vez que sea convocada por la Junta Directiva.

El orden del día será fijado por por la Junta Directiva.

Se deliberará sobre la gestión de la Junta Directiva y de la situación deportiva y económica de la asociación.

En ella se aprobarán las cuentas del último ejercicio cerrado, se votará el presupuesto del próximo ejercicio y se deliberará en las cuestiones que se hayan incorporado al orden del día. También puede haber renovación de miembros de la Junta Directiva en las condiciones fijadas en el artículo 6º.

Se propone si es necesario, la modificación de estatutos.

También se nombran los representantes en otras Asambleas Generales de federaciones o asociaciones donde está afiliada.

Para todas las elecciones el voto será secreto.

Artículo 10º.- Para la validez de las deliberaciones será necesaria la presencia de una tercera parte de los miembros en la primera convocatoria. La segunda convocatoria se puede fijar con una hora de diferencia y para la cual no se fijará un número mínimo de miembros.

Artículo 11º.- Los gastos son ordenados por el presidente.

La Asociación estará representada ante la Justicia y en todos los actos de la vida civil por su presidente y en su defecto por otro miembro de la Junta Directiva habilitado a estos efectos por la misma.

IV. MODIFICACIÓN DE ESTATUTOS Y DISOLUCIÓN

Artículo 12º.- Los estatutos no pueden ser modificados mas que a propuesta de la Junta Directiva o de la décima parte de los miembros que componen la Asamblea General y expuestos en la oficina al menos un mes antes de la Asamblea.

En cualquier caso, los estatutos no pueden ser modificados sin el voto a favor de la mayoría de los miembros asistentes o representados en la Asamblea.

Artículo 13º.- La Asamblea General puede solicitar el pronunciamiento sobre la disolución de la asociación y convocar a este efecto.

En todo caso la disolución de la Asociación no puede realizarse sin la mayoría absoluta de los miembros presentes o representados en la Asamblea.

Artículo 14º.- En caso de disolución, la Asamblea General nombrará a los responsables de la liquidación de los bienes de la Asociación.

V. FORMALIDADES ADMINISTRATIVAS Y REGLAMENTO INTERIOR

Artículo 15º.- El presidente deberá efectuar las declaraciones previstas por la Ley y concernientes a:

1º Las modificaciones de estatutos.

2º El cambio de nombre de la Asociación.

3º El cambio de domicilio social.

4º Los cambios en el seno de la Junta Directiva.

Artículo 16º.- Los Reglamentos Internos son preparados por la Junta Directiva y aprobados por la Asamblea General.

Artículo 17º.- Los Estatutos y los Reglamentos interiores así como las modificaciones que pueden producirse deberán ser comunicados a los Servicios correspondientes en el mes que sean aprobados por la Asamblea General.

Los presentes estatutos han sido aprobados en Asamblea General de fecha bajo la presidencia de D.

Por la Junta Directiva de la Asociación

Nombre

Función

Firma

Nombre

Función

Firma

Sello de la Asociación

7. TRÁMITES

A modo de recordatorio vamos a componer un planning de los distintos trámites a seguir (que iremos señalando a medida que vayamos cumplimentando). Son muchos los expedientes y conviene controlar todos los pasos.

PREVIOS

Constituir un grupo de personas

Un grupo de personas más o menos grande va a fundar la Entidad.

- Definir los objetivos comunes de los miembros.
- Estudiar qué modelo cubre todas las actividades previstas.
- Definir modelo de Entidad.

DENOMINACIÓN

Elección del nombre

El nombre que le vamos a dar deberá tener algunas cualidades elementales como son:

- Que describa a la Entidad.
- Que sea fácil de recordar.
- Que sea atractivo.
- Que su duración sea prolongada

Registro de nombre

Es elemental realizar todas las comprobaciones para no duplicar entidades por su denominación. Se pueden solicitar tres nombres y se certifica sobre el primero que no aparezca registrado.

- Comprobar que no está registrada ninguna otra Entidad con nuestro nombre.
- Registro en el lugar apropiado por su carácter (empresarial, deportivo, etc.)

COMPOSICIÓN

El Consejo de Administración

La composición del Consejo de Administración que figurará en los estatutos debe ser clara y concisa para que los mandatos y renovaciones se produzcan con la normalidad necesaria en tiempo y número.

- El número de miembros.
- La duración del mandato.
- Renovación de los mismos.
- Organización de elecciones.

Los socios o abonados

Los socios o abonados en sus deberes y derechos, con información de los trámites de altas y bajas, de sus cotizaciones y normas de utilización y cualquier posibilidad que pueda originar el desarrollo de un litigio entre los mismos.

- Altas y bajas.
- Categorías.
- Cuotas.
- Premios y sanciones.
- Bonificaciones.
- Subvenciones.

ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA

Trámites

Según el modelo de entidad y su propietario puede no necesitar trámites deportivos pero en otros casos son necesarios para el desarrollo de las actividades.

- Solicitud de dossier de afiliación.
- Envío de afiliación.
- Adquisición de licencias.
- Actualización de cotizaciones.
- Enviar estatutos tipo al organismo competente.

ADMINISTRACIÓN GENERAL

Estatutos

Unos estatutos bien hechos solucionan muchos problemas cuando se plantean dudas de funcionamiento en las actividades o de la sociedad. Fundamentalmente deben contener los siguientes apartados:

- Objetivos y composición.
- Afiliaciones.
- Administración y funcionamiento.
- Modificaciones.
- Reglamentos.
- Disolución.

Escritura de constitución

En algunos casos (Según modelos de Entidades), es necesario una escritura notarial que irá acompañada de los siguientes documentos solicitados por el Notario.

- Certificado negativo de otra sociedad con el mismo nombre.
- D.N.I. y N.I.F. de todos los socios fundadores.
- Estatutos de la sociedad.
- Otros datos (aportaciones, domicilio, administradores, etc.)

Licencias

Cuando las sanciones nos recuerdan la omisión en trámites, recordamos la regla del máximo control de todas las diligencias como intentamos recordar ahora.

- Licencia de obras (Ayuntamiento).
- Licencia de actividades o apertura (Ayuntamiento).

Realización de obligaciones fiscales

Las obligaciones fiscales pueden ser modificadas anualmente pero podemos consultar en Asociaciones Empresariales, Cámaras de Comercio y en el calendario fiscal que podemos obtener en la Delegación de Hacienda.

- Declaración censal.
- Autoliquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.
- Alta en el impuesto de Actividades Económicas (IAE)
- Adquisición y legalización de libros contables.
- Impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras.
- Impuesto sobre bienes inmuebles.

Realización de obligaciones laborales

El empresario, representante legal o responsable procederá a formalizar todos los trámites que la legislación laboral le exija así como todas las alteraciones, ampliaciones y transformaciones que sufra la Entidad.

- Alta en el Régimen de la Seguridad Social.
- Alta de cobertura de riesgos de accidentes de trabajo.
- Alta afiliación de trabajadores a la Seguridad Social.
- Obtención y legalización de Libro de visitas.
- Obtención y legalización de Libro de Matrícula (relación de trabajadores)
- Obtención del calendario laboral.

Registros

Determinadas Entidades necesitan realizar diferentes inscripciones en Registros como los que se citan a continuación. Verificar la legislación para cada caso.

- Registro Mercantil.
- Registro de Asociaciones deportivas.
- Registro de la propiedad (patentes, marcas, nombre comercial, etc)
- Registro industrial.
- Registro de propiedad inmobiliaria.
- Registro de propiedad intelectual.
- Insertar en el Boletín Oficial.

Elección de responsables (Administradores, gerentes, etc.)

Los trámites ya desarrollados en el capítulo de Recursos Humanos, quedan simplificados en estos tres.

- Oferta de empleo.
- Selección de personal.
- Contratos de trabajo

Cuentas anuales

Son documentos que deben estar redactados con la mayor claridad y escurpulosidad y en las fechas que marca la Ley en cada uno de los casos.

- Balance.
- Cuenta de pérdidas y ganancias.
- La memoria.
- El informe de gestión.

Establecimiento del organigrama y funcionamiento

No podemos olvidar que la estructura debe ser clara y concisa en un organigrama que comprenderá

- Asamblea
- Junta directiva o consejo de administración.
- Comité de dirección.
- Comité de disciplina.
- Tribunal de cuentas.
- Asesoría jurídica.
- Técnicos.

7.1. CALENDARIO DE SEGUIMIENTO O RECORDATORIO



*PLANEAMIENTO
DEL EQUIPAMIENTO*

1. ¿QUÉ NECESITAMOS?

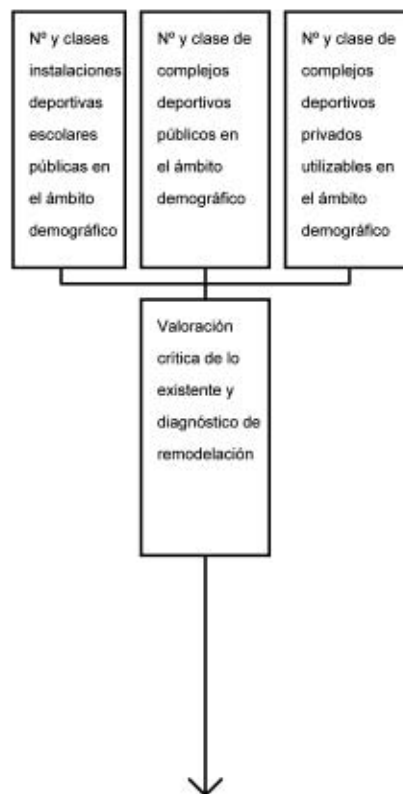
¹⁴Juan Gómez-Cuesta, en su conferencia “Metodología del Planeamiento de equipamientos deportivos”, manifiesta que debemos calcular las necesidades con garantías de un resultado adecuado por medio de un planeamiento adecuado.

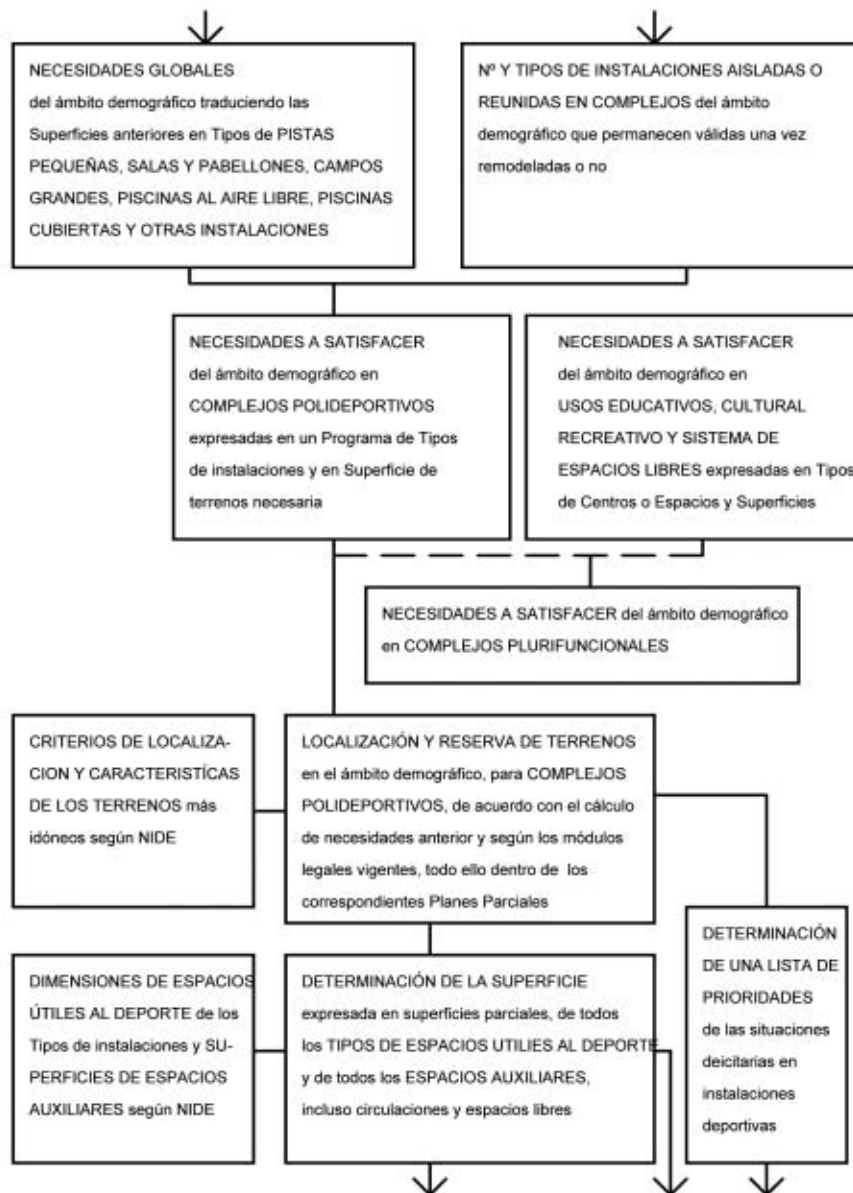
- 1º Conociendo los usos (deportes, especialidades deportivas o actividades físicas)
- 2º Conociendo las clases normalizadas de instalaciones (denominaciones y deportes o actividades practicables en cada una)
- 3º Cálculo de usuarios potenciales (escolares, federados, clubs, recreación)
- 4º Cálculo de superficies de las distintas necesidades
- 5º Compaginar horarios con grupos
- 6º Censo de equipamientos existentes
- 7º Valoración de las existencias y diagnóstico de necesidades
- 8º Tipos de instalaciones necesarias
- 9º Reservas de suelo (lista de prioridades)
- 10º Valoración estimativa de cada complejo
- 11º Previsión de gastos de personal y mantenimiento
- 12º Plan de financiación

No debemos olvidar que lo elemental en la gestión es la agrupación de elementos a gestionar para simplificar la misma y abaratar gastos. Los complejos que se han desarrollado con un planeamiento correcto, no deberían limitar sus infraestructuras y actividades exclusivamente a las deportivas y posibilitar la ampliación en los mismos a otras áreas como pueden ser la cultura y la recreación.

Estos datos los resume su autor en el cuadro que se desarrolla a continuación y que denomina: ***Proceso de cálculo de las necesidades en instalaciones deportivas.***

14. Gómez-Cuesta, Juan: *Metodología del planeamiento de equipamientos deportivos* Conferencias “Municipio y Deporte” AETIDE Madrid 1980







2. ¿DÓNDE UBICAMOS LA INSTALACIÓN?

Hemos contemplado varias posibilidades y entre ellas, la gestión de un proyecto. Nos preguntamos donde ubicarla y como acertar en su situación. Aunque parezcan datos o normas antiguas, perfectamente podemos recurrir a las que citamos a continuación:

Las normas NIDE (Boletín AETIDE nº 15 de mayo-junio/80), que se usaban para desarrollar las reglas generales de un proyecto citan varios puntos que me parecen muy importantes para calcular su emplazamiento.

1. Situación interior o próxima a zonas verdes.
2. Cercanía a centros docentes. Posibilidad de realizar las actividades escolares en horario lectivos y las restantes para el resto de actividades con el fin de conseguir el máximo aprovechamiento.
3. Fácil acceso a pie o por carretera. Distancia máxima de treinta minutos andando y no muchos kilómetros cuando el desplazamiento se realice en autobús o automóvil.
4. Existencias de superficies para aparcamientos. Cerca de transportes públicos.
5. Buenas condiciones de salubridad. Zona fuera del alcance de humos, olores, ruidos, gases, etc. (Reglamento de Actividades)
6. Orientación correcta.

7. Protección contra vientos dominantes. Barreras de árboles, edificaciones bajas o accidentes del terreno.
8. Existencias de servicios para las instalaciones y servicios auxiliares (agua, luz, alcantarillado).
9. Terrenos llanos que necesiten el mínimo movimiento de tierras. En caso de pendientes, la ladera que baje hacia el Sur.
10. Permeabilidad en las capas superiores del terreno. Superficies que no encharquen porque necesitarían costosos drenajes.
11. Estabilidad a las aguas de las lluvias o crecidas de los ríos. No deben ser espacios que convergen pendientes (vaguadas).
12. Terrenos con la compactación suficiente.
13. Terrenos con posibilidades de futura ampliación.

La elección debe ser rigurosa. No debemos olvidar todos los consejos que nos dan las normas citadas y aplicarlas con la mayor amplitud sumándolas a las normas urbanísticas y medioambientales.

Debemos ser conscientes que pueden no coincidir todos los puntos en la elección de la ubicación pero desde luego debemos pensar en la considerable inversión que vamos a realizar para no ejecutarla en un lugar que pueda crear problemas de acceso, iluminación, seguridad, ruidos etc.

¿Por qué decimos esto?

Se han realizado instalaciones en parajes a los cuales se han tenido que adaptar todos los componentes. Lo lógico y normal es que busquemos la instalación adecuada cuando ya disponemos del anteproyecto de lo que queremos realmente. Por ejemplo, una mala iluminación exterior propiciada por el aprovechamiento de unos terrenos baratos o propiedad de la Entidad no adecuados correctamente, puede limitar en ciertas horas la asistencia de usuarios de ciertas edades por diferentes motivos que podamos imaginar cada uno de nosotros.

Si estudiamos detenidamente todos los puntos mencionados anteriormente, veremos que todos son muy importantes aunque puestos a decidir globalmente nos quedamos con cuatro ideas generales:

- **fácil acceso a los usuarios.**
- **cercanía de las escuelas.**
- **acceso para vehículos.**
- **terrenos técnicamente adecuados al tipo de instalación.**

En el caso que tengamos ya alguna instalación que añadiremos a las que se puedan construir, estudiaremos el mejor aprovechamiento de las mismas y el acondicionamiento conjunto para llegar a una mayor versatilidad, utilidad y diversión.

3. ¿QUÉ ESTÁ CONSTRUIDO O QUÉ DESEAMOS CONSTRUIR?

Ya hemos elegido el lugar, ahora le corresponde a la elección del tipo de instalación con sus características generales. Realizamos un estudio complementario para conocer que es lo que disponemos y que podemos hacer. Vemos una relación de conceptos para el estudio de sus características.

EQUIPAMIENTOS

- **Integrados**
Una unidad de arquitectura con varias actividades diferentes: escolares, socio-culturales

- **Asociados**
Con las mismas actividades
- **Reagrupados**
Actividades diferentes con vocación similar: parque deportivo

INSTALACIONES

Clases

- Complejos
- Circuitos
- Pabellones
- Salas de deportes específicas
- Pistas polideportivas

Instalaciones complementarias

- Vestuarios
- Despachos
- Bar
- Guardería
- Restaurante
- Salas de visita
- Biblioteca
- Sala de actos
- Aparcamientos

Características

- Dimensiones
- Suelos
- Marcajes, anclajes, colores
- Accesos
- Luz, agua, gas, desagües, protecciones
- Techos
- Aparatos, equipamientos
- Calefacción, ventilación
- Condiciones acústicas y luminosas

Controles

- Accesos
- Luz
- Agua
- Otras fuentes de energía
- Uso
- Megafonía

CARACTERÍSTICAS GENERALES

Adaptadas de (Cuadernos técnicos de AETIDE “Proyecto de Salas y Pabellones”)

1º. Especialidades deportivas que se podrán practicar.

En general, se tendrán en cuenta todos los deportes o especialidades deportivas propias de la instalación que nos ocupa además de las que podamos añadir en un futuro, ya sean las derivadas de las mismas o las novedades que se producen con motivo del incremento de la cultura del ocio.

Mono-deportiva

Golf
Automovilismo
Motociclismo

Polideportiva

Baloncesto
Balonmano
Voleibol
Gimnasia
Fútbol-sala

Natural

Senderismo
Alpinismo
Orientación
Ala-delta
Parapente

2º. Ideas fundamentales de la gestión.

Se conceptuarán todas las ideas generales sobre la gestión:

- ¿Métodos a seguir?:
 - Inductivo (prever los efectos con el conocimiento de las causas)
 - Hipotético-deductivo (hipótesis llevan a deducciones)
 - Analítico y sintético (descompone los fenómenos y analizarlos)
 - Matemático (uso de las matemáticas para analizar la empresa)
 - Conductista (apoyo en la psicología y sociología)
- ¿Quién va a gestionar?:
 - Entidad pública.
 - Entidad privada
 - Entidad mixta
- ¿Objetivos?:
 - Crecer (actividades, instalaciones, usuarios)
 - Estabilizar (actividades, instalaciones, usuarios)
 - Reducir (actividades, instalaciones, usuarios)

3º. Fines primordiales a los que se encauzó el proyecto.

Estos fines nos conducirán a dar forma a la idea. Por ejemplo, nos podemos cuestionar la importancia de la calidad de la instalación para la práctica o la capacidad del número de espectadores. Si tenemos que decidir por una de las dos posibilidades por motivos económicos o por cualquier otro motivo, debemos conocer o saber lo que queremos.

- La forma de la instalación.
- Las dimensiones.
- Los espacios reservados.
- La capacidad simultánea de uso y tamaño.
- Actividad o espectáculo.

4º. Desarrollo del proyecto.

4.1. Reparto de espacios.

- Salas propias para la práctica.
- Terrenos exteriores: encespedados, sintéticos, de tierra, ceniza, etc.
- Circulaciones.
- Instalaciones auxiliares (cabinas, almacenes, etc.)

4.2. Orientación.

4.3. Accesibilidad.

- Aparcamientos.
- Circulaciones exteriores.
- Puertas exteriores.

4.4. Vestuarios y aseos.

4.5. Instalaciones para espectadores.

- Accesos (señalizaciones, minusválidos, etc.)
- Gradas (fijas, telescópicas, reducción de ángulos muertos, etc.)
- Anexos (aseos, bares, etc.)

4.6. Previsión de anclajes.

El número mínimo para la instalación de los elementos o componentes necesarios para la práctica de los deportes programados.

4.7. *Revestimiento para paredes.*

Evitar que los cantos, esquinas, puestas, herrajes o cualquier cosa que pueda ser un peligro para los practicantes.

4.8. *Divisiones móviles.*

La instalación puede ser dividida en varias partes con elementos móviles.

4.9. *Pavimento. (no natural)*

- Elasticidad
(Grado de deformabilidad del material y velocidad de recuperación)
- Estabilidad.
(Rígido para compensar saltos, caídas, frenazos, etc.)
- Deslizamiento controlado.
(Recorrido adecuado de deslizamiento de 70 a 90 cm.)
- Resistencia al desgaste.
(Estudio según los distintos calzados que se usen en él)
- Impermeable al polvo.
(Eliminar grietas o poros que favorezcan la formación de polvo)
- Fácil de limpiar.
(Consulta de novedades de revestimientos)
- Indeformabilidad.
(En condiciones de carga, descarga, humedad y temperatura)
- Resistencia a la rotura.
(Capacidad de ceder sin romperse ante una determinada fuerza)
- Absorción acústica.
(Elección de materiales que proporcionen este aislamiento)
- Mantenimiento del calor.
(Si es posible, el revestimiento debe evitar el frío del suelo)
- Condiciones de planimetría.
(Superficie lisa y horizontal)
- Coloración mate.
(Evitar los efectos indirectos de deslumbramiento)

Los pavimentos naturales tienen sus características propias.

4. ¿CONOCEMOS POSIBILIDADES DE CADA COMPONENTE?

Una instalación convencional está formada por elementos que pueden ser diferentes y que componen la estructura y el equipamiento. De cada uno de ellos, podremos conocer varias posibilidades que normalmente nos las darán a conocer los diferentes proveedores. Lo que debemos realizar nosotros es una valoración de cada una de ellas antes de decidir cual es la más interesante con sus ventajas e inconvenientes.

En la redacción del proyecto al distinguir los componentes con sus características, diferenciaremos dos tipos en relación a su tamaño: grandes estructuras o elementos y pequeños equipamientos.

Las características elementales de un producto o una estructura serán punto de apoyo en las decisiones por encima de las ideas o promociones. Como ejemplo podemos ver como ¹⁵Rafael Michavila describe y amplía (normas del capítulo anterior de AETIDE) el catálogo de exigencias que deberán tenerse en cuenta a la hora de proyectar un suelo deportivo. Es fundamental.

15. Michavila, Rafael "La estructura del pavimento en salas deportivas" Instalaciones Deportivas XXI.nº2/1984

PROPIEDADES

- Propiedades de vibración uniforme/elasticidad.*
- Capacidad óptima de elasticidad recuperadora de balones.*
- Seguridad de pisada. La superficie de uso debe mostrar características definidas de deslizamiento.*
- Seguridad a la rotura.*
- Resistencia al desgaste.*
- Seguridad contra astillas.*
- Higiene.*
- Facilidad y economía de limpieza y conservación.*
- Amortiguación del ruido.*
- Bajo poder reflectante de la luz.*
- Estabilidad a los agentes atmosféricos.*
- Protección del sub-pavimento contra la humedad ascensional y fenómenos de condensación.*
- Protección de los elementos de madera.*
- Ventilación de la subestructura de los suelos vibratorios.*
- Planitud y horizontalidad del suelo.*
- Economía.*

Analizamos como ejemplo uno de ellos “la importancia del bajo poder reflectante de la luz en el pavimento”.

El autor nos proporciona una tabla de colores y grados de reflexión de la luz para que el suelo no sea brillante y evitar los efectos de deslumbramiento, pero también vamos a pensar que no solo vamos a pintar el pavimento sino que el color de la pintura de otros lugares tiene otros objetivos de luminosidad y de gusto personal. Es un método del aprovechamiento integral de los datos. La total información en la construcción es importante para la gestión posterior. Los consumos pueden depender de estos datos.

COLOR O MATERIAL	GRADO DE REFLEXIÓN DE LA LUZ
Amarillo	0,40 - 0,60
Verde	0,15 - 0,55
Azul	0,10 - 0,50
Rojo	0,10 - 0,50
Marrón	0,10 - 0,40
Gris	0,15 - 0,60
Negro	0,05 - 0,10
Blanco	0,70 - 0,80
Blanco fraccionado	0,60 - 0,65
Superficies de madera oscura	0,10 - 0,20
Superficies de madera color medio	0,20 - 0,40
Superficies de madera clara	0,40 - 0,50
Pavimentos oscuros	0,10 - 0,15
Pavimentos de color medio	0,15 - 0,25
Pavimentos claros	0,25 - 0,40

Hemos visto ejemplo de gran estructura y a continuación podemos ver otro de elementos pequeños o pequeñas distribuciones.

Existe la posibilidad de observar estudios generales hechos por técnicos que nos hablan de ventajas e inconvenientes en los distintos sistemas. Me llamó muchísimo la atención el que publicó la Revista “*Dirección Deportiva*” en su nº 35 realizado por el Centro de Investigación del C.E.D. Elijo una de sus

tablas donde se puede observar con que detalle se manifiestan sus autores en uno de los conceptos y la ayuda que puede proporcionar un estudio de esas características a la hora de tomar decisiones. Después estaría el estudio añadido de todos los demás conceptos en sus correspondientes lugares de desarrollo.

Como siempre, debemos elegir y esta es nuestra responsabilidad.

ZONA DE DUCHAS		
SISTEMA	VENTAJAS	INCONVENIENTES
1. Sala general de duchas sin separaciones	Sistema económico y antivandálico Facilidad de limpieza Facilidad de control para escolares	No respeto a la intimidad Trato masificado de la persona Unos mojan y otros no Mala imagen del agua con jabón circulando por la sala
2. Sala general de duchas con separaciones laterales	Facilita que unos no mojen a los demás Ayuda a que cada uno se sienta más individuo, y no parte de la masa	Sigue faltando intimidad Es una media solución para todo (evitar aguas, sensación de masificación y falta de intimidad)
3. Cabinas de duchas con separación de cortinas	Soluciona el interés de la intimidad y de trato individualizado de las personas Sistema rentable por el poco espacio ocupado por la ducha	Propenso al vandalismo Dificultad de limpieza de cortinas Necesidad de continuas reparaciones
4. Cabina de duchas con puerta	Solución ideal a la intimidad Robustez de los cerramientos	Solución muy rentable a la larga Inversión inicial considerable Propensas para juego de escolares
5. Cabinas de duchas sin puertas pero sin vistas (acceso S)	Solución robusta y duradera Soluciona el interés de intimidad Al no haber cosas móviles, se reduce la necesidad de mantenimiento Sirve para todo tipo de personas	Aparente ocupación excesiva de espacio por ducha Más dificultad de limpieza interior

Todos estos datos los incluiremos en un estudio o planificación general de los temas técnico-deportivos, que pueden no figurar en la memoria de construcción, pero deben estar en un dossier complementario.

A partir de los conocimientos de características de los productos o estructuras que vamos a necesitar y que ya conocemos, van a aparecer las ofertas de los proveedores con sus excelencias.

En primer lugar debemos comprobar que se ajustan a las necesidades o características que hemos diseñado para luego valorar sus costes. Para ver lo expuesto se transcribe a continuación un ejemplo de anuncio de características de un pavimento sintético que aparece en una publicación como información a posibles compradores. Podemos observar como define muchas características ya mencionadas.

Nombre de la marca (pavimento sintético)

Estructura: Dos capas. Capa base de granulados de caucho aglomerados con poliuretano y capa superior de poliuretano macizo con terminación estructural con granulados de EPDM. Impermeable.

Espesor: Espesor estándar, 12 mm; mínimo, 10 mm; máximo, 25 mm.

Color: Rojo o verde sobre pedido.

Aplicación: Instalaciones de atletismo, de competición y entrenamiento y juegos de balón.

Infraestructura: Permeable: Aglomerado asfáltico construido en dos capas. La capa superior del 2/11. Permeabilidad 0'1 cm/seg. Tolerancia planimétrica máxima, 3 mm. medidos bajo regla de 3 m. Tolerancia topográfica máxima, 10mm. Grado de compactación Marshall, 95%.

Impermeable: la misma que para (nombre de la marca).

Infraestructura: La misma que para (nombre de la marca).

Propiedades: De acuerdo con las normas DIN (DIN 18035, parte 6). Capacidad de deformación horizontal 2'3 mm. Capacidad de deformación vertical, 1 mm. Huella residual, 0'51 mm. Resistencia relativa al desgaste, 1'3. Resistencia al calzado de clavos, clase I. Porcentaje de rebote de balón, 98'2%. Envejecimiento: con el paso del tiempo las propiedades se mejoran.

5. PROYECTO

La edificación deportiva y recreativa, dentro del conjunto de trabajos de edificación, es una competencia de los arquitectos. Cuando un trabajo requiera la colaboración de varios profesionales, se constituirá un equipo técnico-facultativo, que podrá ser unipersonal cuando sean solo arquitectos y pluripersonal cuando además de los arquitectos estén otros profesionales.

Dentro de la edificación deportiva distinguiremos dos modalidades:

- la obra nueva (edificación nueva)
- la ampliación, reforma y reparación.

La unidad de trabajo responsable de una obra, exige la intervención de un arquitecto que realizará el estudio y redacción del proyecto, elabora los documentos que sean necesarios para su desarrollo, dirige facultativamente la obra y efectúa la liquidación de gastos.

El arquitecto deberá entregar a su cliente cinco ejemplares de documentación del proyecto o trabajo (seis si la obra se realiza en demarcación diferente a la dirección colegiada) y facilitar las copias que se soliciten mediante abono de los gastos materiales de las mismas.

Este tipo de obras tienen generalmente que complementar trabajos de urbanismo que de la misma forma tendrán un tratamiento de proyecto con las mismas fases aunque con contenido documental diferente.

A continuación se expone un cuadro resumido de las fases de un proyecto con los detalles más significativos que pueden ser ampliados por los propios técnicos administrativos y constructivos pero que pueden avanzar en ilustrar las nociones que un técnico deportivo debe conocer a la hora de participar en la gestión del planeamiento de su instalación.

FASES	DEFINICIÓN	DOCUMENTACIÓN
Estudios previos	Fase de ideas con recogida de información, programa de necesidades y estimación económica	- Memoria expositiva - Croquis o dibujos a escala - Estimación del coste
Anteproyecto	Exposición de los aspectos fundamentales: funcionales, formales, constructivas y económicas	- Memoria justificativa - Planos de plantas, alzados, y secciones a escala - Avance del presupuesto
Proyecto básico	Soluciones concretas a las características fundamentales Suficiente para el visado, licencia u otras autorizaciones Insuficiente para construir	- Memoria descriptiva de características de la obra - Planos generales a escala de plantas, alzados y secciones - Presupuesto por capítulos
Proyecto de ejecución	Desarrollo del proyecto básico con detalles. Puede hacerse total o parcial. Su contenido es suficiente para iniciar obras	- Memoria de cimentación, estructura y oficios - Planos de detalle. Esquemas y dimensiones - Pliego de condiciones - Estado de mediciones - Presupuesto desde los precios unitarios
Dirección de obra	Coordinación de técnicos y facultativos de la obra. Interpretación técnica y económica con detalles y modificaciones para realizar la obra	- Órdenes de obra, gráficas y escritas. - Certificaciones de obra
Liquidación y recepción de obra	Estado económico de fin de obra aplicando los precios a las mediciones	- Estado económico fin de obra - Actas de recepción de obra

6. RESERVA Y OBTENCIÓN DE SUELO

Uno de los primeros problemas que tiene la Entidad para conseguir los fines programados es la adquisición de los terrenos para la construcción o como alternativa la compra o arrendamiento de la instalación o el complejo.

Estudiamos o solicitamos los planes o normas de ordenación territorial. Comprobamos que no tenemos limitaciones para la ubicación de la instalación y los requisitos necesarios para el desarrollo de la misma.

En los casos de adquisiciones del tipo que sean, debemos comprobar en el Registro de la Propiedad correspondiente, el título y cargas que pudieran tener así como las calificaciones urbanísticas o la ubicación en planes parciales o planes urbanísticos. La posibilidad de volumen de construcción y alturas, zonas verdes o cesiones.

La posibilidad de compra es la última solución que usaremos siempre que hayamos agotado todos los resortes legales existentes para dotar de suelo para la construcción de instalaciones deportivas.

¿Qué suelo necesitamos?

¿Qué suelo podemos usar?

Consultamos la Ley y la aplicamos al proyecto.

16LEY SOBRE RÉGIMEN DEL SUELO Y ORDENACIÓN URBANA			
Módulos de m ² por vivienda o por 100 m ² de construcción residencial	Espacios libres: Parques y jardines públicos y zonas recreativas	Centros culturales y docentes	Servicios de interés Público y Social: Parque Deportivo
	18	10	No se fija módulo mínimo

El 23 de junio de 1978 se promulga el Reglamento de Planeamiento de la Ley del Suelo que nos ayuda a ejecutarlo.

- Amplia las definiciones de las figuras urbanísticas.
- Define como ha de realizarse la tramitación de los Planes.
- Concreta y amplía los estándares definidos en la Ley.

Un plan general es la estructura general de un territorio con la clasificación del suelo para establecer el régimen jurídico correspondiente y definir sus elementos fundamentales.

Un plan parcial son los sectores que forman el conjunto de un plan general.

Un plan especial es como dice su definición el que desarrolla una actuación especial sin sustituir al plan general y sin la capacidad de clasificar suelo.

¹⁷La reclasificación de suelo para instalaciones deportivas origina en el mercado del suelo una sacudida por eliminar de la competencia una enorme superficie.

- Efecto sobre el mercado del suelo.
- Efecto sobre el mercado residencial.
- Efecto sobre la demanda y el consumo de servicios colectivos.
- Efecto de tipo ambiental asociado con su funcionamiento.

16. Gómez Cuesta, Juan: *obra citada*

17. Leal Maldonado y Ríos Ivars “*Los espacios colectivos en la ciudad*” 1988

Este autor analiza los objetivos en cuanto a construcción de instalaciones y observa que el parámetro esencial sea la rentabilidad política. Que la inquietud de dotación de instalaciones no ha continuado con una política de gestión para el mantenimiento de las mismas porque el deporte y su práctica se ha convertido en un fenómeno de moda y populista.

Por estas razones, el autor opina que la distribución de los espacios deportivos se han realizado de forma perjudicial por la cantidad de espacio necesario y porque son encuadrados por la propiedad en los peores lugares por motivos de rentabilidad económica.

El cálculo de necesidades está estipulado en las normas NIDE pero es imposible que la solución de cualquier ciudad se ajuste con exactitud a las mismas. Cada Plan General deberá establecer la proporción para satisfacer a su ciudad.

La solución pasa por el desarrollo de un Plan Integral Local para la elaboración del Sistema Deportivo Local, pero en esto no existe unanimidad en las diferentes Comunidades Autónomas.

Después de estas definiciones aclaratorias y de los comentarios técnicos, nos podemos orientar por un ejemplo cuyo problema es: ¿Cómo podemos disponer o adecuar un terreno que no está incluido en el Plan General y que consideramos el idóneo para un proyecto?

1ª solución:

- Modificaciones iniciales y provisionales de los planes generales.
- Aprobación definitiva de los planes generales.

2ª solución:

- Aprobación de plan especial.

	FASES DE UN PLAN ESPECIAL
Trabajos previos	Plano topográfico de la zona
Información urbanística	Servicios existentes. Presupuestos legales, económicos y sociales con objetivos del planeamiento.
Avance de planeamiento	Objetivos de planeamiento con cualquier circunstancia que precise la definición de dichos objetivos
Documentación para tramitación	Toda la documentación que se precise según las indicaciones de la Ley del Suelo
Asesoramiento en alegaciones	Información sobre las alegaciones presentadas en la fase de exposición al público
Documentación	La precisa de cada fase

Los nuevos módulos se aplicarán en cada una de las Comunidades Autónomas cuando se produzca el pertinente desarrollo reglamentario en cada una de ellas.

Corresponderá a la Comunidad el suprimir y modificar con carácter general, los módulos de reserva previsto así como establecer módulos de reserva especiales.

En el artículo de Gómez Cuesta, se fija el reglamento para todos los servicios que en estos momentos puede ser como sigue:

Módulos de m ² por vivienda o por 100 m ² de construcción residencial	Espacios libres públicos. a) Parques y jardines b) Áreas de juego y Recreo para niños c) Áreas Peatonales	Centros culturales y docentes a) Preescolar b) EGB c) BUP	Servicio de interés Público Social: Parque Deportivo
Zonas residenciales - Unidad elemental 250v.	a) 15 b) 3 18 > 10%	b) 10	No se fija
- Unidad básica 500v.	a) 15 b) 3 18 > 10%	a) 2 b) 10 12	6
- Unidad integrada 1000v.	a) 15 b) 6 21 > 10%	a) 2 b) 10 12	6
- Conjuntos entre 1000 y 2000v.	a) 15 b) 6 21 > 10%	a) 2 b) 10 12	8
- Conjuntos entre 2000 y 5000v.	a) 15 b) 6 21 > 10%	a) 2 b) 10 c) 4 16	8
Zonas industriales	a) > 10%		>2%
Zonas usos terciarios	a) 6% c) resto > 10%		>4%
Zonas usos terciarios y residencial	Para el suelo destinado a uso terciario a) 6% b) > 10% resto c)	Ver zonas residenciales	>6%

Si la instalación va a realizarse por iniciativa privada, cumplirá las normativas comerciales.

En la iniciativa pública,¹⁸el urbanista Rodríguez-Avial nos orienta con:

18. Rodríguez-Avial, Luis: *Reservas y obtención de suelos para nuevos equipamientos*. Municipio y Deporte AETIDE. Madrid 1980

PREVISIÓN TÉCNICA Y FORMAS DE GESTIÓN PARA SU OBTENCIÓN		
SUELOS URBANOS (planes Generales y Normas Subsidiarias)	Equipamiento en usos pormenorizados o en sistemas generales.	<ul style="list-style-type: none"> - Polígono de actuación: Cesión a través de compensación de cargas y beneficios en el sistema de Compensación, o a través de la reparcelación en el de Cooperación. - Unidad de actuación: Cesión gratuita a través de compensación de cargas y beneficios en el sistema de Compensación, o a través de la reparcelación en el de Cooperación. - Restantes casos: Expropiación con pago de justiprecio.
	Equipamiento como objetivo de un Plan Especial de Reforma Interior.	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperación como sistema de actuación: Cesión a través de la reparcelación. - Compensación como sistema de actuación: Cesión a través de reparto de cargas y beneficios. - Expropiación como sistema de actuación: Adquisición mediante pago del justiprecio.
SUELOS URBANIZABLES (Planes Generales y Normas Subsidiarias)	Sistema general de Equipamiento o de Espacios Libres de un Plan General o de un Programa de Actuación Urbanística.	<ul style="list-style-type: none"> - Expropiación: Adquisición mediante pago del justiprecio. - Mecanismo del Aprovechamiento medio: Cesión por compensación a los propietarios del suelo.
	Sistema General de Equipamientos o de Espacios Libres en Normas Subsidiarias	<ul style="list-style-type: none"> - Expropiación: Adquisición mediante pago del justiprecio - Inclusión en sectores de Planeamiento Parcial: Cesión a través de la reparcelación
	Sistemas interiores de Equipamientos o de Espacios Libres en Planes Parciales.	<ul style="list-style-type: none"> - Compensación como sistema de Actuación: Cesión a través de reparto de cargas y beneficios. - Cooperación como sistema de Actuación: Cesión a través de la reparcelación. - Expropiación como sistema de Actuación: Adquisición mediante pago del justiprecio

7. CIRCUITOS ADMINISTRATIVOS DE UNA CONSTRUCCIÓN

El proceso administrativo de la construcción de un equipamiento deportivo tiene un proceso igual o parecido a cualquier otra construcción. Se sustenta en una serie de pasos a seguir desde el proyecto presentado a la comisión correspondiente del Ayuntamiento hasta la ejecución de los trabajos.

Grupo de trabajo inicial o comisión municipal

- Definición de la propiedad de terreno.
- Definir el programa de construcción.
- Propuesta de realización.
- Financiación del proyecto (aportaciones y subvenciones).
- Propuesta de dirección de obra.
- Establecer anteproyecto sumario.
- Aprobación del dossier.
- Establecer anteproyecto detallado.
- Preparar dossier técnico para permiso de construir.

Comisión económica

- Aprobación del presupuesto.
- Solicitud de subvenciones.

Comisión de urbanismo

- Revisión, aprobación y concesión de la licencia.

Comisión de desarrollo

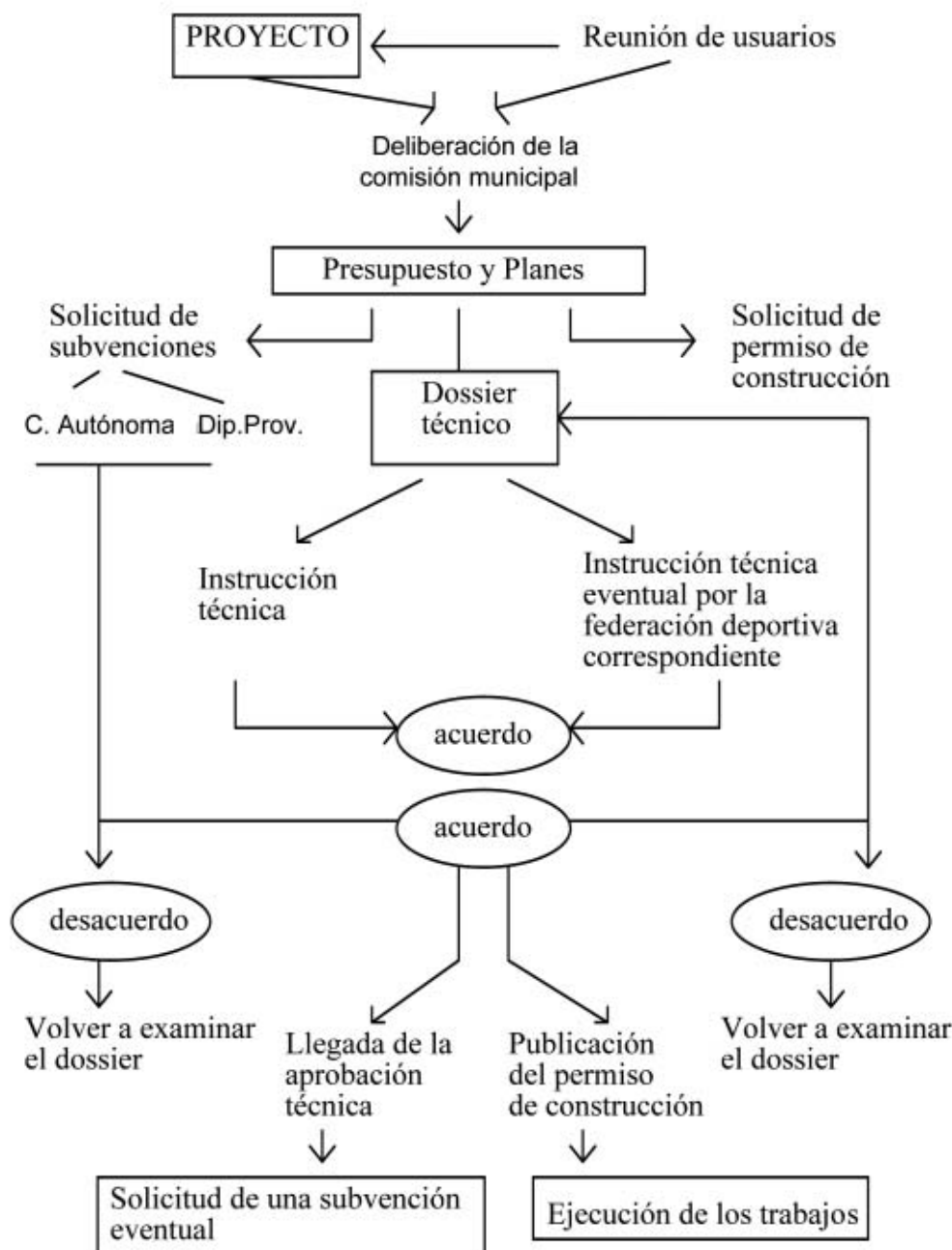
- Consulta de empresas.
- Sistema de contratación.
- Publicaciones.
- Adjudicación de la obra.

Desarrollo de la obra

- Control de los trabajos.
- Ejecución de los trabajos.
- Licencia fin de obra.

Puesta en marcha

- Solicitud de actividad
- Apertura



8. LA SEGURIDAD EN LOS EQUIPAMIENTOS DEPORTIVOS

Cuando hablamos de seguridad parece que nuestra mente se centra más en la práctica de deportes seguros y peligrosos. No es exactamente esto lo que debemos valorar cuando se nos plantea la seguridad de un equipamiento

Debemos construir pensando en la seguridad. Para ello debemos proteger a los deportistas y a los espectadores. No podemos olvidar también que la ley nos obliga a ello pero además estamos convencidos que debe ser así y de esta forma nuestro proyecto tendrá mayor definición.

¹⁹En el libro “Instalaciones Deportivas” se hace mención de este concepto desde el punto de vista de plan de seguridad en un tipo de instalación pero lo podemos observar desde cualquiera de ellas.

19. A.F.D.E.S. “Instalaciones deportivas” Editores Técnicos asociados. 1987

En primer lugar planificamos correctamente:

- las circulaciones.
- los anclajes, esquinas, salientes, etc.
- las distancias a espectadores.

En segundo lugar proyectamos:

- Teléfono con información de:
 - Bomberos y policía.
 - Hospital más próximo.
 - Servicio de ambulancia.
 - Médicos de guardia.
- Enfermería con equipamiento de:
 - Botiquín de primeros auxilios.
 - Camilla.
- Sistema contra incendios.
- Un acceso a ambulancias hasta puntos de posibles emergencias.

En tercer lugar, redacción y puesta en marcha de un reglamento interno que sería colocado en un lugar muy visible por los usuarios y espectadores de la instalación, concretando:

- horarios para el público.
- edad mínima de los practicantes.
- obligaciones de los participantes.
- prohibición de juegos y comportamientos peligrosos.
- prohibición de uso de materiales que puedan dañar la instalación.

Este reglamento puede ser general o particular de cada una de las instalaciones del complejo.

Modelo de reglamento a título de ejemplo:

REGLAMENTO

1.- La instalación estará abierta desde las 10 hasta las 23 horas, excepto los domingos, cuyo horario será de 9 a 14 horas.

2.- Para entrar en la instalación es necesario:

- *Presentar el carnet de socio o abonado.*
- *Solicitar el ticket de entrada.*
- *Menores de 8 años, ir acompañados de una persona adulta.*

Los usuarios serán avisados con 15 minutos de antelación al cierre de la instalación.

3.- Los usuarios pueden utilizar todas las instalaciones libremente en los horarios expuestos en el tablón de anuncios, a excepción de acontecimientos extraordinarios que obliguen a cerrar la instalación o alguna de sus partes.

4.- En todo momento los usuarios deben seguir las instrucciones del personal de control o mantenimiento.

5.- Los usuarios se hacen responsables del uso de las instalaciones y de los desperfectos causados en las mismas.

6.- Los profesores y entrenadores o responsables de colegios, clubs y demás asociaciones, son los encargados de hacer cumplir las normas a sus alumnos y jugadores. Serán los responsables de los mismos, del material y de los deterioros ocasionados.

7.- Está prohibido en la instalación fumar, comer frutos secos con cáscara, chicles, etc. y utilizar envases de cristal fuera del recinto del Bar-Cafetería.

8.- Los usuarios que no acepten y acaten las normas, serán excluidos de las instalaciones sin derecho a reembolso alguno.

9.- La Dirección de la instalación no se hace responsable de los accidentes ocurridos por el mal uso de la misma y por no respetar las normas.

8.1. LOS CIRCUITOS ADMINISTRATIVOS

Como se puede observar en el cuadro de Pierre Chazaud, los circuitos administrativos se componen de tres etapas bien diferenciadas como son: Equipamiento, construcción y explotación.

En la primera etapa durante o antes del proyecto de equipamiento, es fundamental la elaboración del dossier de seguridad para que ninguno de los trámites tenga demoras por la falta de detalles en los expedientes. Dicho dossier estaría constituido por:

- Medidas de higiene.
- Medidas de salud
- Medidas de seguridad en el trabajo
- Medidas contra incendios
- Seguro de accidentes y responsabilidad civil

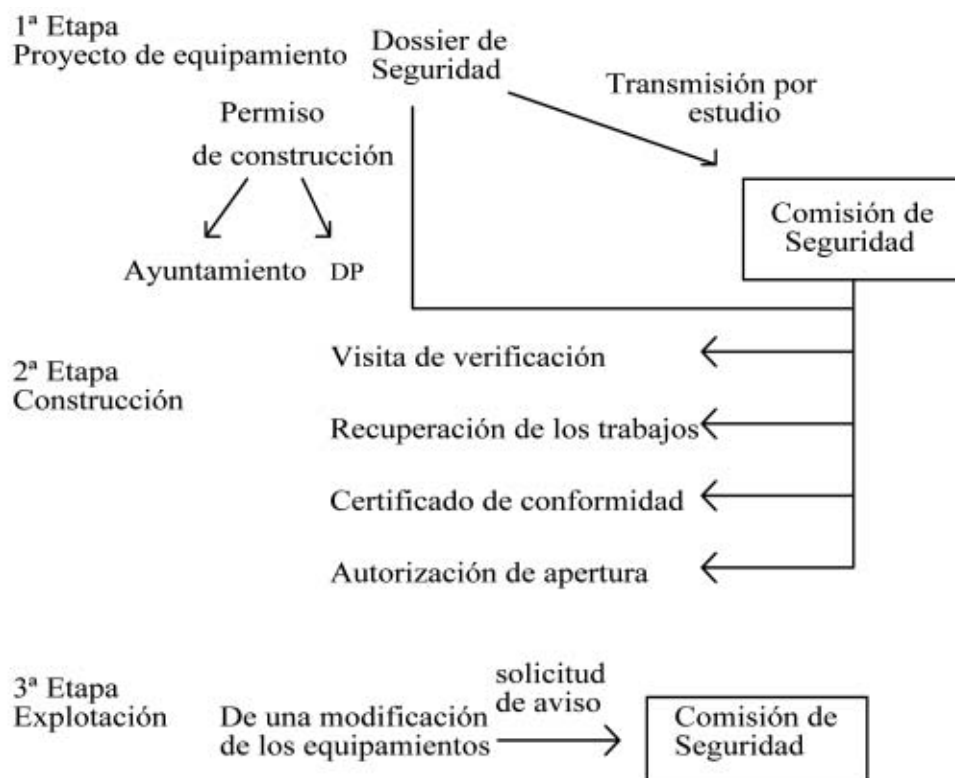
En segundo lugar está la etapa de construcción donde se producen todas las revisiones para dar el visto bueno con el fin de abrir la instalación.

- Visita de verificación en cada etapa de construcción o cuando se considere necesario.
- Recuperación de los trabajos
- Certificado de conformidad que se traduce en un documento que se le denomina certificación de obra.
- Autorización de apertura una vez acabada la obra y presentados los certificados de fin de la misma.

En tercer lugar está la etapa de explotación durante la cual se van a producir todas las modificaciones en la medida que se vayan detectando los problemas, deficiencias y ampliaciones. Cualquier modificación que afecte a la instalación deberá contar con informes a la Comisión de seguridad y su posterior conformidad.

La seguridad nos proporciona tranquilidad

²⁰Esta es la exposición sencilla y breve del citado cuadro de los circuitos administrativos de seguridad.



20. Pierre Chazaud.- *Obra citada*

Las reglas de seguridad de cualquier equipamiento están legisladas desde los siguientes conceptos:

- Construcción
- Higiene
- Actividades

Como en la instalación se realizan espectáculos o competiciones además de la actividad diaria, simplemente recordar que hay un *Reglamento general de policía de espectáculos públicos y actividades recreativas*. Es reglamentario su cumplimiento por lo cual voy a repasar los títulos (como índice de comprobación) para en caso de duda, saber que todo está regulado, donde se encuentra para realizar la consulta.

El Reglamento general nos recuerda como títulos:

- Los lugares, recintos e instalaciones destinados a espectáculos y recreos públicos.
- Los edificios y locales cubiertos.
- Locales abiertos y recintos al aire libre.
- Requisitos y condiciones para construcción y transformación de edificios con destino a espectáculos.
- Alumbrado, calefacción y ventilación.
- Precauciones y medidas contra incendios.
- Locales eventuales, portátiles y desmontables.
- Licencias de obra nueva, adaptación o reforma.
- Licencias de apertura al público de locales o recintos y entrada en funcionamiento de instalaciones eventuales.
- Organización de espectáculos.
- Elementos personales que intervienen en los espectáculos o actividades.
- La empresa y el personal dependiente de la misma.
- Los actores, deportistas y demás ejecutantes de la actividad.
- Carteles y programas.
- Venta de localidades.
- Horarios.
- Prohibiciones y suspensiones.
- Intervención de la autoridad gubernativa.
- Competencia de la autoridad gubernativa.
- Vigilancia especial de actividades recreativas.
- Infracciones y sanciones.

9. HOMOLOGACIÓN DE UNA INSTALACIÓN

Homologar es dar firmeza a la comprobación de formalidad de una instalación para la práctica de un deporte en las condiciones que fija el reglamento. Realmente es dar valor oficial a la instalación para el destino que ha sido construida. Por eso es importante este paso que va a calificar y cualificar lo que hemos construido.

²¹Pierre Chazaud nos proporciona un guión del proceso que se lleva a cabo en Francia y que podemos adaptar en un formato para España. Dicho guión se compone de:

La solicitud de homologación

Todas las instalaciones deportivas donde se han de desarrollar competiciones oficiales deben estar homologadas por las federaciones correspondientes.

Solo las federaciones tienen la cualidad de homologar por delegación del Consejo Superior de Deportes.

21. Pierre Chazaud. *Obra citada*

Las condiciones de homologación

Las características técnicas que deben tener las instalaciones para ser homologadas son muy diferentes según los distintos deportes y sus correspondientes federaciones.

En unos casos más simples, las condiciones no están en función del lugar de la práctica deportiva exclusivamente (terrenos, salas, pistas, etc.) sino de otros aspectos complementarios como los siguientes:

- Normas sobre dimensiones de pistas, salas, terrenos, etc.
- Nivel mínimo de iluminación.
- Naturaleza del suelo y medida de altura al techo.
- Material deportivo.

En otros casos, las condiciones de homologación se aplican no solo por el lugar del ejercicio deportivo sino a otros condicionantes como:

- Capacidad de graderío de espectadores y su seguridad.
- Marcadores (manuales o eléctricos)
- Cronometraje (manual o eléctrico)
- Vestuarios, duchas, enfermería.
- Capacidad de aparcamiento.

Como vemos, las normativas de homologación pueden ir en direcciones diferentes y que la importancia de cada concepto estará en función del objetivo de quien ha de ser juez en la decisión. En las instalaciones convencionales es más sencillo homologar por la unificación de datos sobre reglamentación de instalaciones que en las no convencionales donde las referencias no están tan clarificadas.

Las múltiples condiciones solicitadas permiten crear diferentes niveles de homologación como regional, nacional, internacional.

Homologación → Seguridad practicantes
→ Seguridad espectadores

El procedimiento de homologación

Según el caso, la solicitud de homologación la puede hacer, un club, la liga regional, el Servicio Municipal de Deportes. Por regla general, es el propietario de la instalación el que demanda la homologación de la misma.

El dossier a presentar puede estar compuesto por:

- La solicitud de homologación (cuestionario de la federación)
- Un plano de conjunto
- Todos los planos de detalle necesarios.
- Un informe de un técnico experto certificando que el modelo se ajusta al solicitado por la federación.

El procedimiento de homologación de la prueba:

Cuando hablamos de homologar, nos referimos a la instalación pero también se suele homologar la capacidad de organización de una prueba. Esto se hace con la valoración de una prueba de calificación inferior a la que hemos solicitado y queremos homologar nuestra capacidad organizativa.

10. DEFINICIÓN DE LA INSTALACIÓN

Llegamos a una definición de la instalación o ficha técnica que contemplará una serie de datos de interés general y que servirá para presentarla en todos los dossier y estudios de instalaciones o en los re-

quisitos de los clubes para la práctica deportiva o desarrollo de alguna competición de nivel nacional y por supuesto en la homologación de las distintas áreas de la instalación:

Primer ejemplo: ²²Instalación sencilla de una piscina pequeña.

Tipología

Piscina con vaso de 12'5 x 25 con una sala de cerca de 850 m². La altura de la sala es de 5'5 m con un volumen de cerca de 4700 m³.

El vaso tiene una profundidad media de 1'3 m con un volumen de 410 m³.

Está previsto un espacio para el público con graderío capaz de acoger a 150 personas.

El servicio de piscina comprende un espacio de calentamiento, instructores y personal, duchas y servicios, taquillas y botiquín con una superficie de cerca de 500 m² y con un volumen de cerca de 1500 m³.

Para la gimnasia pre-natación está prevista un área de 100 m².

El complejo está compuesto de una superficie de 1500 m² y de un volumen de 6500 m³

Características tecnológicas

La instalación está dotada de tres generadores de 200.000 Kcal/h cada uno. Alimentados por gasóleo. Los generadores producen el calor necesario para mantenimiento del agua de la piscina, de la sanitaria y de la temperatura del local.

En la limpieza y dotación para el filtro se utiliza para desinfección hipoclorito de sodio.

Distribución del vaso

El vaso que tiene una anchura de 12'5 m permite la utilización de 5 corcheras de 2'5 m de ancho o de 6 corcheras de 2 metros de anchura.

Característica ambiental

La temperatura del agua del vaso es de 26°C (con posibilidad de regular entre 22° y 26°C). La temperatura del aire es de 26°C (con regulaciones entre 24° y 26°C). La instalación de termoventilación está dimensionada de tal manera que asegura una entrada de aire de 50 m³ por metro cuadrado del vaso.

La temperatura de los otros locales varía según su destino (24°C en duchas, 20°C en la entrada y 16°C en el almacén).

El nivel medio de iluminación varía en relación a la actividad entre 300 y 500 lux.

Utilización

La instalación está abierta durante 330 días al año con el siguiente horario: de 7'30 a 23 horas en días laborables y de 8'30 a 18 en días festivos.

En conclusión, la instalación está abierta durante 4465 horas de las cuales 3666 son para actividad deportiva y 799 son para limpieza y mantenimiento.

Segundo ejemplo: La revista ²³"*Instalaciones Deportivas XXI, N° 23*" realiza una descripción del Pabellón Príncipe Felipe de Zaragoza y ²⁴Saverio Mandeta en "*Spaziosport*" describe el palacio de deportes de Bercy (París). Con las dos se ha compuesto una ficha descriptiva que nos puede servir de orientación en una instalación de grandes características.

22. Mandeta, Saverio "*Dossier de la revista Spaziosport*"

23. *Instalaciones Deportivas XXI*. N° 23/1988

24. Mandeta, Saverio "*Spaziosport*"

Este segundo ejemplo es más complejo debido a la cantidad de datos que pueden originarse de los detalles técnicos de una instalación. Esto es un guión o una metodología.

TIPOLOGÍA TÉCNICA (París)

1. Área central

- Una pista para ciclismo de 7 metros de ancho por una longitud de 250 metros.
- Pista de atletismo de 6 calles con una longitud de 200 metros.
- Área central de forma elíptica de 90 metros x 50 metros, para una superficie de 3600 metros cuadrados circular con una pista de patinaje de 60 x 30 metros.
- Un pavimento movable que puede cubrir el área central.
- Una peana modular de 900 m² que puede instalarse en el centro para desarrollo de la gimnasia o deportes de combate con un nivel de iluminación mínimo de 1200 lux.

2. Sala de patinaje sobre hielo

- Comprende una superficie de hielo de 56 x 26 metros con una altura de 9 metros con un tapiz aislante que puede convertir la sala en polivalente de otras actividades y con un nivel de iluminación mínima de 600 lux.

3. Sala polivalente

- Comprende una sala de uso polideportivo con parket fijo en una superficie de 44 x 24 metros y con una altura de 9 metros y un nivel de iluminación mínima de 600 lux.

4. Sala de calentamiento

- Sala de preparación y calentamiento con un espacio de 550 m² y una altura de 3'5 metros.

5. Vestuarios

- 12 vestuarios de 20 personas
- 5 vestuarios de 25 personas.
- Una zona de relajación con sauna, baño y baño con hidromasaje.
- Toda la zona de vestuarios tiene una superficie de 900 m².

6. Oficinas

- La zona de organización comprende 5 salas de oficinas y dos grandes salas de trabajo o reuniones con una superficie de 350 m².

7. Servicios complementarios

- Una sala de musculación de 80 m².
- Un centro médico de 110 m².
- Una sala de espera de 50 m².

8. Camerinos y vestuarios de árbitros

Comprende una superficie de 400 m² dividida en 5 camerinos individuales con baño, 6 camerinos colectivos con baño y 5 vestuarios de árbitros con 2 oficinas.

SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE AGUA CALIENTE

- Generador de agua caliente 300.000 kcal/hora
- Aseos no públicos alimentando con agua fría y caliente (a 50°C) para regular con llave.
- Aseos públicos que suministra agua a 36°C con un mezclador termostático.

CARACTERÍSTICAS DE SEGURIDAD

- Sistema de video-control para vigilancia del edificio y alrededores.
- Sistema de alarmas (robos, incendios, etc.)

- Bocas de incendio y extintores.
- Sistemas especiales.

ILUMINACIÓN (Zaragoza)

Tiene centro de transformación propio con la siguiente potencia: 1 Ud. de 1000 KVA; para climatización y fuerza motriz y 1 Ud. de 1000 KVA para alumbrado y otros usos.

La implantación de los 84 proyectores es cenital y lateral distribuidos de la siguientes forma para una retransmisión en color:

Cenital	30 unidades.
Lateral cámaras	25 unidades
Lateral opuesto a cámaras	13 unidades
Tras canastas	16 unidades

La iluminación de gradas se realiza con 60 unidades de proyectores FR-4 con dos lámparas cada uno.

El resto de zonas tienen diversos tipos de iluminación según el entorno y decoración de cada zona.

Se contemplan igualmente los alumbrados de socorro, emergencia y señalizaciones.

MEGAFONÍA (Zaragoza)

Dispone de 52 proyectores de 30 w. cada uno, hacen una potencia de 1560 w. Están divididos en 10 zonas. Dichos proyectores tienen nivel de presión sonora de 125 dB. a 1 mts. de distancia.

Tiene dos tomas de micrófono en los laterales de cancha para ser utilizados por los medios de comunicación. Dichas tomas están en el suelo con sus correspondientes protecciones.

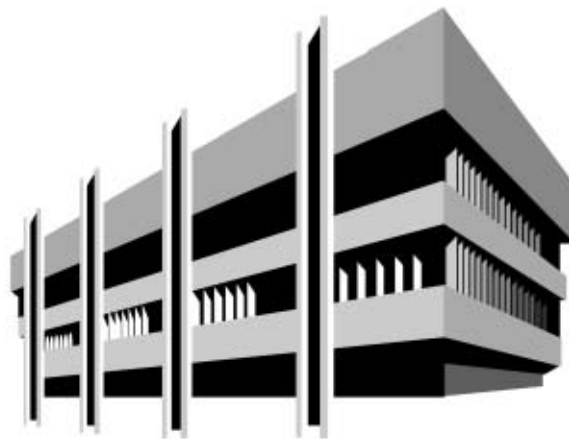
Igualmente está dotada de dos antenas para comunicación de micrófonos inalámbricos.

CARACTERÍSTICAS AMBIENTALES

Temperatura de la sala	18 a 22°C
Temperatura del agua sanitaria	37°C
Temperatura de las duchas	36°C
Temperatura de vestíbulo	20°C
Temperatura de almacenes	16°C

AFORO (Zaragoza)

El aforo del pabellón es de 8695 personas distribuidas en tres anillos. El primero, a base de gradas telescópicas permite la distribución de 1.84 asientos. El segundo de grada fija entre la telescópica y la superior con 3551 asientos de los que 55 corresponden a autoridades e invitados. El tercero de grada alta con 4.060 asientos.



YA TENEMOS UNA INSTALACIÓN
¡VAMOS A ORGANIZARLA!

ESTUDIOS PREVIOS

1. ENTORNO

¿Qué es el entorno?

²⁵“*Es el conjunto de centros de decisión que conciernen a la empresa y a la vez son exteriores a ella.*”

El funcionamiento correcto va a depender de la capacidad de adaptación a los cambios que se puedan ir produciendo en el entorno.

Vamos a ver dos grupos de estudio sobre los cuales se encuentra todo un conjunto de análisis que se realiza sobre el entorno y dentro de los cuales están diferentes percepciones que pueden tener influencia directa o indirecta sobre la gestión.

En según que empresas, tienen mayor importancia unos que otros o pueden incluso ser diferentes en algunos casos. En el tema que se está desarrollando como es la gestión de una instalación o complejo deportivo, enunciaremos como títulos a estudiar y valorar los siguientes:

Factores que tienen influencia o atracción. Elementos del entorno.

Con el estudio de estos factores y elementos podemos situarnos en las oportunidades, amenazas, puntos fuertes y puntos débiles del entorno y del mercado. Si no disponemos de estudios, no podremos fijar elementos correctores que son los que nos proporcionarán una mejora de la gestión.

A continuación, detallamos ejemplos de estudio sobre una instalación o complejo, referencia extraída de estudios empresariales, que pueden no ser los únicos aunque nos pueden ayudar a componer nuestra propia estructura de consultas.

Un ejemplo es una referencia.

Factores que tienen influencia o atracción

- Barreras naturales o artificiales.
- Radio de atracción.
- Poder de atracción.
- Influencia de la instalación.

Elementos del entorno

- Análisis demográfico.
- Análisis económico.
- Análisis político.
- Análisis sociocultural.
- Análisis deportivo.

Los estudios de mercado, de consumidores o usuarios y del comportamiento de los mismos, forma parte de las funciones del marketing. Realmente estamos mezclando conceptos de necesidad que vamos adquiriendo de los sistemas que los estudian.

25. J.Meyer: *Objetivos y estrategias de la empresa*. Ediciones Deusto

¿Qué usamos y por qué?

Debemos usar todas las técnicas posibles para conocer nuestro desarrollo personal y de la Empresa que estamos gestionando.

No es ninguna tontería, realizar estudios de mercado para confeccionar un programa sobre la gestión de una instalación. No es ninguna tontería estudiar las influencias de los elementos que van a componer o estarán cerca de la instalación. Prevenir es mejor que curar.

Estos análisis debemos realizarlos en todos los casos que comenzamos una gestión nueva o que no se hayan consultado en la anterior. De todas las formas, se realizarán cuando los gestores lo consideren necesario para poder cambiar algún tipo de estrategia de gestión. Estos estudios no se deberían realizar en ningún caso para quedar bien en el cumplimiento de trámites innecesarios. Los realizo porque creo que sirven para mejorar los resultados.

2. FACTORES QUE TIENEN INFLUENCIA O ATRACCIÓN

Disponemos de una instalación, en la que se prestan servicios y se desarrollan actividades. Podemos dejarnos llevar por la inercia de la demanda inicial con sus novedades, modas y otros efectos naturales, pero hay factores que tienen influencia o atracción. Un usuario valora muchas cosas que no tienen relación con el deseo que le lleva a la práctica deportiva.

Debemos revisar los aspectos positivos o negativos de cada componente o factor que consideramos que puede tener influencia. Encontraremos las circunstancias que hacen que el usuario tenga continuidad, se encuentre en el medio que desea, en las condiciones que busca para su desarrollo y desplazándose al lugar con la comodidad o seguridad recomendable.

Es muy importante el estudio de estos factores. Debemos mentalizar al equipo que desarrolle el proyecto o la gestión posterior, que la puesta al día de estos datos es fundamental para no encontrarnos con las correspondientes protestas populares (en el caso de instalaciones municipales) o la falta de asistencia buscando otras instalaciones o actividades (en el caso de particulares).

El usuario protesta en algunos casos para demandar lo que considera justo o como desea que se realice, pero en la mayoría de los casos el usuario opta por dejar de asistir sin dar ningún tipo de explicación. El marketing dice que debemos de anticiparnos a las necesidades de los usuarios pero yo creo que también debemos de anticiparnos a los problemas que puedan hacer que el usuario pierda esas necesidades. En el caso de la práctica deportiva y el uso de las instalaciones no sería una primera necesidad si además se dispone de otras alternativas.

La práctica deportiva forma parte de una serie de ofertas que sirven para la mejora de la calidad de vida y la recreación pero en la actualidad existen otras actividades culturales y recreativas que el usuario compara en todas sus facetas.

Si analizamos todas las ventajas e inconvenientes que deducimos de los elementos que se citan a continuación, podemos observar que tienen mayor incidencia o influencia en los niños que en los mayores aunque son importantes para todos. Los adultos estamos más preparados para salvar ciertas dificultades pero no debemos olvidar que el mayor prescriptor de la práctica deportiva es el niño y desde luego no conseguiremos influir en los mayores si no se le da al niño la máxima protección porque en una gran mayoría de casos es el que convence o influye en su familia al uso y a la práctica deportiva.

La situación de la instalación tiene una influencia evidente en el uso de la misma. No todo se soluciona con una gran promoción y actividades espectaculares.

El estudio que vamos a realizar, nos va a aportar las posibles actitudes de tipo psicológico que ayudarán a tomar decisiones positivas o negativas en el uso o práctica deportiva. Podemos citar algunas que pueden resumirlas todas:

- seguridad
- economía
- confort
- comunicación

Los datos que buscamos o las respuestas que damos a las preguntas que se nos ocurren sobre todos los elementos de influencia son de una importancia fundamental para conocer donde están nuestros puntos débiles, eliminarlos con el tiempo si es posible o corregirlos prioritariamente antes de que los usuarios puedan decidir negativamente y transmitirlo a los demás.

El proceso será el siguiente:

Recojo datos → interpreto → saco conclusiones → planifico

2.1. BARRERAS NATURALES O ARTIFICIALES

ACCESOS Y ENTRADAS

a) Tipo de suelo	asfaltado / sin asfaltar
b) cerramiento	total / parcial
c) vía de acceso	carretera / calle / camino
d) N° de entradas	una / dos / varias
VENTAJAS	
INCONVENIENTES	
Suelo asfaltado	Suelo sin asfaltar
Cerramiento total	Parcial o sin cerramiento
Acceso por calle o camino	Acceso por carretera
Una o dos entradas	Varias entradas

ILUMINACIÓN

a) solo en el acceso principal	suficiente / parcial
b) solo en la fachada de entrada	suficiente / parcial
c) línea eléctrica (nueva construcción)	si / no
d) posibilidad instalación (nueva construcción)	si / no
VENTAJAS	
INCONVENIENTES	
Todos los recorridos hasta la instalación	Solo en la fachada de entrada
Alrededor de toda la instalación	Solo en el acceso principal
Disponer de línea eléctrica	No disponer de línea ni proyecto de instalación por su coste
Suficiente o básica	Parcial o insuficiente

CRUCES PELIGROSOS

a) no hay ninguno cercano	
b) a menos de 100 metros del acceso principal	
c) a menos de 100 metros del resto de accesos	
d) a menos de 100 metros de la instalación	
VENTAJAS	
INCONVENIENTES	
No hay ninguno cercano	A menos de 100 m del acceso principal
A más de 100 m de la instalación	A menos de 100 m de los otros accesos
No coincide con el acceso principal	Tiene alguna coincidencia con el acceso principal
No existen ninguno en el recorrido	Existe alguno en el recorrido desde el centro escolar

TRÁNSITO

- a) peatonal en los accesos y laterales
- b) escaso en los accesos y laterales
- c) flúido en los accesos y laterales
- d) en horas puntuales

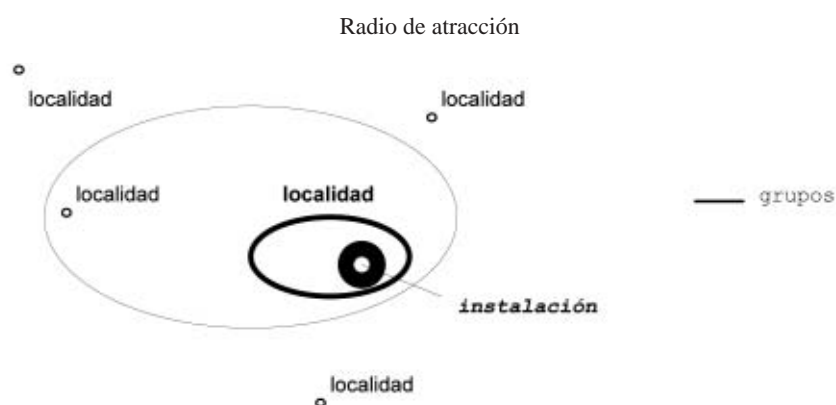
VENTAJAS	INCONVENIENTES
Peatonal en el total o la entrada Escaso en los accesos y laterales Escaso en horas puntuales	Excesivo en el acceso y laterales En horas puntuales en los accesos Importante por cualquier acceso

2.2. RADIO DE ATRACCIÓN

DISTANCIA DE GRUPOS

a) solo del barrio	barrio obreros / jóvenes / agricultores / comercio y servicios
b) de toda la ciudad	ciudad mono-oficios / poli-oficios
c) municipios hasta 15 km.	con instalaciones / sin
d) municipios a más de 15 km.	con instalaciones / sin

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Asistencia de toda la ciudad Asistencia municipios diferentes Asistencia de todos los oficios Asistencia de municipios con instalaciones	Asistencia solo del barrio Asistencia de un solo oficio No asistencia de municipios sin instalaciones

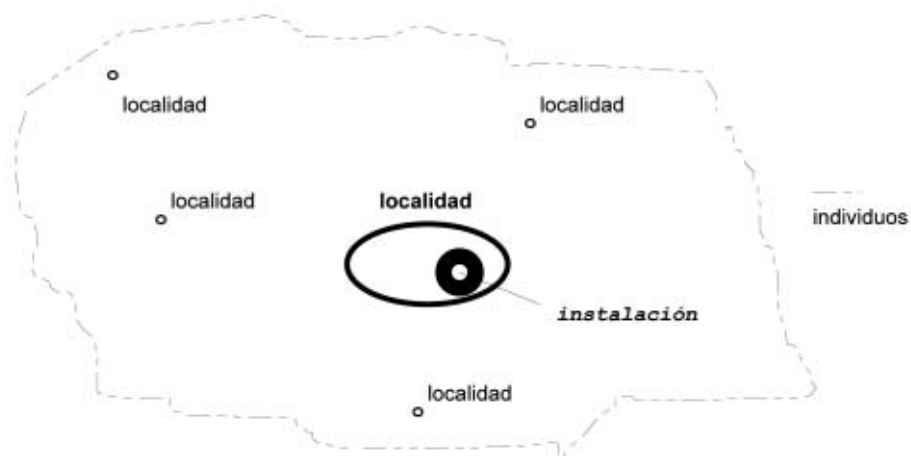


DISTANCIA DE INDIVIDUOS

a) solo del barrio	barrio obreros / jóvenes / agricultores / comercio y servicios
b) de toda la ciudad	ciudad mono-oficios / poli-oficios
c) municipios hasta 15 km.	con instalaciones / sin
d) municipios a más de 15 km.	con instalaciones / sin

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Asistencia de toda la ciudad Asistencia municipios diferentes Asistencia de todos los oficios Asistencia de municipios con instalaciones	Asistencia solo del barrio Asistencia de un solo oficio No asistencia de municipios sin instalaciones

Radio de atracción



2.3. PODER DE ATRACCIÓN

ESCUELAS

- a) al lado de la instalación (menos de 100 metros)
- b) de 100 a 500 metros de distancia
- c) de 500 a 2000 metros de distancia
- d) más de 2000 metros de distancia

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Al lado de la instalación De 100 a 500 m de distancia	De 500 a 2000 m de distancia Mas de 2000 m de distancia

ESTACIONES DE AUTOBUSES

- a) al lado de la instalación
- b) de 100 a 500 m de distancia
- c) de 500 a 2000 m de distancia
- d) más de 2000 m de distancia
- e) horarios
- f) recorridos
- g) zonas de origen y destinos
- h) diarios u otras opciones.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Al lado de la instalación De 100 a 500 m de distancia Horarios compatibles Recorridos por residencia usuario Destino a poblaciones de usuario Diarios	De 500 a 2000 m de distancia Más de 2000 m de distancia Horarios incompatibles Recorridos no compatible/usuario Destinos diferentes a la demanda No diarios

ESTACIONES DE FERROCARRIL

- a) al lado de la instalación
- b) de 100 a 500 m de distancia
- c) de 500 a 2000 m de distancia
- d) más de 2000 m de distancia
- e) horarios
- f) recorridos
- g) zonas de origen y destinos
- h) diarios u otras opciones

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Al lado de la instalación	De 500 a 2000 m de distancia
De 100 a 500 m de distancia	Más de 2000 m de distancia
Horarios compatibles	Horarios incompatibles
Recorridos por residencia usuario	Recorridos no compatible/usuario
Destino a poblaciones de usuario	Destinos diferentes a la demanda
Diarios	No diarios

APARCAMIENTOS

- | | |
|-------------------------------|--|
| a) al lado de la instalación | Marcados / sin marcar |
| b) alejados más de 100 metros | Marcados / sin marcar |
| c) superficie | Hasta 100 m ² / más de 100 m ² |
| d) disminuidos físicos | Una / 50 coches / no tiene |

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Al lado de la instalación	Alejados más de 100 metros
Marcados	Sin marcar
Superficie mayor de 100 m ²	Superficie menor de 100 m ²
Aparcamiento disminuidos	Sin aparcamiento disminuidos

SERVICIOS DE ESPERA

- | | |
|---------------|----------------------------------|
| a) cafetería | Mismo horario / horario reducido |
| b) biblioteca | Mismo horario / horario reducido |
| c) local | Mismo horario / horario reducido |
| d) bar | Mismo horario / horario reducido |

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Disponer algunos servicios	No disponer de ningún servicio
Temperatura agradable	Temperatura no adecuada
Ambiente agradable	Ambiente desagradable
Mismo horario de actividades	Horarios reducidos

OTROS ELEMENTOS DE INFLUENCIA

- a) hotel
- b) centro de reuniones
- c) localidades cercanas sin servicios deportivos
- d) situación en el entorno de una gran instalación natural

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Disponibilidad de los elementos citados en un entorno cercano	No tener entorno natural
Disponer de un entorno variado y con posibilidades	Tener instalaciones iguales o parecidas cercanas.
Facilitar reuniones y actos relacionados con el deporte-cultura	No disponer de alojamientos cercanos
Disponer de instalaciones	Disponer de instalaciones inadecuadas por su tamaño o situación

OTROS SERVICIOS

a) agua	Suficiente / Ampliación de toma
b) luz	Fuerza suficiente / Ampliación
b) teléfono	Instalado / Sin instalar
c) internet	Conexiones / No instalado
Vertidos	Posibles / Dificultad por lejanía
c) gas	Instalado / Sin instalar / No es posible
d) servidumbres	Existen / No existen
<hr/>	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
<hr/>	
Tener agua suficiente instalada	Distancia a redes de agua
Tener el teléfono o una red cercana	Distancia a red telefónica
Tener cerca la red de vertido con capacidad suficiente	Tener alejado el vertido por las consecuencias
Disponer de un transformador cercano	Distancia importante a red de alumbrado
Tener conexión a internet	No tener posibilidad de conexión
Posibilidad de uso del gas natural	No hay toma en la proximidades
No tiene servidumbres	Tiene servidumbres complicadas

2.4. INFLUENCIA DE LA INSTALACIÓN

ASPECTO GENERAL INTERNO

a) limpieza	
b) luz	
c) orden	
d) práctica	
<hr/>	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
<hr/>	
Tener los aspectos citados correctos en la situación que estamos acostumbrados.	Tener los aspectos citados con deficiencias que se puedan sentir sin profundizar en los mismos.

ASPECTO GENERAL EXTERNO

a) diferente	
b) identidad propia	
c) zonas verdes	
d) agradable	
<hr/>	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
<hr/>	
Tener los aspectos citados correctos en la situación que estamos acostumbrados.	Tener los aspectos citados con deficiencias que se puedan sentir sin profundizar en los mismos.

INFLUENCIA DIRECTA

a) tecnología	
b) calidad humana	
c) comodidad	
d) polivalencia	
<hr/>	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
<hr/>	
Tener los aspectos citados correctos en la situación que estamos acostumbrados.	Tener los aspectos citados con deficiencias que se puedan sentir sin profundizar en los mismos.

INFLUENCIA INDIRECTA

- a) organización
- b) control
- c) atención
- d) homogeneidad

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Tener los aspectos citados correctos en la situación que estamos acostumbrados.	Tener los aspectos citados con deficiencias que se puedan sentir sin profundizar en los mismos.

3. ELEMENTOS DEL ENTORNO

Son los factores que van a tener una relación directa con el funcionamiento futuro de la instalación. A los factores positivos les llamaremos oportunidades y a los negativos les denominaremos amenazas.

Todos los análisis de los elementos del entorno que se van a realizar como los valorados anteriormente como factores de influencia, complementan la posibilidad real y realista del rendimiento de la instalación y este es el final o finalidad de la gestión que realizamos.

En el caso de las barreras, comentaba que tenía mayor influencia en los menores por el motivo que necesita mayor protección que los mayores. En los elementos que vamos a estudiar a continuación, puede suceder al contrario, la influencia tiene relación más directa con los adultos porque las medidas están en relación con la economía, la política, la cultura, el deporte.

Si conocemos los datos, verificaremos las oportunidades y amenazas de cada uno de ellos, observamos las posibilidades que tenemos para el desarrollo global del plan de actuación así como de cada una de las actuaciones puntuales en servicios y actividades.

¿Cómo lo hacemos?

Recogeremos todos los datos-respuesta a las consultas en cada una de las planillas que se adjuntan a cada uno de los análisis que se van a desarrollar a continuación. Cada una de ellas se compone de una serie de elementos que vamos a investigar y que con un sentido realista, sincero y equilibrado nos digan si es oportunidad o amenaza, la valoración de la influencia, el plazo de la influencia y el razonamiento de la misma.

OPORTUNIDAD	¿CUÁNDO VA A AFECTAR?	ACCIONES A REALIZAR
AMENAZA	¿CUÁNDO VA A AFECTAR?	ACCIONES A REALIZAR

Ya dispongo de los datos. ¿Me sirven todos? Debo escoger los que verdaderamente van a tener influencia en lo que estamos realizando y aplicarlos.

¿Realmente tiene tanta importancia como para realizar investigaciones con un tiempo importante destinado a las mismas? Sí. Somos diferentes en los diferentes lugares en que vivimos. Tenemos gustos diferentes. A los aragoneses les gusta la jota, a los andaluces el flamenco y a los gallegos la muñeira. En la diversión pasa lo mismo. El entorno tiene un predominio importante con todos los componentes juntos o por separado por eso la influencia de la satisfacción está en relación directa con todo lo que vivimos todos los días en nuestros lugares, con nuestros medios y en el ambiente deseado.

¿Dónde conseguirlos?

- En los Ayuntamientos.
- En los anuarios periodísticos.
- En fuentes de información estatal.

- Asociaciones y clubes.
- En Cámaras de Comercio.
- En encuestas
 - personales
 - correo
 - teléfono
 - medios de comunicación

3.1. ANÁLISIS DEMOGRÁFICO

En primer lugar nos vamos a situar geográficamente con sus características orográficas, climáticas y dimensionales. ¿zona montañosa? ¿zona cercana al mar? ¿fría? ¿seca? ¿gran ciudad? ¿pueblo pequeño? ¿barrio?

Es necesario conocer en que población estamos situados y su zona de influencia, no por su nombre, sino por sus habitantes. Conocer su número y su evolución.

Tasa de crecimiento y cual es su procedencia, los nacimientos o la inmigración de las localidades cercanas más pequeñas.

Tasa de mortalidad, comparándola con la de crecimiento para comprobar si existe un crecimiento por las edades bajas o por las altas.

A partir de estos primeros datos, ampliaremos la relación directa o indirecta con la gestión o lo que es lo mismo con la práctica o asistencia al uso de la instalación con otros más específicos que nos ayudarán a descubrir nuestras posibilidades.

El número de habitantes lo podemos conseguir del censo de población, pero debemos tener en cuenta que hay otro tipo de población flotante (no fija o censada), con la que debemos contar igualmente como cliente potencial, además de la suma de los habitantes situados en poblaciones de un radio de influencia que ya sea por su proximidad o por la deficiencia de instalaciones en esas localidades es eventualmente contabilizable.

Después realizaremos la distribución en una pirámide de edades y sexo. Tiene enorme importancia la distribución por razones de simple lógica, pero aquí no nos movemos por lógica, sino por gestión y dentro de ella debemos realizar la investigación de los deseos de unos y otros en cada hora, actividad y posibilidades.

Una vez conocida la pirámide de edades, veremos la evolución de la estructura de las mismas.

La distribución por el estado civil, puede ser el inicio para separar la clasificación de clientes potenciales individuales o colectivos. A partir de la distribución por sexos y ajustándolos a los datos que nos van a proporcionar los estudios de relaciones familiares que exponemos a continuación.

Continuamos con la distribución por familias (habitantes por familia), que es otro dato que va a afectar a la estructura de servicios, actividades, del costo y del precio. Si es más fácil, podemos obtener los datos de habitantes por vivienda para componer la demanda. De esta forma, fijaremos los objetivos priorizando la captación de familias completas, individuales o se va a incitar a la práctica exclusiva de deporte federado o escolar.

La evolución de la población por vacaciones o períodos de uso de otras actividades cercanas a la población y que tiene repercusión en las diferentes épocas del año. (Por ejemplo: la nieve en las zonas de montaña o las zonas de playa o rurales para vacaciones estivales)

El lugar de nacimiento nos situará en la relación que tiene la demanda con los nacidos de la localidad o tiene más incidencia en los residentes eventuales.

El número de inmigrantes y los diferentes orígenes de los mismos junto con todo lo citado, nos pueden ayudar a la composición del programa de actividades y del plan anual de actuación.

Existen influencias originadas por las características de la población que hacen que durante jornadas, épocas o estaciones se incremente la población en momentos puntuales. Si los incrementos son periódicos, los debemos estudiar en este análisis para componer la población y el año en todos sus períodos.

El entorno demográfico y la instalación				
ELEMENTOS	CANTIDAD	AMENAZA/ OPORTUNIDAD	INFLUENCIA	OBSERVACIONES
Nº de habitantes (total)				
De 0 a 5 años (hombres)				
De 0 a 5 años (mujeres)				
De 6 a 14 años (hombres)				
De 6 a 14 años (mujeres)				
De 15 a 24 años (hombres)				
De 15 a 24 años (mujeres)				
De 25 a 40 años (hombres)				
De 25 a 40 años (mujeres)				
De 41 a 60 años (hombres)				
De 41 a 60 años (mujeres)				
De 61 a 80 años (hombres)				
De 61 a 80 años (mujeres)				
Nº de familias				
Nº de viviendas				
Habitantes/vivienda				
Población flotante				
Tasa de crecimiento				
Tasa de mortalidad				
Zona montañosa				
Zona cercana al mar				
Zona fría				
Zona seca				
Inmigrantes				
Emigrantes				
Porcentaje sexos M/F				
Porcentaje de 0 a 24 años				
Porcentaje de 25 a 50 años				
Porcentaje de 51 a 80 años				

En la casilla “cantidad”: número de los elementos que se mencionan

En la casilla “amenaza/oportunidad”: A= amenaza O= oportunidad

En la casilla “influencia”: valoración de 1 a 10

En la casilla “observaciones”: anotaciones lógicas y oportunas

3.2. ANÁLISIS ECONÓMICO

Después de estudiar el análisis demográfico, lo completaremos con otros estudios influyentes de la motivación al uso. El primero será conocer los niveles económicos de la población. Estudiamos cada uno de los sectores, analizamos su poder adquisitivo, para poder deducir la incidencia que van a tener los componentes del uso (precios, horarios, actividades, etc.) en cada uno de ellos.

Comenzaremos dividiendo la población en las partes que tienen puntos comunes: los que están estudiando, los trabajadores/as, las amas de casa (dedicación exclusiva a su casa), los parados, los pensionistas, los disminuidos físicos, etc.

El horario de cada uno de los grupos citados es completamente diferente y su comportamiento financiero también lo será a la hora de elegir, distribuir o planificar todo tipo de actividades.

Las clases sociales que componen la población con la influencia de cada una de ellas. La distribución de los distintos sectores: Comercio, Industria, Servicios, Funcionarios. La renta de los componentes por cada sector o si fuera posible, el conocimiento de la renta disponible después del pago de las necesidades básicas (vivienda, comida).

Estamos hablando de la distribución de la renta, aunque es difícil conocerla si no es a través de estudios socioeconómicos de la población realizado con medios profesionales.

Conoceremos el número de empresas de la zona de influencia y el número de trabajadores por empresa.

Aunque los datos del pluriempleo son imposibles de conseguir, si se puede realizar algún sondeo en sectores específicos para ver su incidencia y conocer si existe disponibilidad de horarios adaptables a dicho sector.

¿Quién decide el uso del servicio? Pueden ser los niños por su capacidad de convencimiento o por necesidad de los mayores de estar cerca de ellos durante la estancia de los mismos en la instalación, debido a su edad. Puede ser la mujer en horarios que prefiere disfrutar del ocio o recreación en compañía de amigas o compañeras de actividades o trabajos. Cualquier miembro de la unidad familiar, la Peña de amigos, el club, la asociación, etc. es el prescriptor para recomendar o decidir la práctica deportiva.

El usuario considera como riesgo económico a la sensación del pago de un servicio que no correspondiera a la calidad presentada o supuesta por los usuarios en su totalidad o en una gran mayoría. De la misma forma se produciría cuando se valora la pérdida de dinero por valoraciones realizadas en función de asistencias o faltas.

Debemos distinguir los diferentes servicios que tienen relación y cual es su importancia en el desarrollo municipal:

La Renta per cápita media de la población o poblaciones del área de influencia y la distribución de la misma por sectores ya citados.

Un porcentaje de usuarios potenciales, no tienen renta o son usuarios con bajas posibilidades de pago como es el caso de los jóvenes, los pensionistas o los que no tienen empleo. El profesor Maslow, en su teoría de la motivación, nos dice que cuando las personas no tienen cubiertas sus necesidades fisiológicas básicas (vivienda, trabajo y alimento), no piensa en la escala siguiente que es la seguridad, después la necesidad de amor, luego la estima y respeto, terminando con la realización personal. Por todo esto, la economía familiar tiene unas tendencias marcadas que tienen la lógica que se desprenderá de los datos que obtengamos.

La situación económica familiar es el mejor prescriptor para la práctica de cualquier actividad que se basa en la recreación o en la mejora de la calidad de vida.

El entorno económico y la instalación				
ELEMENTOS	CANTIDAD	AMENAZA/ OPORTUNIDAD	INFLUENCIA	OBSERVACIONES
Nº total de empresas				
Nº sector comercio				
Nº sector industria				
Nº sector servicios				
Nº sector administración				
Nº de trabajadores				
Nº de parados				
Trabajadores del comercio				
Trabajadores de industria				
Trabajadores de servicios				
Funcionarios				
Nivel de pluriempleo				
Estudiantes				
Amas de casa				
Pensionistas				
Nivel de renta				
Distribución renta en ocio				
Expectativas de empresas				
Trabajadores por empresa				
Nº de escuelas				
Nº de escolares				
Disminuidos físicos				
Asociaciones de disminuidos				
Horarios de trabajo				
Mañanas				
Tardes				
Noches				

En la casilla “cantidad”: número de elementos que se mencionan

En la casilla “amenaza/oportunidad”: A= amenaza O= oportunidad

En la casilla “influencia”: valoración de 1 a 10

En la casilla “observaciones”: anotaciones lógicas y oportunas

3.3. ANÁLISIS POLÍTICO

No debemos olvidarnos de la política local, regional y nacional a la hora de analizar la influencia en la demanda.

En primer lugar tendremos en cuenta desde donde parte la estructura: desde una Entidad Pública o Privada. En los dos casos es posible la necesidad de ayudas políticas tanto en materia de instalaciones, materiales o económicas.

Las estructuras de poder de la ciudad o de la zona de influencia pueden ser cambiantes de una forma más o menos periódica. Puede ser un período largo o más corto pero, desde luego se producen cambios políticos que pueden afectar al desarrollo del deporte en la localidad. Ya no depende sólo de los partidos políticos, también de las personas pertenecientes a ellos. Aunque continúe gobernando un mismo partido, si se produce un cambio de responsable, puede alterar con sus actuaciones el desarrollo del programa establecido.

La estructura que se ha elegido, debe ser lo suficientemente implantada y bien estructurada para que los cambios políticos le afecten de forma mínima y si se pretende un cambio constitutivo importante, que sea consecuente con toda una evolución estudiada y analizada minuciosamente para la mejora de lo anterior.

Los partidos políticos tienen más o menos influencia en el desarrollo de las actividades y servicios según harán constar en sus respectivos programas que ajustarán a las posibilidades económicas presupuestarias, pueden contar con técnicos especialistas o tener que solucionar la composición de los programas por sí mismos y sin medios técnicos.

Los sindicatos con menor influencia pueden ofrecer en sus convenios y negociaciones, la posibilidad del uso de las instalaciones con unas condiciones especiales.

Los convenios con asociaciones, los impuestos, la implantación de becas para posibilitar a los más necesitados, las ayudas a deportes y deportistas con proyectos valorados como positivos para la entidad o localidad.

Los planes urbanísticos nos darán la referencia del crecimiento en vivienda que tendrá relación con el incremento de la riqueza de la población y la zona de influencia. El incremento de la vivienda es un termómetro muy fiable para analizar la capacidad económica de los habitantes de una ciudad.

Los planes industriales nos servirán de complemento en el análisis económico anterior para el desarrollo de la capacidad de crecimiento de empleo o el mantenimiento del mismo. Si hay trabajo, las posibilidades de plantearse una situación de recreación o mejora de calidad de vida en la práctica deportiva son superiores aún a costa de un desembolso económico.

Los planes turísticos nos indicarán la situación de la posible demanda extraordinaria que pueda originarse de los programas de dichos servicios. En muchos casos, la práctica deportiva va unida a un programa o a convocatorias que van mezcladas con el uso de las instalaciones en el turismo. El entorno es aprovechado por entidades deportivas para realizar una oferta que se compone de una mezcla de la práctica del deporte prioritario o con mayor demanda con otra serie de actividades recreativo-deportivo-turísticas.

Los planes o proyectos de medio-ambiente suelen estar enlazados con instalaciones en el medio natural y estas a su vez son el complemento de las instalaciones convencionales. Dentro de estos proyectos, se aplican los usos coordinados de los materiales naturales con la idea y filosofía de actividades populares y de gran repercusión. Estos proyectos están contemplados como mejora del entorno para adquirir calidad de vida que es uno de los objetivos de la práctica deportiva.

El entorno político y la instalación				
ELEMENTOS	CANTIDAD	AMENAZA/ OPORTUNIDAD	INFLUENCIA	OBSERVACIONES
Nº de responsables políticos				
Nº de partidos políticos				
Partido a) Responsables				
Partido b) Responsables				
Partido c) Responsables				
Partido d) Responsables				
Partido e) Responsables				
Edad media de responsables				
Sindicatos con afiliados				
Sindicatos con responsable				
Asociaciones culturales				
Asociaciones deportivas				
Nº viviendas construidas/año				
Nº viviendas vendidas/año				
Nº empresas creación/año				
Nº empresas cierre/año				
Nº de hoteles y hostales				
Nº de restaurantes				
Programas turísticos				
Convenios con asociaciones				
Nº de becas para deportistas				
Subvenciones a clubs o asoc.				
Subvenciones individuales				
Planes de medioambiente				
Zonas naturales programadas				
Entorno natural turístico				
Comercios deportivos				
Convenios con comercios				

En la casilla “cantidad”: número de elementos que se mencionan

En la casilla “amenaza / oportunidad”: A= amenaza O= oportunidad

En la casilla “influencia”: valoración de 1 a 10

En la casilla “observaciones”: anotaciones lógicas y oportunas

3.4. ANÁLISIS SOCIO-CULTURAL

La cultura va paralelamente ligada a la práctica deportiva porque el deporte forma parte de ella. Si la población tiene un nivel educativo importante, se originarán movimientos de asociacionismo que son los que crean el impulso catalizador de influencia deportiva en las personas que les cuesta acceder a la realización de cualquier actividad.

Las tradiciones deportivas o las actividades que se derivan de trabajos o actitudes diarias que aunque no tienen ninguna relación con el deporte pero poseen algún aspecto común o referencia que puede enlazar con la práctica de los mismos. Muchas veces nos preguntamos el porqué de la práctica de un deporte en una ciudad sin encontrar una respuesta. Siempre existe una lógica en el comportamiento de los practicantes.

En muchos casos se comienza una práctica nueva por medio de un aficionado que llega al lugar y pone en marcha una actividad (su actividad) que él mismo dirige. Con el tiempo, pueden suceder dos cosas, que tenga continuidad a partir de su abandono o que desaparezca con él. Estas soluciones dependerán de la atención que se le preste por parte del resto de los dirigentes de las actividades convirtiendo el deseo de la actividad en una atracción mayor que las propias necesidades. Las aficiones se adquieren cuando están cubiertas las necesidades de nivel inferior.

El uso de un servicio o la práctica de una actividad se identifica con grupos culturales, deportivos, familiares, religiosos, raciales. Con datos de asociacionismo y clubes y sus deseos o preferencias pueden encajar toda una variedad de posibilidades que no encontraríamos sin el conocimiento de los mismos.

El análisis del riesgo sociocultural se producirá cuando el usuario se sienta marginado o ridículo al realizar la práctica o el uso de cualquier servicio deportivo.

La cultura personal es muy favorable a la pérdida de sensaciones del ¿qué dirán? y la personalidad que cada uno va adquiriendo le ayuda en la toma de decisiones. Recuerdo los primeros tiempos del uso del chándal como prenda de vestir por la calle y la sensación que producía. En estos momentos no sólo es normal sino que en épocas del año, es moda.

El índice asociativo se produce en los ambientes de reunión, la cultura es uno de estos ambientes.

Otro elemento favorable para ese fomento de asociación son las costumbres y tradiciones. Si estas tienen consistencia, será más fácil la creación de cosas que van paralelas a efectos duraderos y no a modas circunstanciales.

Las fiestas populares pueden ser el inicio o conocimiento de algunas actividades proyectadas desde fuera pero que con este motivo se pueden iniciar. Cuantos clubes se han formado después de la disputa de un encuentro de fiestas populares.

Los medios de comunicación de la localidad o de la zona de influencia pueden ser elementos que tengan una importancia de aceptación y práctica debido a la repercusión que tiene todo lo que se dice o se escribe.

De la misma forma que los medios citados, existen en todos lugares elementos generadores de opinión que influyen con sus actos o con lo que piensan y dicen, en las decisiones de los que no tienen ideas claras.

Desde luego y por encima de todas las matizaciones, está el nivel de estudios de los habitantes del entorno. No es fácil conseguir estos datos (oficinas del I.N.E.M. o de los censos de las localidades), pero estos no tienen toda la fiabilidad, debido a que los datos que de ellos se solicitan, pueden no reflejarse con toda la veracidad por desconfianza o por apatía. La verdad es que estos datos aparecen en las afiliaciones a las distintas entidades culturales o deportivas y nos dan el porcentaje de los que son afiliados y su nivel de estudios.

El entorno socio-cultural y la instalación				
ELEMENTOS	CANTIDAD	AMENAZA/ OPORTUNIDAD	INFLUENCIA	OBSERVACIONES
Nº de asociaciones				
Deportivas				
Culturales				
Centros de enseñanza				
Primaria				
Secundaria				
Media				
Superior				
Estudios de la población				
% sin estudios				
% estudios nivel E.G.B.				
% estudios nivel medio				
% estudios nivel superior				
Medios de comunicación				
Escritos				
Radio				
Televisión				
Líderes de opinión				
Ferias de muestras				
Religiones				
Fiestas				
Costumbres				
Culturales				
Religiosas				
Deportivas				
Bibliotecas				
Públicas				

En la casilla “cantidad”: número de elementos que se mencionan
 En la casilla “amenaza/oportunidad”: A= amenaza O= oportunidad
 En la casilla “influencia”: valoración de 1 a 10
 En la casilla “observaciones”: anotaciones lógicas y oportunas

3.5. ANÁLISIS DEPORTIVO

No podría faltar dentro de los análisis previos, todo un estudio o inventario de lo relacionado con el uso de las instalaciones o la práctica deportiva. Si conocemos lo que hacen y usan los practicantes, podremos estudiar lo que les satisface y lo que no agrada a otro sector de usuarios potenciales.

Un balance general de instalaciones y servicios que existen en la localidad y área de influencia y centros que usamos o podemos hacer servir como complemento a nuestras necesidades o son competencia real en nuestra misma oferta.

La propiedad de los centros o instalaciones, si son privados o públicos, si son solamente instalaciones escolares, si están alquiladas para actividades deportivas, si son exclusivamente deportivas o tienen otra finalidad mixta, etc.

¿Quién las gestiona? La entidad o solamente las usa a cambio de un pago en concepto de alquiler.

Otras instalaciones. Si disponemos de otras instalaciones no deportivas que complementan la oferta de tiempo libre para los usuarios y si estas son gestionadas por nuestra Entidad.

Existe control del uso de las instalaciones o de la práctica de actividades y si este control tiene un seguimiento periódico con análisis comparativos.

La organización deportiva de la localidad es municipal o está en manos de oferta privada o convencional.

El municipio tiene creado un organismo que realiza estudios, control y administración deportiva.

Los servicios o actividades que se realizan en las instalaciones, la oferta deportiva que se puede ofrecer y desarrollar así como las formas de promoción adoptadas para cada uno de ellos.

Conocimiento por medio de encuestas o la práctica que actualmente se desarrolla de los servicios o actividades que son los que producen mayor interés en los usuarios en el inicio de las actividades y el seguimiento de los mismos a lo largo del tiempo de la actividad.

Valoración del déficit que puede existir en la actualidad en cuanto a instalaciones y actividades para cubrirlas con alternativas de alquiler o propuesta de creación de nuevas instalaciones.

Valoración del fundamento por el que algunos ciudadanos no usan las instalaciones o no practican ninguna actividad.

Número de practicantes que poseen licencia deportiva y los que no ven el deporte como una actividad relacionada con reglas establecidas y reglamentos de disciplina.

El análisis del riesgo puede existir cuando el usuario pueda tener daños físicos, debido a la falta de profesionalidad o de cualidades idóneas de las instalaciones y los materiales.

Existe algún otro edificio o equipamiento que pueda adaptarse a la práctica deportiva y otras actividades como las culturales, recreativas, etc.

Equipamientos y estado de los mismos y la influencia sobre la aceptación de su tecnología y nivel de uso y conservación.

Influencia de las asistencias técnicas o la deficiencia de ellas en materia de sanidad, información, enseñanza, etc.

Existe la promoción y el conocimiento adecuado de todos los servicios deportivos que se desarrollan en el municipio y quien los desarrolla y en que lugar.

El entorno deportivo y la instalación				
ELEMENTOS	CANTIDAD	AMENAZA/ OPORTUNIDAD	INFLUENCIA	OBSERVACIONES
Nº total de instalaciones				
Nº de convencionales				
Nº de naturales				
Gestión pública				
Gestión privada				
Nº de responsables políticos				
Nº de técnicos deportivos				
Instalaciones escolares				
Instalaciones municipales				
Instalaciones privadas				
Nº de licencias				
Federadas				
Recreativas				
Nº de clubs organizados				
Nº de practicantes de clubs				
Clubs municipales				
Clubs privados				
Organización municipal				
Nº actividades municipales				
Nº actividades privadas				
Control de instalación				
Tecnología				
Informática				
Controles automáticos				
Equipamiento moderno				
Novedades punteras				

En la casilla “cantidad”: número de elementos que se mencionan
En la casilla “amenaza/oportunidad”: A= amenaza O= oportunidad
En la casilla “influencia”: valoración de 1 a 10
En la casilla “observaciones”: anotaciones lógicas y oportunas

4. DIAGNÓSTICO

Diagnóstico ¿dónde estamos?

En medicina, se denomina diagnóstico a la identificación de una enfermedad o el que se obtiene de los estudios comparativos de los síntomas y lesiones de las diferentes dolencias.

Disponemos de muchos datos conseguidos de todos los estudios practicados.

EVALUACIÓN	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	RESUMEN
Ubicación			
Barreras			
Radio de atracción			
Poder de atracción			
Influencia-instalación			
Demográfico			
Económico			
Político			
Socio-cultural			
Deportivo			
Tipo de entidad			
Recursos humanos			
Situación financiera			
Nivel de usuarios			
Actividades			
Precios			
Comunicación			
Publicidad			
Promoción			
Mantenimiento			
Explotación			
Desarrollo presupuesto			
Relación con entes			
Calidad de controles			

5. PRONÓSTICO

Pronóstico ¿a dónde vamos?

Es la conjetura acerca de lo que puede suceder. Para realizar un pronóstico, será siempre a partir de un pronóstico. Es cambiar la información estática en información dinámica. Es la información que necesitamos para ordenar nuestros objetivos poner en marcha toda la evolución de continuidad o de cambios.

En el diagnóstico, hemos valorado los puntos fuertes y los puntos débiles. Sabemos como somos, estamos, si existe competencia y cómo se comportan. Buscamos los elementos de valoración para llegar a algunas conclusiones. En la composición del estudio del pronóstico, debemos elegir los elementos que tienen mayor influencia y estudiarlos por separado con la aplicación de los mismos criterios.

Si los criterios son + ampliaremos.

Si los criterios son - corregiremos.

Vemos un ejemplo:

ACTIVIDADES	FORMATIVA	EDUCACIÓN DEPORTIVA	COMPETICIÓN	MEJORA CALIDAD DE VIDA
Clases	Motricidad Acuacidad Iniciación al juego Danza	Escuelas polideportivas Preparación técnica predeportiva	Deportes federados Deportes laborales	Gimnasia de mantenimiento Yoga Preparación psicósomática para el parto
Posición	Buena	Regular	Buena	Regular
Estabilidad a corto plazo	90%	70%	70%	50%
Posición	Muy buena	Buena	Buena	Regular
Estabilidad a largo plazo	85%	50%	70%	15%
Posición	Muy buena	Regular	Muy buena	Mala

***DESARROLLO
DE LOS RECURSOS HUMANOS***

1. ¿CÓMO ORGANIZO LA ENTIDAD?

Ya disponemos de todos los estudios. Conocemos los puntos fuertes y los puntos débiles así como las oportunidades y amenazas.

Ya sabemos donde nos encontramos (diagnóstico) y a donde vamos (pronóstico).

“J. M. Rodriguez” desarrolla un estudio organizativo del que extractamos lo siguiente:

La relación entre todas las personas que componen la Entidad crea un sistema de orden. Si situación no es indiscriminada y anecdótica sino que está ordenada según características personales, autoridad, objetivos comunes, etc.

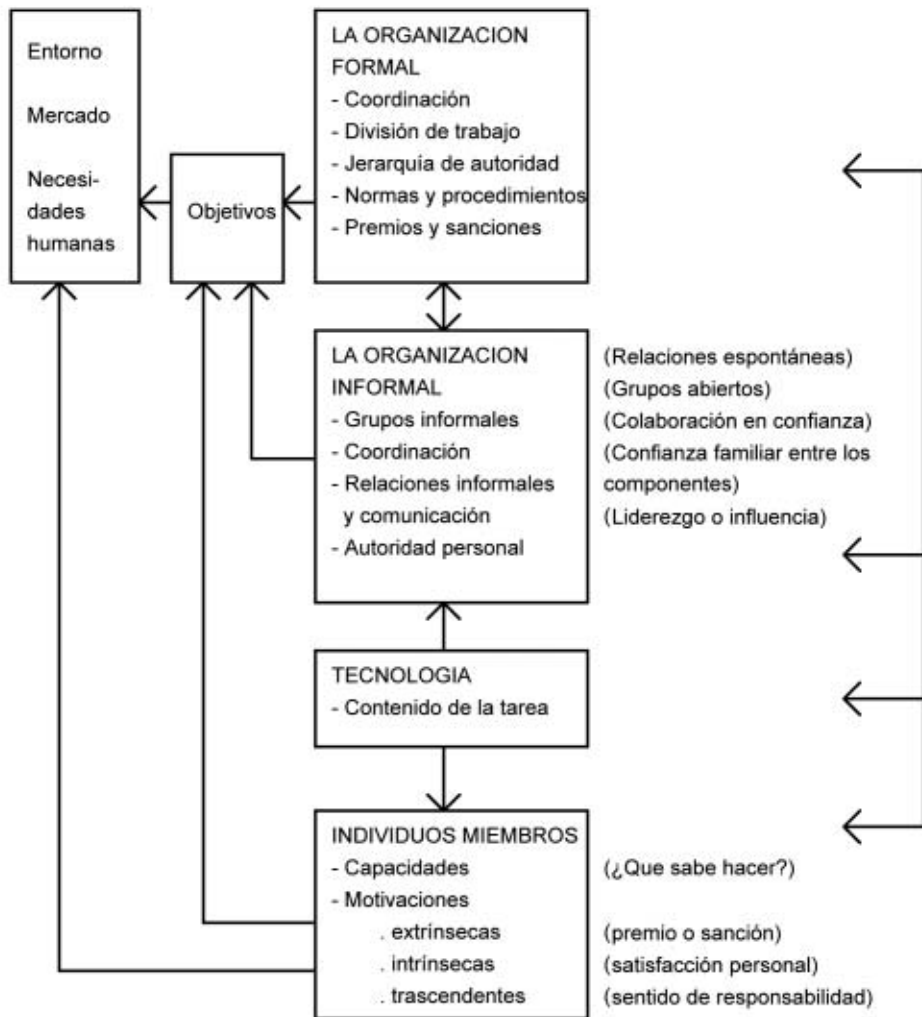
En una organización formal, los individuos se necesitan unos a otros por lo que la coordinación de actividades y la división del trabajo van ligadas a los esfuerzos de varios individuos teniendo cada uno su propia responsabilidad. La jerarquía que debe ordenar y coordinar los esfuerzos y las normas y procedimientos que producirán la motivación.

En una organización informal, la relación es espontánea y la creación de grupos informales se deja ver en muchas ocasiones aunque se manifiestan desfavorablemente cuando las relaciones empresa- empleados no son buenas. La coordinación se produce cuando en el desarrollo de la confianza se forma una comunicación de respeto hacia personas que tienen dicha responsabilidad. Las comunicaciones son el fruto de las relaciones, si existe una correspondencia correcta entre la autoridad y los subordinados, las comunicaciones siguen líneas diferentes que pasan a tener una línea descendente cuando esas relaciones se deterioran. La autoridad legítima que da un puesto debe ser confirmada y reconocida por las personas que están a sus órdenes.

Todo ello, más la tecnología, las capacidades y motivaciones de las personas que forman la organización nos llevarán a los objetivos que se situarán en la calle donde se situará el entorno, el mercado y las necesidades humanas.

¿Estamos en una Entidad Pública o privada? Es lo mismo.

DEBEMOS ORGANIZAR NUESTRA EMPRESA²⁶



26. Rodríguez Porras, José M^a: "El factor humano en la empresa" Ediciones Deusto. Bilbao 1991

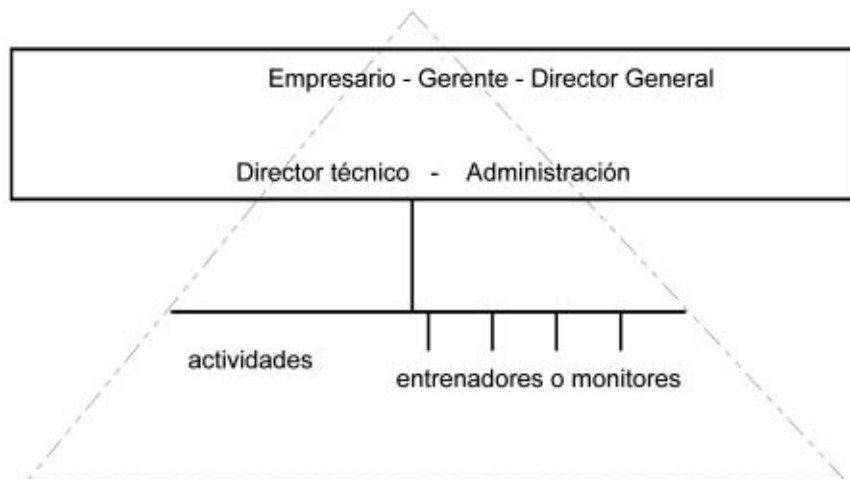
2. TIPOS DE RESPONSABLES DEPORTIVOS

RESPONSABLES DEPORTIVOS		
Directivos	Cargos públicos	Alcalde Concejal de Cultura y Educación Concejal de Deportes Coordinador Comarcal de Deportes Asesor técnico Vocales
	Asociaciones	Presidente Delegados de Secciones Miembros de Juntas Directivas
	Empresas	Presidente Administrador Gerente
Administración		Secretario Tesorero Interventor
Servicios técnicos directos	Profesionales de la enseñanza	Profesores de Educación Física Técnicos deportivos y entrenadores Maestros de escuela elemental Monitores Animadores
	Profesionales de control	Jueces Árbitros Cronometradores
Servicios técnicos indirectos	Salud	Médicos Psicología Masajistas Fisioterapeutas
	Enseñanza	Profesores de titulación superior
	Tecnología	Arquitectos y aparejadores Ingenieros Químicos
Servicio de explotación	Mantenimiento	Limpieza Vigilancia Control Reparaciones Conservación

3. ORGANIGRAMA GENERAL

Comenzamos con un organigrama primario (organización pequeña). Si el responsable, dueño o administrador no puede controlar todo, solicitará la colaboración de otras personas que se van a encargar de las áreas de producción y control que sean necesarias.

Estamos creando la primera base o mejor dicho el vértice de la pirámide de mando. ²⁷(M.Dolz)

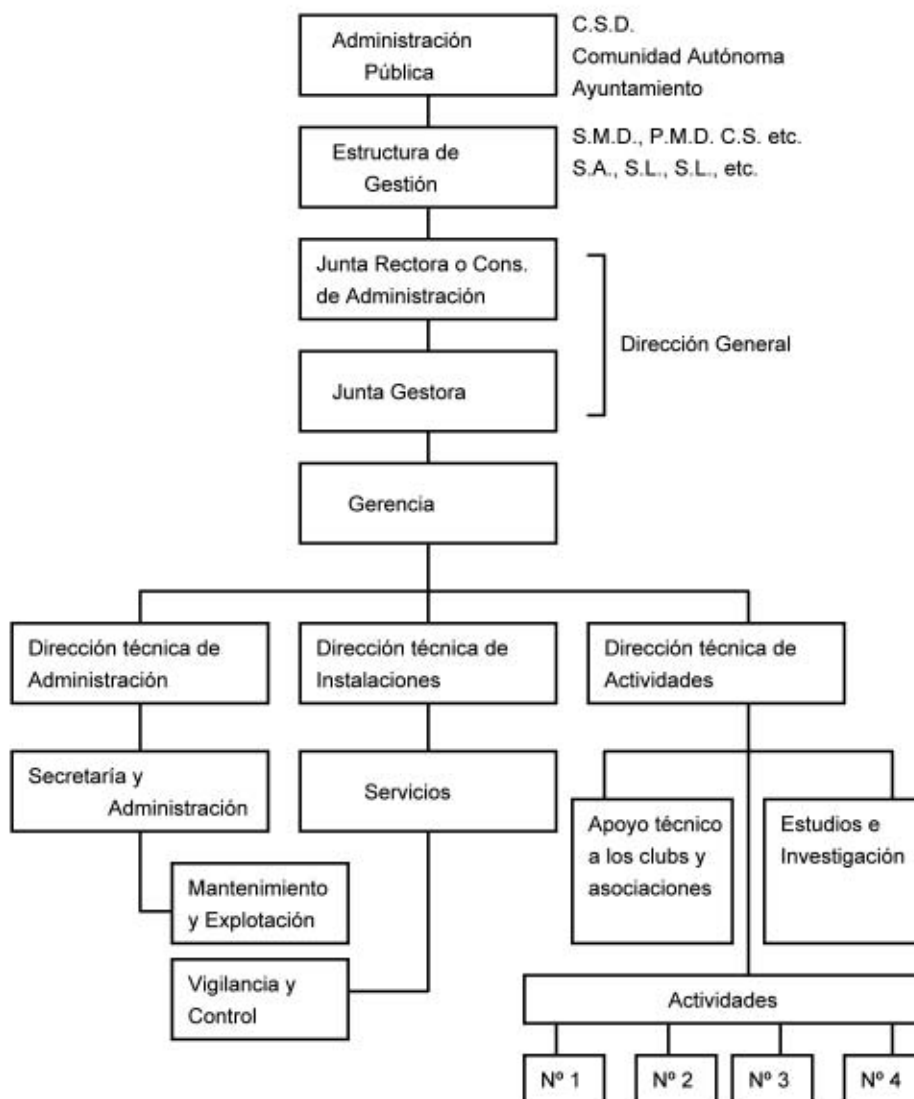


Como vemos, el organigrama mínimo ya cuenta con:

- Funciones
- Órganos
- Unidad de mando
- Estructura piramidal
- Grupo primario empresarial (Jefe y subordinados directos)

27. Dolz Guerri, Manuel *Obra citada*

Podemos llegar al final a organizar un organigrama general como el que desarrollamos a continuación y que en posteriores capítulos vamos a estudiar por fases y niveles de responsabilidad:



3.1. ÓRGANOS DE GOBIERNO

Los órganos de gobierno son los que dirigen y están encargados de llevar a término la gestión deportiva y componen la parte superior del organigrama.

Son los responsables de los resultados de la Empresa.

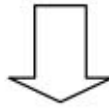
Dice Gelinier que “*dirigir es hacer que otros hagan, cumpliendo sus objetivos pero asumiendo el director la responsabilidad de lo que los otros han hecho.*”

Cuando se estructura una organización, podríamos decir que está compuesta por los que la dirigen y los que son dirigidos. Ser dirigido es muy sencillo, solo consiste en dejarse llevar sin crearse responsabilidades. Los órganos de gobierno, sólo pueden ser contemplados desde la posición de **dirección**.

Dado la diversidad de funciones y partiendo de la base que la estructura puede ser simple o de grandes dimensiones, podemos plantearnos el ejemplo de una grande para reducirla según su tamaño o necesidades o de una pequeña desde su inicio. Vamos a estudiar o señalar una organización que pueda entenderse y aplicarse a ambos casos.

Distinguiremos dos direcciones de gobierno aunque el número de personas que las componen, será proporcional a la importancia de la estructura.

LA DIRECCIÓN GENERAL O CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.



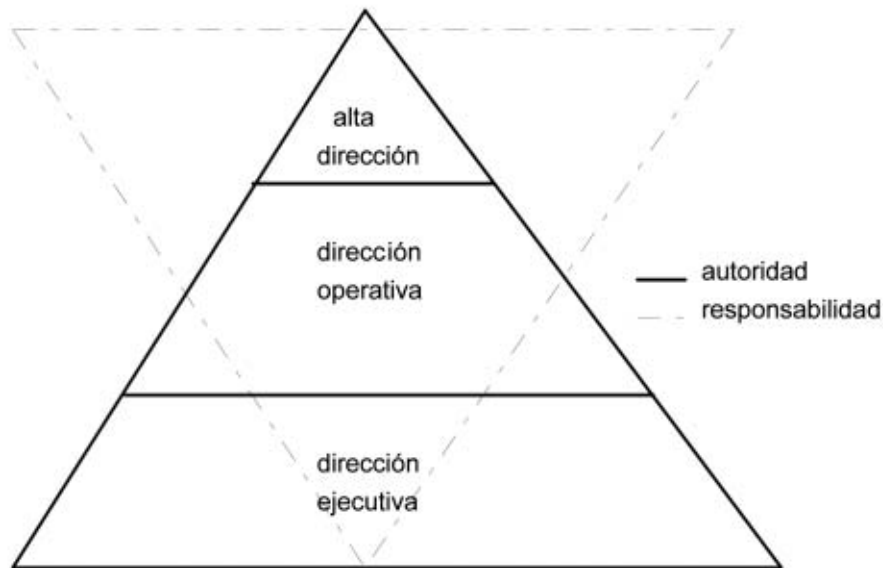
LA DIRECCIÓN EJECUTIVA

A los dos órganos de gobierno les denominaremos, direcciones, porque su misión principal es la de dirigir.

Dice ²⁸M. Dolz que “*dirigir es decidir*” y después se pregunta que ¿qué es decidir? “*Decidir, es escoger entre varias alternativas, aquella que haga óptimo un criterio de valor lo cual no quiere decir que sea, necesariamente la mejor.*”

Decidir lleva el peligro de equivocarse, pero este es el riesgo que debemos correr aunque no por ello debemos de dejar de tomar las responsabilidades a quien le corresponda y cuando sea necesario. El cuadro que compone el citado autor y que se observa a continuación se puede ver en un doble triángulo inverso la relación de la autoridad y la responsabilidad.

Equivocarse forma parte de la experiencia adquirida con la base del tiempo. La responsabilidad será la valoración del poder de decidir y dirigir y por supuesto de corregir los errores cometidos.



3.2. ÓRGANOS TÉCNICO-DEPORTIVOS

Son los que van a desarrollar la enseñanza, la organización y el control de la actividad física y se supone o entiende que son las personas cualificadas para ello.

No estamos hablando de títulos, estamos refiriéndonos a responsabilidades, por ello citamos a los cargos que van a ostentar y las funciones que van a desempeñar. Comento esto porque sucede en ocasiones que el responsable tiene menor titulación que algunas de las personas que están realizando las actividades.

28. Manuel Dolz. *Obra citada*

Si tuviésemos que catalogar la tipología de persona o perfil humano de los responsables técnicos-deportivos, nos encontraríamos con dos componentes:

- a) **Los directores técnicos.**
- b) **Los responsables de las actividades.**

La situación de la entidad o la dificultad de conseguir todos los responsables con las características deseadas, hace posible y en muchos casos es así que la responsabilidad conjunta de todas las direcciones recaiga en una sola persona.

Podríamos citar o componer un organigrama con los posibles componentes:

- Director técnico de actividades.
- Director técnico de instalaciones.
- Profesor de Educación Física titulado
- Entrenador.
- Monitor.
- Animador deportivo.
- Benévolo.

Si nos atenemos a los estudios que realizó **Carl Jung** sobre las características personales, encuadraremos a cada uno de los dos grupos de responsables en una de las cuatro funciones personales que el citado autor orienta.

A) DIRECTORES TÉCNICOS	SENSORIALES
<ul style="list-style-type: none">- Bueno para conseguir resultados, impaciente planificando.- Cómodo en los trabajos de rutina.- Es práctico.- Trabaja duro y es organizado.- Es enérgico y resuelto.	
B) PERSONAL DE ACTIVIDADES	SENTIMENTALES
<ul style="list-style-type: none">- Disfruta con la compañía de la gente.- Decide sobre los valores personales y no sobre méritos técnicos.- Es afectuoso y simpático.- Es perceptivo sobre el estado de ánimo, los sentimientos y las reacciones de las personas.	

El grupo de técnicos es posiblemente el más inestable dentro de una organización de servicios deportivos. Es el grupo humano que está en relación directamente con la actividad y con su ambiente. Mantener el personal preparado y motivado continuamente en este estado es muy difícil, se debe programar continuamente y además debe adaptarse continuamente a los estados anímicos de los usuarios en distintos grupos y horas del día.

Las constantes en formación de este grupo de personal serán con la periodicidad necesaria para cubrir todas las faltas y deficiencias que se puedan producir a corto o medio plazo.

3.3. *ÓRGANOS DE SERVICIOS*

Son los que se van a encargar de la administración, control, mantenimiento y puesta a punto de las instalaciones y materiales que son necesarios para la práctica deportiva.

La administración puede estar dentro de los órganos de servicios aunque también puede depender directamente de los órganos de gobierno y estaría separada del bloque de contratación de los órganos de servicios. Puede suceder que la administración sea contratada por la entidad en un grupo o individualmente, separado del personal de mantenimiento y control en su forma y en su precio.

Las personas encargadas para el desarrollo de las funciones de control y mantenimiento pueden ser profesionales polivalentes en oficios relativos al mismo (electricista, carpintero, herrero, fontanero, etc.) y contratados por la propia empresa a nivel individual o pertenecer a una empresa de servicios que nos los proporcione todos.

Vamos a separar en dos partes los responsables de servicios:

a) administración.

b) mantenimiento y control.

El personal de servicios se consigue más fácilmente como colectivo que individualmente. Es posible igualmente que la eficacia sea superior con este sistema que con valoraciones y realizaciones individuales.

Podemos citar a los componentes del organigrama de servicios:

- Personal de administración.
- Personal de vigilancia (conserjería)
- Personal de mantenimiento (limpieza, reparaciones, control de consumos, etc.)

Según el citado autor **Carl Jung**, en este caso las características personales de unos y otros, podrían ser las siguientes:

A) RESPONSABLES DE ADMINISTRACIÓN	PENSADOR
<hr/>	
<ul style="list-style-type: none">- Disfruta atacando los problemas con lógica.- Es fuerte en análisis, pero débil en poner en práctica soluciones.- Es trabajador metódico.- Es escéptico de proyectos que no están apoyados por argumentos sólidos y racionales.	
<hr/>	
B) RESPONSABLES DE MANTENIMIENTO Y CONTROL	INTUITIVO
<hr/>	
<ul style="list-style-type: none">- Disfruta jugando con ideas y teorías.- Es bueno para ver el panorama general, pero pierde el detalle.- Es creativo y tiene fuerte sentido de la imaginación.- Muchas veces tendrá presentimientos sobre las cosas que salen bien.	
<hr/>	

El sistema de adecuación, funcionamiento y contratación dependerá de las ideas que se tengan sobre los funcionamientos posteriores y basados en los estudios de posibilidades.

En este caso, el grupo de técnicos tiene una estabilidad superior que el grupo anterior debido a que la oferta de trabajo está más equilibrada en cuanto al pago por servicio y con las mismas posibilidades en otro tipo de oferta.

Los trabajos a realizar dependerán del responsable pero el conocimiento general de las instalaciones, de sus mantenimientos y controles por un lado y la administración por otro no debe ser información exclusiva de uno sólo de los componentes porque crearíamos una dependencia del mismo que luego sería contraproducente en períodos de vacaciones, de bajas laborales o en el caso de abandono o cese del mismo.

4. FUNCIONES DE LOS RESPONSABLES

Si hemos comenzado diferenciando a los responsables en relación con sus competencias, las funciones estarán ligadas a las mismas. Vamos a pensar y organizar todos los trabajos o puestos que debemos poner en funcionamiento. Debemos pensar que las funciones van ligadas a unas categorías laborales y sueldos y su estudio debe ser minucioso y cauteloso.

La denominación de funciones lleva incluidos con ellas, todos los componentes de la estructura de relaciones humanas en todas sus direcciones, tanto verticales como horizontales:

- **Cometidos.**
Empleos o encargos.
- **Funciones.**
Son los ejercicios que lleva consigo un empleo
- **Dependencia.** (De quien depende cada uno)
Subordinación hacia la persona que tiene la autoridad.
- **Responsabilidad.**
Obligación que resulta del buen desarrollo de un trabajo ante un posible error.
- **Autoridad.**
Poder y facultad de ordenar a otros subordinados.
- **Relaciones.**
Conexión o correspondencia de unas personas con otras.

Cada uno de nosotros debe tener una función individualizada aunque el trabajo como equipo es fundamental para el desarrollo de un objetivo pero sin perder la autonomía de poder alcanzar sus satisfacciones laborales y personales.

FUNCIÓN = TAREA

²⁹Según Hackman, existen atributos que motivan las funciones o tareas:

1. **Variedad.**- Ejecución de diversas actividades que necesitan diversas habilidades.
2. **Identidad.**- Tu función requiere que realices la tarea de principio a fin con resultado visible.
3. **Trascendencia.**- Tu función tiene impacto en el trabajo o vida de otras personas de tu entorno.
4. **Autonomía.**- Independencia en la ejecución de tus funciones y de los procedimientos.
5. **Feedback** (realimentación). La ejecución de la función proporciona información clara y directa sobre la eficacia de la misma.

¿Por qué debemos pensar en analizar la tarea si esta es un trabajo y como tal no produce satisfacción? Es un error, si pensamos así es que no hemos llegado a distinguir en nuestras valoraciones, lo que es un trabajo realizado con satisfacción a contemplarlo como un tormento. En el primer caso, el rendimiento es óptimo porque puede confundirse con una distracción o entretenimiento, que no sucede en el segundo caso.

A continuación detallo ejemplos de cada grupo que compone el organigrama general:

4.1. LAS FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL O CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

La responsabilidad de la dirección general es total. Deberán pasar por ella todos los asuntos relacionados con la gestión pero existe un concepto que se llama delegación que es necesario poner en práctica para facilitar la efectividad.

Cuando se quiere estar en todos los lugares, no se está ni se atiende ninguno.

29. Rodríguez Porras, José María.- *Obra citada*

La dirección debe poner en marcha toda la estructura para que su funcionamiento sea efectivo y eficaz.

- Elección del tipo de entidad.
- Diseño del organigrama.
- Nombramiento y apoyo al responsable general.
- Diseño de los controles y las fuentes de información.
- Ligar a los responsables al desarrollo del proyecto.
- Fijar las responsabilidades individuales.

Observaciones con la entidad:

- a) Conocimiento de su sistema de funcionamiento (estatutos, reglamentos, etc.)
- b) Definición los problemas para resolverlos.

Observaciones con el personal:

- a) Conocer al personal, sus valores y sus objetivos personales.
- b) Ubicar a cada uno en su lugar, tarea y objetivos.
- c) No solicitar mayor rendimiento del que pensamos tiene posibilidad.
- d) Coincidir los objetivos personales con los de la entidad.
- e) Hacer que encaje en el organigrama sin que desestabilice en la unión con sus enlaces.

Resumiendo: La dirección general debe analizar y realizar:

1. Situación:

- a) Análisis externo (amenazas y oportunidades) Desarrollo ofensivo
- b) Análisis interno (puntos fuertes, puntos débiles) Desarrollo defensivo

2. Fines:

- a) Estrategias. (cualitativos)
- b) Objetivos (cuantitativos)

3. Organización:

- a) Aprobar programas de actuación ¿Quién debe programar?
- b) Aprobar presupuestos
- c) Aprobar estatutos y sus modificaciones

4. Responsabilidades:

- a) Aprobar actas.
- b) Comunicar objetivos.
- c) Coordinar los equipos.
- d) Delegar funciones.

5. Relaciones humanas:

- a) Nombrar al gerente y directores técnicos.

6. Control:

- a) Supervisar el funcionamiento de las actividades.
- b) Supervisar el funcionamiento de las instalaciones.
- c) Recoger en una memoria el balance económico y técnico.

4.2. LAS FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA

La Dirección Ejecutiva es como una delegación de la Dirección General que tiene como función principal, la ejecución de los acuerdos adoptados por el Consejo de Administración. Tiene sentido que

complemente las funciones que por operativa no puede desarrollar la Dirección General por rapidez, control y coordinación.

Se cita la palabra delegación como el centro de responsabilidad o oportunidad de ejecutar funciones de una dirección superior. No debemos mezclar las direcciones y las funciones. Debemos tener claro el concepto de delegación. Si tenemos claro este concepto llegaremos a coordinar con armonía las actividades y el personal dentro de condiciones cambiantes.

- Delegación es definir lo que vamos a realizar.
- Delegación es saber el sistema de informes y comunicación.
- Delegación es mantener el control enlazado con el superior.
- Delegación es disponer de las personas adecuadas para ello.
- Delegación es controlar el tiempo y disponer de él.

La Dirección Ejecutiva cumplirá los objetivos si determina lo que no debe hacer como son las tareas que no son delegables por el Consejo de Administración.

- No delega el control del equipo directivo.
- No delega las decisiones importantes.
- No delega el control general.

Medios que pueden usarse:

- Dirección por objetivos.
- Marketing.
- Estadísticas.
- Técnicas financieras.
- Investigación.

Simplificamos y resumimos:

Todo esto es lo que se traslada a la Dirección General para que ejecute.

1. Personal:

- Efectuar la contratación del personal a propuestas del director técnico o gerente
 - Selección
 - Funciones
 - Perfeccionamiento
 - Motivación
 - Finalización del servicio y funciones

2. Actividades:

- Presentación del programa general de actividades
 - Comunicación
 - Coordinación
 - Control

3. Instalaciones:

- Controlar el uso las instalaciones
- Aprobación de cuotas, tarifas e inscripciones

4. Recursos económicos:

- Abrir, seguir y cancelar cuentas de ahorro
- Aprobar sueldos y gastos de personal
- Control presupuestario
- Realizar compras mayores

5. Organización general:

- Recoger iniciativas, sugerencias y peticiones.
- Control de reclamaciones
- Adoptar las medidas para el buen funcionamiento

4.3. LAS FUNCIONES DEL PERSONAL TÉCNICO-DEPORTIVO

El personal técnico deportivo tiene la responsabilidad del contacto directo con el usuario y este es el que valora la imagen, calidad y responsabilidad. Por ello, las funciones son muy delimitadas pero tienen todo el fundamento de un trabajo de calidad.

Todas estas funciones son realmente técnico-deportivas aunque en algunos casos se puedan confundir con administrativas. Conviene no confundir las tareas con las responsabilidades. Se puede delegar aunque no debemos perder el control.

Podemos planificar conjuntamente o individualmente pero en cualquier caso será necesaria una puesta en común de todos los componentes para guardar las mismas formas globales aunque individualmente la calidad y los conocimientos de cada uno quedarán reflejados en los resultados conseguidos.

Son muy variadas las funciones a desarrollar. La perfección en desarrollo de todas ellas por cada uno de los componentes es complicado pero cada uno de ellos debe poner de su parte para compensar sus deficiencias. ¿Qué quiero decir con esto? En el mundo empresarial, el mejor comercial se caracteriza por no ser el más ordenado en las tareas administrativas. Buscando una similitud nos podemos encontrar con el caso que un técnico/a con mayor facilidad en el desarrollo de una actividad no lo es en el cumplimiento de controles o comunicaciones.

La preparación debe ser óptima en todos los conceptos y la organización de identidad de cada función, la dependencia personal y funcional debe estar muy clara a nivel colectivo y así como la independencia en la responsabilidad de los momentos de trabajo específico.

Las funciones tipificadas en el ámbito de dicho personal son las siguientes:

1. Planificación de las actividades.

- Plan anual de actuación.
 - Usuarios sobre los que se va a influir en cada una.
 - Necesidades o excesos.
 - Objetivos por actividad y servicios.
 - Fijación de la duración de las mismas.
 - Ordenación de las mismas en el tiempo.

2. Programa de servicios y actividades.

- Nombre de la actividad.
- Descripción de la misma.
- Personal necesario para su desarrollo.
- Presupuesto de la misma.

3. Comunicación.

- Actividades programadas.
- Conocimiento de los momentos que debe comunicar.
- Conocimiento del modo de comunicar.

4. Desarrollo de las mismas.

- Materiales necesarios.
- Grupos de actividad.

- Fijación de horarios.
- Fijación de lugares de práctica.
- Coordinación de todo el desarrollo.

5. Redacción de informes técnicos.

- Dificultades encontradas.
- Valoración del personal.
- Valoración de objetivos.
- Justificaciones económicas.
- Test deportivos.
- Controles médicos.

4.4. LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DE SERVICIOS

La responsabilidad del personal de servicios se concreta en el control y la puesta a punto de las instalaciones. Su preparación estará dirigida hacia dicha responsabilidad porque es fundamental que se solucionen con la máxima rapidez todos los problemas relativos a estas funciones.

En otro capítulo descubriremos la diferencia que existe entre realizar estas funciones por medio de personal propio o subcontratado. De todas las formas las funciones o trabajos a realizar son los que son y debemos realizarlos bajo un conocimiento de los mismos y unas pautas de comportamiento que relacionamos a continuación:

Pautas de comportamiento:

- El mantenimiento ha de preocupar siempre a los encargados del mismo.
- En cuanto aparece una avería, hay que repararla urgentemente para evitar gastos.
- Siempre hay que contar con una gran escasez de medios.
- Debemos mantener una lucha constante contra el vandalismo.
- Los trabajos han de presentar un buen acabado en estética, colorido, seguridad, resistencia y protección.
- Trabajamos mejor para trabajar menos.
- Conocemos los materiales, instrumentos y todo lo que está a nuestro cargo.

Las principales funciones que corresponden al personal de servicios son:

ABASTECIMIENTO
MANTENIMIENTO
PUESTA A PUNTO

FUNCIONAMIENTO
PREPARACIÓN
CUSTODIA

Dichas funciones van dirigidas hacia el mismo objetivo y estas las vamos a concretar en dos que podemos definir como:

1. Vigilancia y control

- a) Control desde la cabina
- b) Vigilancia esporádica interior y exterior
- c) Control de entradas
 - usuarios de entrada
 - usuarios por actividad
 - control y préstamo de material fungible (balones, pelotas, aros, etc.)

2. Mantenimiento, limpieza y reparaciones

- a) Conservación, entretenimiento y puesta a punto de la instalación
- b) Control de maquinaria, útiles, herramientas y material fungible
- c) Limpiezas de los equipamientos y espacios auxiliares
- d) Control de consumos y previsión de necesidades
 - Materiales
 - Agua
 - Energías:
 - Electricidad
 - Gasóleo
 - Gas
- e) Comprobaciones periódicas:
 - Cuartos de máquinas
 - Desinfecciones
 - Humedad
 - Tratamiento de aguas
 - Calefacción y ventilación
- f) Efectuar reparaciones y pequeños trabajos de mantenimiento.
 - Proveedores
 - Control de marcas y modelos
 - Sustituciones

5. ¿CÓMO CALCULAMOS LAS NECESIDADES?

La estructura no condiciona el funcionamiento pero si las personas que la componen.

El cálculo de necesidades correcto será la base del cumplimiento de una de las reglas fundamentales para el desarrollo de una buena organización.

El Consejo de Administración o Dirección Ejecutiva tendrá diseñado el organigrama que se va a componer de todos los elementos con diferentes funciones o responsabilidades que pertenecen a los cursos humanos. Para ello tendrá que planificar las necesidades incluyendo en ellas la descripción de los trabajos y el perfil de persona para desarrollarlo.

¿Cómo voy a saber lo que necesitamos?

No es fácil dar una fórmula exacta. Partiremos de la necesidad de un responsable general que pertenecerá a uno de los Consejos o Comités de Dirección y que cuantificará todas y cada una de las posibilidades.

En primer lugar tendremos en cuenta los horarios de funcionamiento de las instalaciones y de las actividades actuales y posibles a corto, medio y largo plazo.

Realizaremos el programa de trabajo que estará descompuesto en partes que diferencien las características numerosas de actuación del personal. Por ejemplo: en una misma hora podemos necesitar personal de control, de mantenimiento o de actividades. El número y la calidad deben tener una relación directa al rendimiento. Aunque la calidad humana no se cuantifica como podría hacerse en la fabricación de un producto, si que sus habilidades, presencia y velocidad de realización tienen mucho que ver con el resultado y la consecución de los objetivos.

Ejemplo:

En primer lugar hacemos un análisis por instalación.

Ejemplo de Instalación n° 1

En primer lugar analizamos las necesidades del personal técnico:

DÍAS	HORAS	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
L U N E S	A	Deporte escolar										Tenis	Voley	Lucha		
	I	Colegio X										Club	Club	Club		
	P											1 V	1 B	1 V		
M A R	A I	Deporte escolar														
A= Actividad		I= usuario (Asociación o club)					P= Personal B= Benévolo V= Vocacional PT= Jornada completa									

A continuación valoramos las necesidades parciales del personal de servicios como: control, mantenimiento, limpieza, etc.

DÍAS	HORAS	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
L U N E S	L	2 P														
	M							1 P								
	C	1 persona					1 persona									
M A R	L	2 P														
	M							1 P								
L= Limpieza		M= Mantenimiento					C= Control									

Y así hasta completar todas las instalaciones.

Las instalaciones necesitan otras atenciones que se administran desde un punto de dirección y que podemos denominar como Servicios Generales y de Dirección.

	GERENCIA	DIRECCIÓN TÉCNICA	ADMINISTRACIÓN
Nombre	8 horas		
Nombre		6 horas	
Nombre		6 horas	
Nombre			7 horas

El inventario final nos proporcionaría el Plan General de necesidades:

NOMBRE	CARGO	HORARIOS
	Gerente	
	Director técnico	
	Administrativo	
	Monitor	
	Monitor	
	Monitor	
	Animador deportivo	

La suma de necesidades nos proporciona el número total de personas o el número total de horas que son necesarias para el desarrollo de todos los servicios.

El cálculo y cuadro de necesidades puede realizarse desde las dos direcciones comentadas, las personas o las horas.

5.1. EL PERFIL HUMANO

El perfil humano es el análisis del tipo de persona que se ajusta o encaja en una tarea. Es conocer en que somos mejores y por ello podemos deducir que tipología de trabajo realizaremos mejor.

ANÁLISIS

Personales: Unos son los que lo identifican y otros son los que se manifiestan con un período de observación mayor o menor en función de lo que deseemos.

Identificativos:

- Nombre y apellidos.
- Domicilio.
- Teléfono.
- Estado civil.

Características físicas:

- Edad.
- Salud (Historial médico, toxicomanías, etc)
- Sexo
- Aspecto, modales y expresión verbal.

De preparación: Son los que pueden condicionar el desempeño o conocimientos para el desarrollo del trabajo.

Formación:

- Nivel de formación académica.
- Historial.
- Formación profesional.
- Idiomas.

Inteligencia general:

- Trayectoria profesional.
- Otras actividades.
- Trabajos a realizar.

Conocimientos técnicos:

- Especialización.
- Cursos de formación interna.

Experiencia profesional:

- Lugares de trabajo anteriores.
- Puestos ocupados.
- Proyectos encargados y realizados.

De adaptación: Es el conjunto de habilidades o necesidades necesarias para conseguir el rendimiento que se espera de cada uno.

Aptitudes especiales.

- Relaciones con los superiores, compañeros y subordinados.
- Expresión.

Intereses.

- Personales (horarios, vacaciones, etc.)
- Profesionales (elección de actividad para simultanear con horas de ocio)

Disposición.

- Motivante.
- De seguridad.

Circunstancias.

- Familiares.
- Especiales.

Histórico-Laborales: Es el conjunto de datos históricos de evolución de puestos e incentivación de los mismos durante el tiempo transcurrido en las distintas empresas.

Datos profesionales.

- Fecha de ingreso y antigüedad.
- Puestos desarrollados.
- Sueldos de cada puesto con incentivos y comisiones.

Datos extra-profesionales.

- Absentismo.
- Bajas o no asistencias sin justificación motivada.

5.2. EJEMPLO DESARROLLADO³⁰ (1)

FACTORES	ESENCIALES	DESEABLES
1. Características físicas		
Edad	Madurez	25 a 35 años
Salud	Sin minusvalía física	Sin enfermedades
Aspecto	Práctico, educado	Seguro pero agradable
2. Logros		
Formación	Graduado escolar	Universitario
Experiencia	Mínimo 2 años	Haber trabajado en
Calificación profesional	Miembro de.....	Formación profesional
3. Inteligencia general	Capacidad para.....	
4. Aptitudes especiales	Redacción informes	Manejo de ordenador
5. Intereses		
a) Relación con el trabajo	Disposición de coche	Coche y horario libre
b) No relacionado	Actividad social	Miembro de la asociación
6. Disposición		
Estabilidad	No más de dos trabajos en los últimos 5 años	Un solo trabajo en los últimos 5 años
Fiabilidad	Confianza en si mismo	Capacidad en tomar decisiones
Trabajador	Atención	Señal que está dispuesto
Perseverancia	Capaz de hacer....	Acaba lo que empieza
Factores motivantes:	Dinero	
	Posición	
	Seguridad	
	Competitividad	
	Reconocimiento	
	Crecimiento, progreso	
7. Circunstancias		
Familiares	Casado	Casado con vivienda sin acabar de pagar
Zona	Residente radio 30 km	Residente en la localidad
Movilidad	Predisposición	Disponibilidad
Permiso de conducir	Si	

5.3. FORMA DE HACER EL RECLUTAMIENTO

Cuando decidimos el perfil o el tipo de persona o personas que queremos contratar, debemos hacerlo conocer a los posibles interesados. Las formas serán muy diferentes según el trabajo y la responsabilidad de los mismos.

Si necesitamos un trabajador para cosas sencillas lo podemos anunciar en cualquier tienda o por difusión del resto de los trabajadores de la entidad. Cuando el trabajo sea específico y con un nivel de conocimientos o de titularidades existen las fuentes profesionales del sector o especialidad. Conocer cuales son las informaciones, periódicos, revistas, etc. que interesan a estas personas.

Cuando ya hemos decidido como darlo a conocer, vemos como damos la noticia por medio del anuncio. Si es hombre o mujer, la categoría, el trabajo a realizar, las horas, los horarios, lugar de trabajo y el nivel mínimo del sueldo. En los casos que tenga que manejar algún tipo de vehículo, aparato, máquina, etc. informar de su condición.

Si se quiere evitar solicitudes que interfieran en las cualidades que van a ser decisivas en el resultado, se debe ya incluir en las bases o publicidad las características especiales que se desean. Ejemplo “Se necesita trabajador para mantenimiento de instalaciones con mas de tres años de experiencia” “Abstenerse los que no tengan conocimiento de electricidad y fontanería”

30. Strafford, John y Grant Colin.-*La dirección de ventas*.Ediciones Deusto S.A. 1990

En muchos casos de reclutamiento, se cierra la oferta con una posible entrevista aunque algunos tienen dudas de la efectividad de las mismas pero es un sistema más de selección. Si se va a mantener, debe hacerse constar en la publicidad. Si es obligatoria, debe hacerse constar igualmente para permitir la igualdad de oportunidades.

Conviene estar al día de los servicios que están apareciendo en los sectores de juventud, con información de ocio y de trabajo para ellos.



5.4. FUENTES DE APROVISIONAMIENTO DE PERSONAL³¹

FACTORES	ESENCIALES	DESEABLES
1. Personal de la propia entidad.		
a) Promoción interna	Más rápido	todos no sirven para todo
2. Anuncios	Redacción del anuncio	Disposición del anuncio
a) Periódicos nacionales	Nombre de la empresa	Está colocado adecuadamente
b) Periódicos locales	Actividades	Está dentro de un recuadro
c) Revistas sectoriales	Título del puesto de trabajo	Utiliza adecuadamente el espacio
d) Televisión local o regional	Salario o banda salarial	
e) Radio		
3. Consultores de selección.	El consultor lo presentará correctamente	Si el consultor no sabe presentarlo, no es bueno
4. Cazadores de talentos	Son intermediarios	A la persona deseada le recomienda el trabajo
5. Agencias de colocación	No son operativas para determinados puestos	Toda la información que dispongamos es +
6. Establecimientos docentes		
a) Universidad	Secciones de orientación profesional	La selección en la salida de estudios es formativa
b) Escuelas técnicas		
7. Agrupaciones profesionales	Registros profesionales con demanda	
8. Oficinas de empleo oficiales	No buscar lo que nos ofrecen por lista	Conocer la lista y seleccionar

Lo ideal sería que tu necesidad fuera su necesidad porque de esta forma estableceríamos un equilibrio de beneficio mutuo.

6. SELECCIÓN

La selección de personal no depende exclusivamente de la formación y experiencia. La actuación a seguir estará basada en la necesidad de cada caso, con la ayuda del tipo de perfil humano que hemos diseñado.

Si tenemos conocimiento de lo que queremos, podremos acertar en la elección definitiva de los responsables. Todo el personal es responsable de sus acciones y de la suma de todas ellas saldrá la calidad.

La selección se puede realizar de diferentes formas. Depende del tipo de entidad, privada o pública. En el primer caso, el dueño o el gestor de recursos humanos, buscará el medio que considere más conveniente y oportuno para los intereses propios o de la entidad. En el segundo caso, el sistema de selección se realiza por medio de una oposición o concurso - oposición que se concreta a través de unas bases que recogerán los factores necesarios para optar a el.

En cualquier caso, debemos preparar una programación con todos los pasos a seguir para un desarrollo completo. Podría ser el siguiente:

1º Se pondrá un comité de selección o tribunal que estará compuesto por todas las partes que pueden tener relación con los recursos humanos:

Selección privada:

- Dirección
- Responsable de Recursos Humanos
- Representantes de los trabajadores (opcional)

31. Strafford, John y Grant, Colin.- *Obra citada*

Selección pública:

- Autoridad responsable
- Secretario
- Representante/s de los trabajadores
- Sindicatos

2º Se propondrán las bases de selección con el puesto específico, el programa-temario sobre el que se va a proponer el examen junto con el sistema adicional de puntuación (entrevistas, documentaciones, etc.)

Modelo de bases

1. OBJETO. Es objeto de estas bases es la contratación de una plaza de.....
2. NATURALEZA. Este contrato tendrá naturaleza administrativa, estando por ello, sometido al derecho administrativo y a la jurisdicción contencioso-administrativo.....
3. PRECIO Y PAGO. El precio se fijará en pesetas anuales.
4. PLAZO. El plazo de la prestación de servicios será de a, ambos inclusive, con la especificación aproximativa contenida en la base primera.
5. GASTOS. Son de cuenta del adjudicatario todos aquellos gastos originados por el procedimiento de adjudicación.
6. GARANTIAS. (las que se consideren pertinentes)
7. RESOLUCIÓN. Serán causas de resolución del contrato el incumplimiento de cualquiera de las obligaciones contenidas en el mismo, la reiterada deficiencia en su cumplimiento, comportamiento irregular, especialmente con el público y en general las contenidas en el art.
8. REQUISITOS DE LOS ASPIRANTES. Para tomar parte en las pruebas será necesario:
 - a) Ser español.
 - b) Tener cumplidos los 18 años y no exceder de..... cuando finalice el plazo de presentación de instancias.
 - c) Poseer el título de
 - d) Carecer de antecedentes
 - e) No padecer enfermedad ni defecto físico que le impida el normal desarrollo de sus funciones.
 - f)
9. SOLICITUDES. Deberán presentarse en el plazo de días naturales contados a partir del siguiente a la publicación de la presente convocatoria en

A la instancia de solicitud se acompañará “curriculum vitae” donde se harán constar los méritos alegados así como los documentos que los justifiquen.

10. TRIBUNAL DE SELECCIÓN. El tribunal que ha de juzgar los méritos de los aspirantes, estará compuesto por los siguientes miembros:

Presidente	Suplente
Vocal	Suplente
Vocal	Suplente
Secretario	Suplente

11. SELECCIÓN. Constará de dos fases:

- Fase de oposición: La prueba selectiva consistirá en desarrollar..... El ejercicio será calificado de 0 a 10 puntos, siendo necesario obtener el menos 5 puntos para superarlo.
- Fase de concurso: El tribunal, a la vista de los méritos alegados y debidamente acreditados por quienes hayan superado la prueba de oposición, aplicará el siguiente baremo:

Méritos académicos: hasta 5 puntos
Méritos profesionales: hasta 5 puntos

Los méritos habrán de ser directamente relacionados con las funciones a desempeñar. El resultado final vendrá determinado por la suma de los puntos obtenidos por la valoración de los méritos y por la calificación de la prueba.

12. FORMALIZACIÓN. El contrato se formalizará en documento administrativo, en el plazo de días desde la comunicación de la adjudicación.

13. MODELO DE PROPOSICIÓN

Denominación de la plaza

D.		D.N.I.
Fecha de nacimiento	Teléfono	Domicilio
Localidad	Provincia	

Titulación necesaria para la plaza convocada	
Título	Centro de expedición
Méritos académicos	
Méritos profesionales	

EXPONE

Que enterado/a de la Convocatoria de publicada en

MANIFIESTA

Que reúne todas y cada una de las condiciones que se exigen

SOLICITA

Que se le dé por presentada la presente instancia dentro de los plazos y forma requerida y que sea admitido para realizar las pruebas de acceso

....., a.....de..... de

3º Sistemas de puntuación de las pruebas fijadas

Debemos seleccionar entre los factores dimensionales y los operativos para que desde estos podamos llegar a un sistema de factores determinantes o pesos que nos darán la puntuación final.

Los factores dimensionales son los grandes componentes del puesto a nivel general. Se eligen los necesarios para el puesto que según el autor no deben ser más de cinco. Ejemplo:

- Intelectuales
- Técnicos
- Funcionales
- Interpersonales
- Demográficos

Los factores operativos son subgrupos de los dimensionales y el número ideal es de tres por cada uno. Ejemplo:

- | | |
|-------------------|--------------------|
| • Intelectuales | - Aptitud verbal |
| | - Aptitud numérica |
| | - Memoria |
| • Interpersonales | - Sociabilidad |
| | - Credibilidad |
| | - Cooperación |

Cada factor de cada grupo tendrá un valor o peso específico relacionado con el puesto de trabajo a realizar. La suma de todos los factores será 100%.

Cada factor tendrá una escala de importancia (normal de 1 a 5)

FACTORES OPERATIVOS	VALOR ESPECÍFICO	GRADOS DE LA ESCALA EN PUNTOS				
		1	2	3	4	5
Aptitud verbal	5%	5	10	15	20	25
Memoria	3%	3	6	9	12	15
Cooperación	3%	3	6	9	12	15

Podemos sumar todas las puntuaciones y decidir sobre ellas o sacar el promedio de cada uno de los factores para evaluar más justificadamente.

7. FÓRMULAS DE CONTRATACIÓN

Existen varias fórmulas de contratación que deben de corresponder en cada caso a la capacidad económica y funcional de la Entidad.

Un contrato de trabajo (según el Estatuto de los Trabajadores), es el que delimita a los trabajadores que voluntariamente prestan sus servicios retribuidos por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona, física o jurídica, denominada empleador o empresario.

Los contratos se realizan por escrito aunque pueden realizarse de forma verbal. A continuación se citan posibilidades en forma escrita (orientativo por posibles variaciones) y un modelo de contrato:

1. Contratos de trabajo en prácticas y para la formación.
2. Contrato celebrado por tiempo, obra o servicio determinado, cuya duración exceda de 4 semanas.
3. Contrato a tiempo parcial.
4. Contrato a domicilio.
5. Contrato de interinidad.
6. Contrato de españoles contratados en España al servicio de empresas españolas en el extranjero.
7. Contrato de trabajo de grupo.
8. Contrato de extranjeros en España.
9. Contrato de relaciones laborales de carácter especial.
10. Contrato temporal de fomento de empleo.

7.1. MODELO DE CONTRATO

MINISTERIO DE TRABAJO
Y SEGURIDAD SOCIAL
Instituto Nacional de Empleo

(Tipo de contrato)

Registro oficina Empleo

Por la empresa

- Datos

El trabajador

- Datos

Con la asistencia legal, en su caso, de D
edad D.N.I. en calidad de

Declaran

Que reúnen los requisitos exigidos para la celebración del presente contrato y, en consecuencia, acuerdan formalizarlo con arreglo a las siguientes:

Cláusulas

Primera.- El trabajador prestará sus servicios como
con la categoría profesional de en el centro de trabajo
ubicado en

Segunda.- La jornada de trabajo será de horas semanales, prestada de a con los des-
cansos establecidos legal o convencionalmente.

Tercera.- El trabajador percibirá una retribución total de pesetas brutas que se distri-
buye en los siguientes conceptos salariales

Cuarta.- La duración del presente contrato será , estableciéndose un período de prueba de

Quinta.- La duración las vacaciones anuales será de

Sexta.- En lo no previsto en este contrato se estará a la legislación vigente que resulte de aplicación
y, particularmente, a lo dispuesto en el Estatuto de los Trabajadores.

Séptima.- El presente contrato quedará registrado en la Oficina de Empleo de

Cláusulas adicionales

Y para que así conste se extiende este contrato, por cuádruplicado ejemplar, en el lugar y fecha a
continuación indicados, firmando las partes interesadas

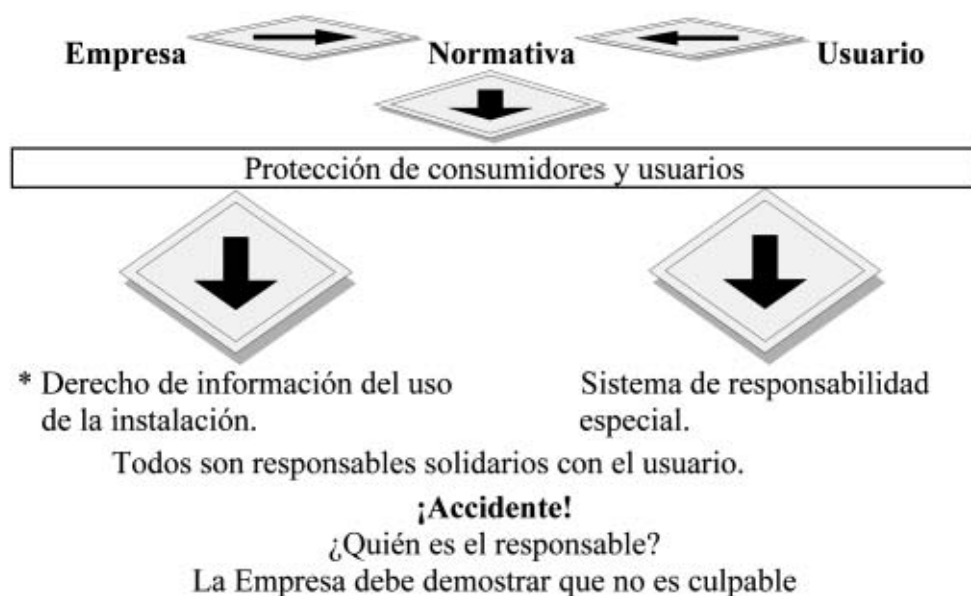
En a de de 20
El trabajador El representante de la Empresa

8. SEGUROS PERSONALES

La responsabilidad obliga a no cometer fallos. En el caso que existan, alguien debe responder del perjuicio de los mismos y para ello, debemos adoptar las medidas necesarias para que alguien nos ayude a solucionar los problemas que podamos tener.

No estoy haciendo una introducción al seguro pero debemos pensar en el como una solución.

El esquema siguiente nos puede situar en la problemática de una forma sencilla y resumida.



La imprudencia temeraria no va contra personas jurídicas, siempre es responsable una o varias personas físicas.

Solución → **Derecho de seguros** → **Seguro correspondiente.**

Este resumen extraído de ³²“Les sports nautiques et les problèmes de responsabilité” nos ayuda a organizar y ordenar conceptos en materia de seguros en cuanto al objeto del riesgo, la aplicación práctica y los distintos tipos de seguros a contratar en las diferentes situaciones que es necesaria su aplicación.

OBJETO DEL RIESGO	APLICACIÓN PRÁCTICA	TIPO DE SEGURO A TOMAR
Ayudas benévolas temporales exteriores	Una persona presta su ayuda de una forma no habitual, por ejemplo: una fiesta, una manifestación. En caso de accidente de esta persona, la Entidad puede ser responsable.	La Entidad puede asegurar con una póliza de: - Responsabilidad civil - Multiriesgo
Auxiliares benévolos habituales que no son cargos estatutarios de la Entidad (Gerente, secretario, director técnico, etc.)	En la reglamentación actual, sólo es obligatorio el seguro de los dirigentes estatutarios.	La Entidad puede asegurar con una póliza de: - Responsabilidad civil - Individual de accidentes
Dirigentes estatutarios y deportistas	Es obligatorio el seguro de estas personas.	- Responsabilidad civil - Individual de accidentes
Asalariados del club	Tienen derecho a la S.S.: enfermedad, maternidad, accidentes en horas de servicio.	Inscripción en la S.S. Multiriesgo de todo el personal


32. Droit et réglementation des sports nautiques. Editions Maritimes et d'Ontre Mer. 1982

OBJETO DEL RIESGO	APLICACIÓN PRÁCTICA	TIPO DE SEGURO A TOMAR
Espectadores	La Entidad es responsable de los daños causados por las instalaciones.	Póliza de seguro especial
Las manifestaciones deportivas sometidas a autorización	Todas estas manifestaciones están incluidas en garantías especiales.	Póliza de seguro especial
Los alumnos escolarizados	Perjuicio causado por un alumno a otro alumno Perjuicio causado por un alumno al personal adulto Perjuicio causado por un adulto a un alumno	Un buen seguro deberá cubrir: - la responsabilidad civil de los alumnos - las consecuencias de los accidentes que puedan ocurrir El coste de un seguro de grupo es más económico que individual
Los bienes del club deportivo	Los problemas principales son: el robo, incendio y deterioro.	- Póliza de incendio - Póliza de multirriesgo
Vehículos de agentes asalariados de los clubs utilizados en beneficio de los clubs	La responsabilidad de la Entidad puede responder a un accidente por causa especial.	
Otros riesgos	Algunos riesgos necesitan pólizas especiales	La Cía. aseguradora nos indicará el seguro en cada caso

9. FORMACIÓN

LA CUALIFICACIÓN DEL PERSONAL VA A INFLUIR DIRECTAMENTE EN LA CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES.



El cuadro anterior nos indica cual es el destino para conseguir el objetivo  **usuarios**

El primer medio para conseguirlo comienza en la formación y esta debe formar parte de un programa que debe desarrollar la empresa aunque este no esté incluido en los convenios de personal. Es necesario preparar y profesionalizar al máximo a todos: directivos, técnicos, profesores, monitores, animadores, etc.

Algunas experiencias lo plantean como un seminario permanente de formación que podría estar compuesta de:

- Reuniones.
- Cursos.
- Documentación.
- Mesas redondas de intercambio de experiencias.
- Evaluación del personal.
- Evaluación de grupos de trabajo.
- Método del caso.

Todos estos métodos pueden ser válidos de forma independiente o complementándose. En cualquier caso, deberíamos crear un programa de formación con una estructura relacionada con los problemas y necesidades que hayamos detectado en las revisiones de rendimientos.

El plan de formación debe ser: dinámico, flexible, realista y ajustada a las necesidades.

Esta es la valoración que se le da desde un estudio de los recursos humanos desarrollados en un proceso completo. Matizo unos detalles que se contemplan en³³ el Manual de gestión de los Recursos Humanos de las PYMES y que considero fundamentales.

33. *Manual de gestión de Recursos humanos de las PYMES*

OBJETIVOS:

- Capacitar al personal.
- Desarrollar profesionalmente a las personas.
- Detectar y ordenar las necesidades formativas.
- Priorizar acciones.
- Fomentar la comunicación.

DEFINICIÓN DEL PLAN:

- Enfoque del plan ¿por qué?
- Comité de formación ¿quién lo forma?
- Trámite de inscripciones.
- Programas y acciones ¿en qué?
- Objetivos ¿para qué?
- Tipo de acción ¿cómo?
- Monitores ¿por quién?
- Local ¿dónde?
- Calendario ¿cuándo?
- Destinatarios ¿a quién?

Creo que la formación es una necesidad, aunque le damos mayor o menor importancia en función de la situación personal de cada uno. Si me pregunto si pienso en formación sin tener un trabajo fijo y estable, rápidamente responderé si esta es necesaria para conseguirlo y a partir de ahí será prioridad o no.

Estamos refiriéndonos a una empresa de servicios que su producto es todo lo que tiene relación directa o indirectamente con deporte y la educación física. Los conceptos básicos de cualquier administración o negocios son los mismos pero al descender a los productos o servicios, estos aparecen con características variadas que evolucionan o cambian más o menos rápidas y ponerse al día es una necesidad más que una obligación.

Formación y motivación van paralelamente unidas porque si no existe esta última no valoraremos la necesidad de otros conceptos que no sean las primeras necesidades fisiológicas: Vivienda, comida, ropa.

Maslow en su teoría de la motivación va elevando en una pirámide cinco necesidades básicas que se van desarrollando unas detrás de las otras pero en un orden establecido y estudiado. Dentro de una de estas necesidades está la formación.

Formarse es ampliar conocimientos que tienen relación con la organización y el trabajo que estamos desarrollando. Cambia la tecnología, cambian las personas, cambian las actividades y servicios. Es indispensable que nuestra formación cubra toda la evolución de los conceptos mencionados. Se puede aprender estudiando o actuando. Debemos ofrecer las dos posibilidades porque con una sola de ellas, nuestros conocimientos serían limitados.

Podemos seguir un programa establecido como he comentado al principio o prepararse con un sistema propio buscando las oportunidades que se ofrezcan de una forma no establecida o dirigida.

La formación es una necesidad de las personas y es por ello que deben preocuparse por ella. La Entidad en muchos casos tendrá un programa que puede no ser el acertado para nosotros mismos. Cuando en una Entidad se prepara la formación del personal, se piensa en los resultados más que en las propias personas y con esta filosofía de enseñanza, puede tener deficiencias entre el perfeccionamiento y el desarrollo de las acciones posteriores.

*“Si piensas que la formación es cara, prueba con la ignorancia”
(Anónimo)*

9.1. PROGRAMA DE FORMACIÓN

Objetivos:

- clasificación.
- definición de los mismos.

Sistema a realizar:

- Método del caso
- Cursos
 - por correspondencia
 - audio-visuales
- Charlas-coloquio
- Seminarios o congresos

Necesidades materiales:

- Elementos de proyección
 - Vídeo
 - Transparencias
 - Diapositivas
- Elementos de escritura
 - Pizarra
 - Papel de gran tamaño
- Elementos de sonido
 - Micrófonos
 - Reproductores de sonido
- Ordenador equipado

Sistema de valoración:

- Encuesta
- Examen
 - Entrevista

10. SUELDOS Y SALARIOS

Los sueldos y salarios es una parte básica del desarrollo de los recursos humanos de la empresa. No podemos hablar de personas con responsabilidades y con trabajos a realizar, sin hablar de dinero o especies. La política salarial es definida por ³⁴W. Shaw con las siguientes áreas de actuación:

- Filosofía básica.
- La importancia que da la empresa a los sueldos y salarios como medio de atención al personal (atención y motivación)
- Estructura salarial.
- Diseño y amplitud de los intervalos salariales.
- Equilibrio.
- Es la medida que en la empresa establece un equilibrio entre los sueldos y los trabajos.
- Incrementos.
- Es la medida de incrementos a los sueldos.

34. W.Shaw "Lista de comprobación del director de empresa" Editorial Deusto S.A./1991

- Información.
- La cantidad de información que se va a dar al personal sobre el sistema de sueldos y salarios.
- Premios.
- Es el incremento de los premios.
- Incentivos.
- Son las gratificaciones o participación en beneficios como incentivos.
- Remuneración total.
- La mejor combinación de sueldos, salarios, extras, etc.
- Los niveles del mercado
- La medida que permite que el mercado influya en los sueldos.
- Flexibilidad
- El grado de decisión que tiene la dirección para fijar el nivel.

10.1. ESTRUCTURA SALARIAL

La estructura salarial está distribuida en niveles. Cada grupo o nivel tiene una banda salarial que no puede superar porque significaría pasar al nivel siguiente. Se puede producir un cambio de trabajo en la estructura si cambia la responsabilidad o el mercado.

La banda debe ser amplia para que posibilite incrementos de sueldos. ³⁵William Shaw fija los niveles de los principiantes en una amplitud de banda del 15 al 20% y los de mandos y dirección entre un 35 y 60% aunque lo corriente es el 50%. La diferencia entre dos bandas sirve para incentivar la responsabilidad mediante la promoción al nivel superior. Si la separación es muy grande, se reduce la flexibilidad. Lo corriente es un 20%.

Solapando bandas de nivel nos puede llevar a que empleados de nivel inferior con mucha experiencia cobren más que otros de nivel superior con menor experiencia. Los trabajos del mismo nivel salarial son del mismo nivel. o están dentro de la misma banda. La banda permite que las personas competentes pueden alcanzar el máximo y las menos competentes se queden en el intermedio.

Los sistemas de remuneración: La relación y elección entre los dos sistemas fijo y variable se observa a continuación en la tabla:

FIJO	VARIABLE
<ul style="list-style-type: none"> - Relación entre antigüedad y valor para la empresa - El apoyo de los sindicatos - El sistema no está sujeto a criterios de dirección - Tradición del sistema - Facilidad en la administración de los incrementos 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación de la relación del salario con la realización - La dirección decide los incrementos - Flexibilidad en relacionar el sueldo con las personas - Relación de la eficacia con una recompensa

11. CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS

Es necesario conocer el personal que disponemos en cada una de las áreas de gestión, por medio de registros.

Los datos personales interesan para conocer la identidad y otros datos como los que se aportan en la ficha nº 1 que pueden tener relación directa o indirecta con el trabajo a realizar y que pueden ser de utilidad.

Dentro de la organización no podemos olvidar que contamos con órganos de gobierno y juntas gestoras, rectoras, etc. que como mínimo debemos conocer y poseer los datos suficientes para en caso de urgencia poder contactar con ellos (fichas 2 y 3).

35. W. Shaw. *Obra citada*

La Ley exige la exposición pública de ciertos documentos relacionados con la plantilla de personal y el pago de ciertos impuestos. Aunque no fuera así, pienso que una relación del personal con sus cargos y horarios así como otra con los sueldos y otros complementos del personal para información puntual y urgente de los órganos de dirección y juntas gestora o rectora (fichas 4 y 5).

Existen fichas voluntarias para el control personal de los trabajos realizados por ellos mismos para posteriormente reflejar en las fichas de trabajos generales (fichas 6 y 7).

Por último aportamos una ficha de comprobación del personal que se usa en la empresa privada y que considero que nos clarifica y aporta información personal (ficha nº 8)

Las fichas y los controles serán efectivos cuando se mantengan al día las modificaciones que se vayan produciendo.

FICHA Nº 1.- DATOS PERSONALES
Nombre: Apellidos: Dirección: C.P. Localidad: Fecha de nacimiento: nº de teléfono: Calificaciones académicas: Experiencia en trabajos: Otras calificaciones y experiencias pertinentes: Otros intereses, aficiones, etc.: Expediente disciplinario: Documentos de alta, accidentes, mutualidades, sindicatos:

FICHA Nº 2.- ÓRGANO DE GOBIERNO			
ENTIDAD			AÑO
ÓRGANO DE GOBIERNO			
CARGO	NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO

FICHA N° 3.- JUNTA GESTORA		
JUNTA GESTORA		AÑO
COMPONENTES	ÁREAS DE RESPONSABILIDAD	REALIZACIONES
Nombre		

FICHA N° 4.- RELACIÓN DE PERSONAL				
NOMBRE	CARGO	HORARIO	DIRECCIÓN	TELÉFONO

FICHA N° 5.-FICHA DE RELACIÓN EMPLEADOS/SUELDOS							
NOMBRE	FUNCIÓN	HORARIO	HORAS SEMANA	SUELDO BRUTO	HORAS EXTRAS	CUOTA S.S.	TOTAL

FICHA N° 6.- FICHA DE RENDIMIENTO PERSONAL				
FECHA	HORA	ACTIVIDAD	DURACIÓN	OBSERVACIONES

FICHA N° 7.- CONTROL DE TRABAJOS						
Instalación						
Equipo						
Director						
Lugar de intervección	Naturaleza del trabajo	Orden de servicio	Tiempo 1° obrero	Tiempo 2° obrero	Tiempo 3° obrero	Total tiempo

FICHA Nº 8.- LISTA DE COMPROBACIÓN DEL EMPLEADO	
Condiciones de empleo	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel salarial, método de pago, recibos, nómina - Horas extras, vacaciones - Enfermedad, ausencias, certificados - Horarios y métodos de control del tiempo - Contrato de trabajo - Afiliación a sindicatos - Procedimientos disciplinarios y tramitación de quejas - Plazo de prueba
Trámites iniciales	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos para el alta - Exámen médico (si es necesario) - Ropa de protección - Presentación a los empleados clave
Información general	<ul style="list-style-type: none"> - Guardarropa y servicios - Comidas, descansos y comedores - Instalaciones de esparcimiento y aparcamiento - Fumar - Seguridad - Compras
Seguridad e higiene	<ul style="list-style-type: none"> - Precauciones y salida en caso de incendio - Acciones en caso de incendio o amenazas varias - Seguridad de la maquinaria y equipos - Normas de limpieza e higiene - Métodos de seguridad y primeros auxilios
La Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Historia y organización - Actividades, servicios y mercados

ACTIVIDADES Y SERVICIOS

1. EL PRODUCTO EN LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS

³⁶Es el conjunto de actividades y servicios.

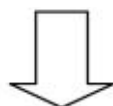
Actividades y servicios básicos:

Son los que se reflejan en los programas de oferta y que el usuario demanda y practica.

Servicios periféricos asociados:

- Técnicos: Imprescindibles para la prestación (Administración, conservación, difusión, etc.)
- Comerciales: Incrementan la demanda o los complementan

Servicios complementarios: Los que sirven de complemento promocional de forma esporádica (exhibición, conferencia, concentración, etc.)



PRODUCTO

El autor le denomina producto porque es la definición conjunta de todas las cosas que tienen una determinación o influencia en la asistencia de los usuarios. Es un concepto que en determinados aspectos es abstracto y en otros es concreto. La valoración debe ser conjunta si de alguna forma se puede cuantificar. Desde luego, la atención de los usuarios a la demanda del uso o disfrute de la instalación nos da una respuesta a muchas de las preguntas que nos podamos formular sobre si estamos en el camino correcto o todo lo que pensamos sólo es fruto de nuestra propia imaginación.

1.1. ¿CÓMO ES EL PRODUCTO?

1. Definición interna

- a) Concepto.
Definición para conocimiento de los usuarios.
- b) Estructuración. Definición formal
 - b.1) Actividad deportiva.
 - b.2) Materiales
 - b.3) Instalación
- c) Prestación de servicio
 - c.1) Profesores o monitores.
 - c.2) Personal de apoyo
 - c.3) Sistema organizativo

36. Chías Josep, *El producto de las instituciones artísticas y culturales*. Curso “Gestión de Instituciones Artísticas y Culturales”

2. Definición externa

- | | |
|---------------------------|--|
| a) Utilidades funcionales | Problemas que resuelve el producto. |
| b) Utilidades simbólicas | Valores psicológicos y sociales que produce |
| c) Utilidades vivenciales | Estimulación del conocimiento y placer sensorial |

Los servicios son un conjunto de niveles que conectan con las necesidades de los usuarios en elementos que tienen referencias diferentes en cada uno de ellos.

Cada usuario busca un objetivo en el uso de un servicio y lo debe encontrar en la posición que espera encontrarlo dentro de los niveles que se ofrecen. Ejemplo: Diversidad, calidad, trato, entorno, etc.

Yo elijo mis preferencias aunque en el caso de los servicios, no puedo valorarlos desde una visión exterior.

1.2. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

Josep Chías también define varias características que configuran un producto-servicio:

Intangibilidad

Es imposible probarlo, sentirlo, verlo, lo que es lo mismo, no se puede juzgar antes de comprobarlo y utilizarlo.

Puedo usarlo por la opinión de los demás pero aún así no deja de ser intangible. Autores dicen que existen dos tipos de intangibilidad: la sensorial (no se puede tocar) y la mental (no es asimilada por todos los usuarios de la misma forma).

Inseparabilidad

El producto sólo existe totalmente cuando se usa. Se puede preparar, se puede presentar, pero mientras el usuario no toma contacto con el servicio, no se desarrolla en su totalidad, son sólo elementos para prestarlo.

Perecedero

No se puede guardar ni almacenar. Si no se usa, no existe, por lo tanto no tiene caducidad.

Heterogeneidad

No se puede estandarizar. El usuario lo recibe de distinta forma y puede hacer del mismo una valoración diferente que otros que lo han recibido al mismo tiempo.

Características → Consecuencias → Calidad del producto

2. ANATOMÍA DE ACTIVIDADES

La anatomía de la actividad se divide en personas y estructuras que actúan en los mercados y las organizaciones, factores y actitudes que afectan a los mismos. Arthur Young compara la actividad al cuerpo humano y sus componentes haciendo un ejercicio de similitudes que nos acercan a un entendimiento de su propia definición.

El corazón de la empresa (diseño, selección, distribución y venta) es el que le proporciona la sangre (ideas de dirección) para seguir viviendo.

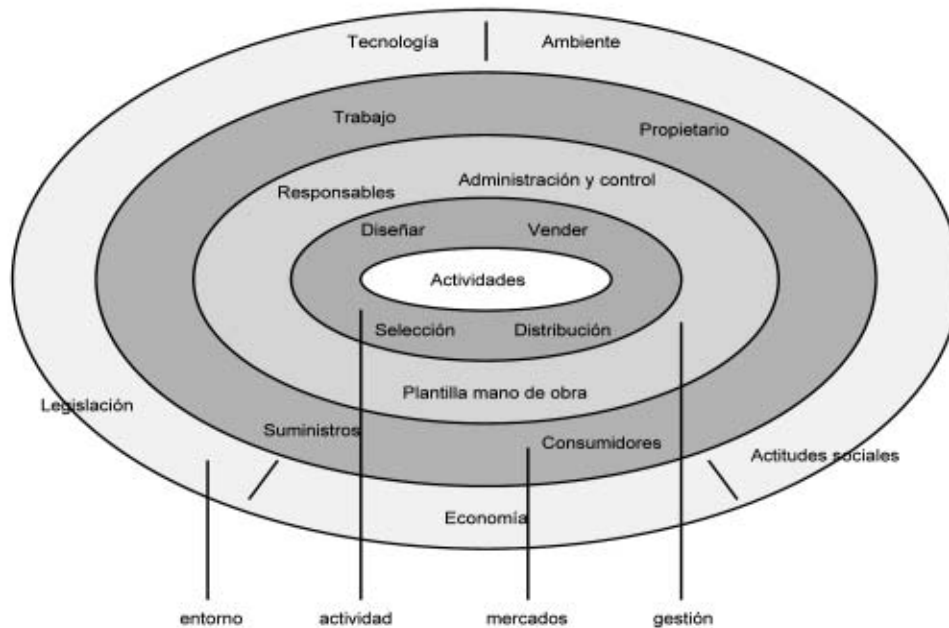
- diseñar: preparar o modificar las actividades o servicios para ponerlos en marcha en el momento oportuno.
- seleccionar: la actividad que según su estudio debe estar en el mercado.
- distribuir y vender: según un programa de promoción y comunicación.

El esqueleto de la empresa (organización). Las personas con responsabilidad como propietarios, responsables, mano de obra o administración y control van cambiando de forma y de tamaño en función de los resultados.

El sistema nervioso (comunicación) detecta las variaciones de comportamiento con la medida de las mismas para mandar al cerebro las modificaciones que se deben hacer.

- la tecnología: evoluciona muy deprisa en todas sus formas.
- el ambiente: se puede crear directa o indirectamente.
- la legislación: con menor incidencia pero puede variar los servicios.
- la economía: tiene siempre relación muy directa.
- las actitudes sociales: pueden variar por influencias directas o indirectas.

En la página siguiente podemos ver un esquema reducido de dicha anatomía. Un dibujo puede hacernos ver con mayor claridad la relación de todas las cosas que forman parte de un órgano central: **la actividad**.



Actividades	Diseñar y seleccionar Distribución y venta Compra de materiales para su desarrollo
Gestión	Responsables y administración Control, medidas de control e informes
Mercados	Consumidor (clientes y posibles clientes) Propietario (mayor valor por mayor rendimiento) Suministro (activos fijos y bienes de consumo) Trabajo (personas)
Entorno	Economía Legislación Tecnología Actitudes sociales Ambiente

3. TIPOS DE ACTIVIDADES Y SERVICIOS

Según el estudio³⁷ "Un programa local para el desarrollo del deporte" elaborado por el Centro de estudios del CONI, se recomienda agrupar las actividades por conceptos que son similares. Pueden ser el ambiente, el tipo, etc.

En el estudio de gestión que se desarrolla a lo largo de este libro, podemos realizar una división con otros complementos y adaptada a conceptos de marketing como pueden ser: su naturaleza, su función y los usuarios.

Conocer el número de actividades posibles a realizar en la instalación o instalaciones que disponemos, nos da una ventaja para fijar los objetivos de mantenimiento, reducción y ampliación de las mismas. Estas actividades, unidas a sus componentes de realización, se pueden denominar servicios. La clasificación los incluye en las mismas.

3.1. SEGÚN SU NATURALEZA

- a) Ambiente o medio natural:
- En el agua (natación, remo, etc.)
 - En la tierra (ciclismo, golf, etc.)
 - En el aire (parapente, ala-delta)
 - Bajo tierra (espeleología)
 - En la nieve o hielo (hockey, esquí, etc.)
 - Urbano (Baloncesto)
 - Rural (Senderismo)
 - Natural (Escalada)
 - Artificial (Musculación)
 - Cubierto (Gimnasia rítmica)
 - Descubierta (Atletismo)

3.2. SEGÚN SU FUNCIÓN O MOMENTO (DENOMINACIÓN DE LOS AUTORES C.O.N.I.)

- a) Formativos:
- Psicomotricidad (andar, correr, etc.)
 - Juegos (juegos tradicionales o de imaginación)
 - Acuacidad (juegos en el agua)
 - Juego espontáneo (con el propio cuerpo)
 - Juego con reglas (con normas muy simples)
 - Psicomotricidad (desarrollo de la conducta)
 - Educación gestual (gesto)
 - Eutonía (Conciencia inicial del tono muscular)
 - Mimo y danza (lenguaje corporal con o sin música)
- b) Educación deportiva:
- Juegos con reglas (deportivos o educativos)
 - Preparación predeportiva (iniciación a los gestos)

37. Un programa local para el desarrollo del deporte. CONI

- Preparación polideportiva general (coordinación general)
 - Práctica deportiva (ejercicio práctico del deporte)
 - Eutonía (Técnica de control del tono muscular)
- c) Pleno desarrollo deportivo:
- Preparación preatlética (cargas naturales)
 - Sobrecargas (ejercicios con aparatos)
 - Relajación (autocontrol físico)
 - Práctica deportiva basada en los resultados (deportes d) Mejora generalizada de la calidad de vida:
 - Actividad de mantenimiento (paseo, gimnasia, cicloturismo)
 - Actividades y competiciones con fin recreativo.
 - Yoga.
 - Danza y mimo (bailes de salón y expresión corporal)
 - Relajación (autocontrol y relajación mental)
 - Psicomotricidad (recuperación psicomotriz)
 - Actividad de 3ª edad (gimnasia)
 - Geronto-gimnasia (preparación para el parto de la mujer)

3.3. *SEGÚN SU DESARROLLO PARA EL USUARIO*

- a) Relación entre los participantes:
- Deportes colectivos (fútbol)
 - Deportes con adversario (lucha)
 - Deportes individuales (Salto de altura)
- b) Actividades físicas según la tradición:
- Juegos populares (Bolinches)
 - Deportes tradicionales (Tiro de barra)
- c) Actividades lúdico-recreativas:
- Colectivos (Balones gigantes)
 - Adversario (Palas)
- d) Actividades de mantenimiento:
- Deportes (Baloncesto)
 - Juegos (Cortar el hilo)
 - Danza (Aerobic)
 - Acondicionamiento físico (Ejercicios)
- e) Dimensión instalación:
- Con dimensiones (baloncesto)
 - Sin dimensiones (senderismo)
- f) Elementos necesarios
- Móviles (pelota, balón, etc.)
 - Fijos (caballo de gimnasia, valla de atletismo, etc.)
 - De golpeo (raqueta, stik, etc.)
 - De desplazamiento (parapente, bicicleta, etc.)
 - Sin elementos (carreras pedestres, etc.)

Podemos considerar cualquier otro tipo de clasificación de actividades, pero el caso es que este libro no tiene por objetivo el estudio de estas, sino de su gestión.

Cualquiera de ellas nos sirve para su estudio y posibilidades desde la puesta en marcha de la misma, hasta su desaparición total, parcial o por períodos alternativos.

4. CICLO DE VIDA DE UNA ACTIVIDAD

El ciclo de vida de cualquier humano es una curva que contiene el nacimiento, crecimiento, madurez o estacionamiento y vejez o declive. En las actividades y en los servicios, el proceso se desarrolla con mayor o menor lentitud pero con una gran similitud aunque a las distintas fases las denominaremos:

introducción → impulso → madurez → declive



El tiempo de cada uno de los procesos que componen el ciclo de vida puede tener una variación indirecta por la dependencia sobre la aparición de nuevos servicios o actividades o la modificación de los que tenemos actualmente mejorándolos.

El control nos proporcionará el conocimiento del lugar de la curva en que se encuentra cada una de las actividades para equilibrar la oferta de todas ellas.

En alguna situación quiero pensar que puede haber un retroceso producido por una falta de componentes de calidad o comunicación. Quiero decir que la curva se produce con normalidad cuando se ponen todos los medios.

¿Cómo conocemos la situación de la actividad?

Podemos realizar una valoración objetiva o subjetiva y en los dos casos podría coincidir el resultado. Puede dejarnos satisfechos y esto nos puede conformar, pero podríamos obtener una valoración irreal.

La solución debe ser el resultado de una investigación más detallada.

- Cuantificando las asistencias durante todo el período de la actividad teniendo en cuenta la evolución natural y las condiciones indirectas que pueden afectarle.
- Realizando encuestas o recogiendo las sugerencias aportadas por los practicantes.
- Tomando los ratios de uso para analizarlos comparando estos y los objetivos.

Ejemplo:

Actividad nº 1.

Ratio nº 1 $\frac{\text{Usuarios potenciales}}{\text{Usuarios iniciales}}$

Ratio nº 2 $\frac{\text{Usuarios iniciales}}{\text{Usuarios intermedio}}$

Ratio nº 3 $\frac{\text{Usuarios iniciales}}{\text{Usuarios finales}}$

Valoración:

% igual a los objetivos o superior a los mismos = + (positivo)

% por debajo de los objetivos = - (negativo)

5. IDEA GENERAL DE PROGRAMACIÓN

Programación es la operación que sirve para la elección de los medios para conseguir un fin determinado cuando los medios son mensurables y el fin se puede conseguir en diversos grados.

Cada año, cada curso o cada ejercicio debemos realizar entre otras, la programación general que acogerá las actividades a desarrollar en el mismo. Si no sabemos nada, podemos fracasar estrepitosamente. Hemos valorado el producto que tenemos y conocemos la demanda de los usuarios, preguntándoles o situándonos en su lugar; ahora ya tenemos una óptica correcta del mercado.

³⁸¿Quién debe hacer el programa?

La dirección con la colaboración de todos los demás.

Ventajas de programar

- facilidad para la persecución
- medio eficaz de delegación
- facilita la coordinación
- facilita la formación.
- concreta presupuestos
- medio eficaz de control
- enseña a clasificar por orden de importancia y urgencia
- desarrolla el aspecto de organización

La programación es esencial en las tareas de dirección.

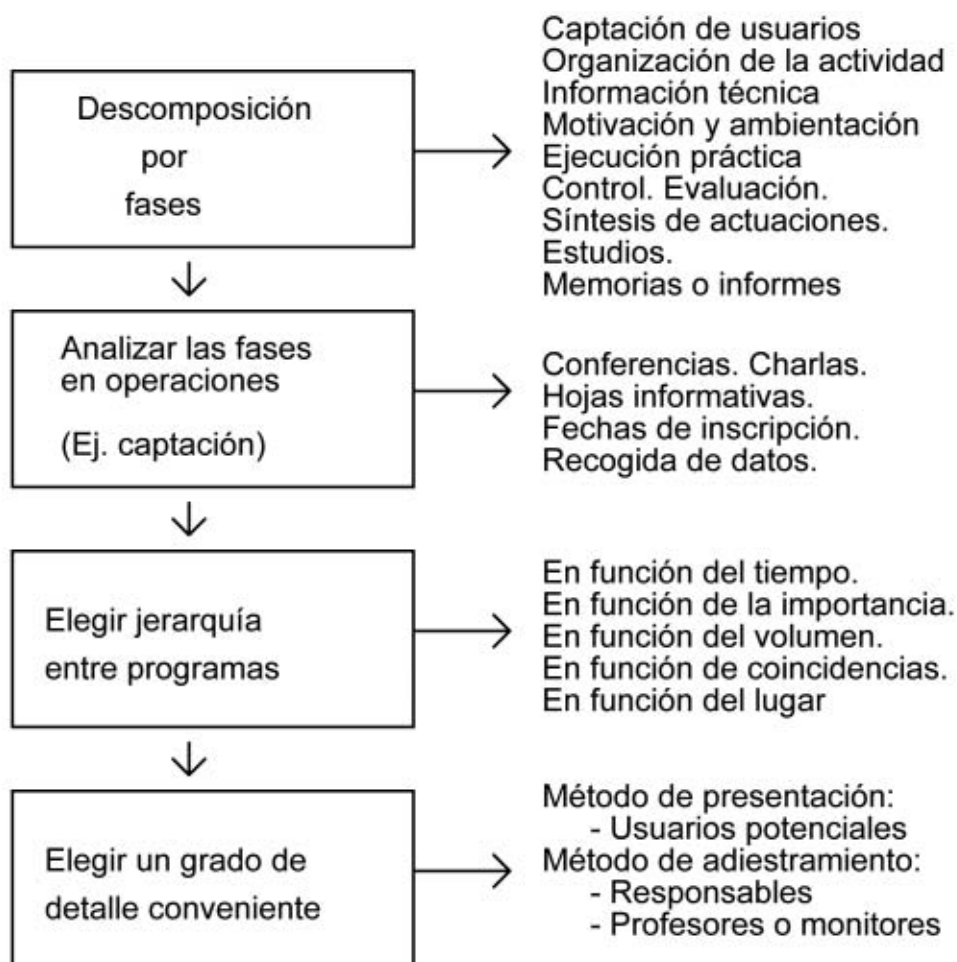
La programación de actividades nos dará el control de las mismas.

Fases de estudio preliminares

- Tratamiento de una programación
- Plan anual de actuación
- Programa

38. Granada.- *Curso citado*

5.1. TRATAMIENTO DE UNA PROGRAMACIÓN



5.2. PLAN ANUAL DE ACTUACIÓN

Es un documento que recoge todos los aspectos generales de organización así como las directrices, objetivos y líneas de actuación.

La elaboración del mismo se realizará por el grupo de técnicos que tengan la dirección y discutirán con el responsable general de la entidad antes de pasar la redacción definitiva y puesta en marcha.

Aspectos generales

- Presentación
- Organigrama de funcionamiento
- Objetivos generales
- Plan general

A continuación proponemos un modelo de plan muy extractado para dar una idea del proceso y contenido del mismo.

Modelo

Contenido

1º Reconocimiento de la zona de influencia:

- Plano y número de habitantes.
- Tendencia: crecimiento estancamiento recesión
- Sectores: económicos deportivos edad

2° Expectativas:

- Ampliación
- Actividades o sectores deficientemente atendidos
- Flujos de asistencia más importantes
- Flujos de demanda más importantes de la zona
- Aspectos y flujos en los que no se interviene

3° Competencia (privadas)

- Cuota o porcentaje sobre las posibilidades totales
- Actividades de la competencia
- Condiciones de la competencia
- Acciones que realiza para la captación y desarrollo
- Acciones que realizamos nosotros
- Acciones que podemos poner en marcha
- Relaciones con sociedades, asociaciones, colegios

4° Análisis de las acciones

- Opinión de los resultados anteriores
- Sobre qué sector se produjo crecimiento
- Sectores sobre los que debemos crear mayor dedicación
- Reflexión sobre las desviaciones
- Acciones que estamos desarrollando
- Estudio de las que debemos corregir
- Qué acciones debemos introducir
- Plan de acción para mantener los buenos usuarios
- Métodos para vigilar la pérdida de usuarios
- Acciones para recuperar los usuarios perdidos

5° Plan de actuación

- Objetivos por actividades

6° Calendario:

- Ordenación de las acciones en el tiempo

7° Control:

- Labor realizada para el cumplimiento
- Aspectos positivos importantes
- Aspectos negativos sobresalientes
- Explicación de las variables cuantitativas más importantes

5.3. *PROGRAMA*

¿Qué actividades y servicios vamos a ofrecer?

- Comenzamos diferenciando si lo realizamos por primera vez o hemos acabado la temporada o ciclo de actividad.
- Ya conocemos el mercado potencial por un lado y el mercado real por otro.

Mercado potencial - mercado real = mercado no motivado.

- Estudiamos el equilibrio de actividades y usuarios para incrementarlas, continuarlas o reducirla
actividades nuevas - usuarios nuevos
actividades actuales - usuarios nuevos
actividades actuales - usuarios actuales
- El usuario no viene porque sí, debemos conseguirlo y luego mantenerlo.

Programamos las actividades y su desarrollo para los ciclos o cursos siguientes con la duración adecuada a cada una de ellas.

¿Dónde la vamos a desarrollar?

¿Cuándo la vamos a desarrollar?

¿Qué necesitamos para su desarrollo?

Ya conocemos cómo, cuándo, dónde y porqué las vamos a desarrollar.

Sí, todo está claro, pero no nos hemos olvidado de las propias actividades y servicios, que son las que vamos a incorporar al programa que vamos a confeccionar.

Personalmente se me ocurre una pregunta:

¿Vamos a poner en funcionamiento todas las actividades o servicios posibles o vamos a seleccionar lo que estratégicamente nos van a ser más rentable social o económicamente y el resto lo dejamos para otras ocasiones en las que tengamos deficiencias? Merece la pena pensarlo.

Podemos comparar las ventajas con los inconvenientes en función del número de las mismas:

Ventajas de desarrollo de gran número de actividades:

- Posibilidad de incidir en la mayoría de los segmentos demandantes.
- Posibilidad de satisfacción de todas las necesidades.
- Flexibilidad, actuación, reacciones de clientes y competencia
- Menores cambios ante cambios legales
- Apoyo mutuo de productos

Inconvenientes del gran número de actividades:

- Poco conocimiento de todas las actividades
- Peligro de dispersión de esfuerzos
- Costes superiores de administración y profesorado
- Canibalización de productos ante las mejoras

Debo decidir. Tenemos actividades que conocemos sus posibilidades, tenemos otras que con menor rendimiento nos sirven de estímulo para hacer de complemento de las otras y en tercer lugar existe siempre una actividad que es estrella sobre las demás. Debemos programar un equilibrio entre todas para que no se observe algún punto de los inconvenientes antes mencionados.

¿Consideramos que debemos ampliar el número de las mismas? No vamos a tomar decisiones no programadas.

6. ACTIVIDADES Y SERVICIOS NUEVOS

La puesta en marcha de una actividad o servicio nuevo tendrá como finalidad la necesidad de los mismos.

Entre las acciones existentes para reforzar el ofrecimiento de un servicio están las dos posibilidades:

- Mejorar la calidad del servicio o la actividad.
- Lanzar servicios o actividades nuevas.

Vamos a ver el segundo caso como posibilidad de ampliación de la oferta de un programa atractivo.

Primero valoramos la tabla que se cita a continuación donde podemos ver la diferencia que hay entre un mercado y un servicio actual y nuevo con sus variantes:

Consolidación
Desarrollo
Ampliación
Diversificación

servicios deportivos/consumidores			
SERVICIOS DEPORTIVOS			
Mercados	Actuales	Actuales	Nuevos
		- Aumentar la penetración entre posibles usuarios actuales	- Desarrollar la captación entre nuevos usuarios
		Consolidación	Desarrollo
	Nuevos	- Desarrollar nuevas actividades y servicios deportivos	- Introducirse con nuevos servicios y actividades deportivas entre otros posibles usuarios
		Ampliación	Diversificación

Una propuesta nueva de los mismos y su puesta en marcha no deber ser un capricho o la simple copia de su desarrollo en otros lugares.

Propongo para su reflexión el proceso adaptado del esquema de *Aragay J.J.* sobre la decisión:

- 1º. Una idea o grupo de ellas internas, externas, abstractas o concretas pueden ser recogidas por el equipo o la persona que debe considerar si se pueden producir o poner en práctica y las posibilidades a corto o medio plazo.
- 2º. Valorar si es compatible con el resto y si se pueden realizar con los recursos disponibles.
- 3º. Analizar los clientes potenciales y los costos.
- 4º. El producto o servicio está preparado técnicamente y comercialmente.
- 5º. En el inicio de la actividad estamos en el rendimiento esperado.
- 6º. El resultado es el adecuado o hemos de modificar el producto.
- 7º. Definición de la actividad.

Consejos a tener en cuenta

- Tener presente: el cliente, la competencia y la rentabilidad.
- El producto debe identificarse con la filosofía de la empresa.
- El precio debe ser el adecuado.
- Disponer de todos los medios para realizarlo correctamente.
- Que los que van a impartir o distribuir el producto, crean en él.
- No pensar solo en nuevas cosas, también en los nuevos modos.

6.1. CONSIDERACIONES EN LA CREACIÓN

a) Concepción económica

El usuario valora el precio en función del interés del uso del servicio. Cuando es el propio usuario el que lo demanda, le da un valor diferente del que conoce por medio de promociones o publicidad desde la entidad. Ya valoramos el precio como concepto general en el capítulo de los recursos económicos. El precio será real, político,etc.

b) Concepción de uso y consumo

El usuario decide el consumo o la práctica en función del conocimiento o comprensión de las mismas. Si no está convencido por sí mismo o por influencias externas, se le puede producir unas lagunas

de concepción que van a generar reparos a cualquier detalle por pequeño que sea. Cada objeción merece una contestación positiva con su explicación.

c) Concepción técnica

- Normas de utilización:
Deben ser claras y breves. La normativa no crea dudas, las simplifica.
- Posibilidad de explotación:
No existe ninguna duda en sus posibilidades. Como novedad debe estar por encima de las posibilidades del resto de actividades en los inicios. Si no arranca con estas posibilidades, no es interesante su explotación.

d) Concepción comercial

- Estímulo del usuario:
La credibilidad del usuario puede crear estímulos necesarios para su consumo. El producto es muchas veces uno más de un bloque originado por una entidad con gran credibilidad.
- Facilidad para ofrecerlo:
La oferta será sencilla. La relación precio, calidad, horarios, instalación, etc. nos dará la sensación de que la actividad tiene el atractivo por sí sola y necesita pocas ayudas publicitarias.

6.2. CRITERIOS DE PUNTUACIÓN DE UN NUEVO SERVICIO³⁹

ASPECTOS	MUY BIEN	BIEN	NORMAL	REGULAR	MAL
Forma y distribución					
Homogeneidad	Complementario de otros productos o servicios	Complementario	Se puede agregar	Se puede agregar sin ser conveniente	No se adapta
Efecto sobre los demás y su incremento	Aumenta la demanda de los demás productos	Podría ayudar	No afecta	Puede ser paralizadora de otros	Reduce la práctica de los otros
Duración de la vida					
Extensión	Región	Zona próxima	Zona	Menos usuarios	Actúa negativamente
Resistencia a las fluctuaciones cíclicas	Independiente recesión	Poco influido	Según cambio económico	Fuerte influencia	Fuertemente cíclica
Exclusividad	Protegido	Protegido es imitable	Difícil de copiar	Pueden copiar en parte	Fácil copia por cualquiera
Dificultad de realizar					
Equipo necesario	Se dispone y poco ocupado	Disponibile	Puede con incorporación	Comprado en gran parte	Totalmente comprado
Técnica	Disponibile inocupado	Disponibile	Complementarias a adquirir	Adquirir al 50%	A adquirir
Capacidad de expansión					
Evolución de usuarios	Rápido crecimiento	Crecimiento moderado	Crecimiento lento	Ligera regresión	Rápida regresión
Posición oferta	Sin competidores	Algún competidor	Competencia	Mucha competencia	Situación inferior y gran

39. Granada. *Curso citado*

7. PROMOCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Una definición sencilla de promoción: “Completar las acciones de captación de posibles usuarios así como las acciones publicitarias que estimulen la compra de los servicios.”

“La promoción no es la publicidad”

La publicidad es la representación y promoción de ideas para establecer relaciones entre entes en disposición de ofrecer servicios a posibles usuarios.

La promoción nos conduce a:

- Conservar clientes actuales y atraer nuevos.
- Construir imagen de la empresa y los servicios.
- Vender servicios.
- Cambiar opiniones y aptitudes.

Las causas de la ineficacia de la promoción pueden ser:

- Gestión comercial por inexpertos o incapaces.
- Los servicios no se adaptan a los usuarios.
- Métodos de ofrecimiento inadecuados.
- Publicidad insuficiente o inadecuada.
- Existen otras ofertas más interesantes.
- Hay una crisis económica (temporal o permanente)

La promoción se orientará a través de:

1. Relaciones públicas.

- 1.1. Relaciones con la prensa.
- 1.2. Colaboraciones benéficas.
- 1.3. Relaciones con las asociaciones.
- 1.4. Conocimiento de los generadores de opinión.

2. Promoción de venta.

- 2.1. Presentación de actividades.
 - 2.1.1. Distribución geográfica.
 - 2.1.2. Posibilidades de gestión de otras zonas.
 - 2.1.3. Formas de presentación de todos los servicios.
- 2.2. Incentivos económicos para compra de servicios.
 - 2.2.1. ¿Cuánto cuesta? Despertar interés.
 - 2.2.2. Condiciones de pago.
 - 2.2.3. Descuentos familiares.
 - 2.2.4. Descuento al colectivo que proporciona clientes.
- 2.3. Premios y juegos de azar.

3. Patrocinio.

- 3.1. Rentabilidad indirecta.
- 3.2. Cobertura en los medios de comunicación durante un tiempo.

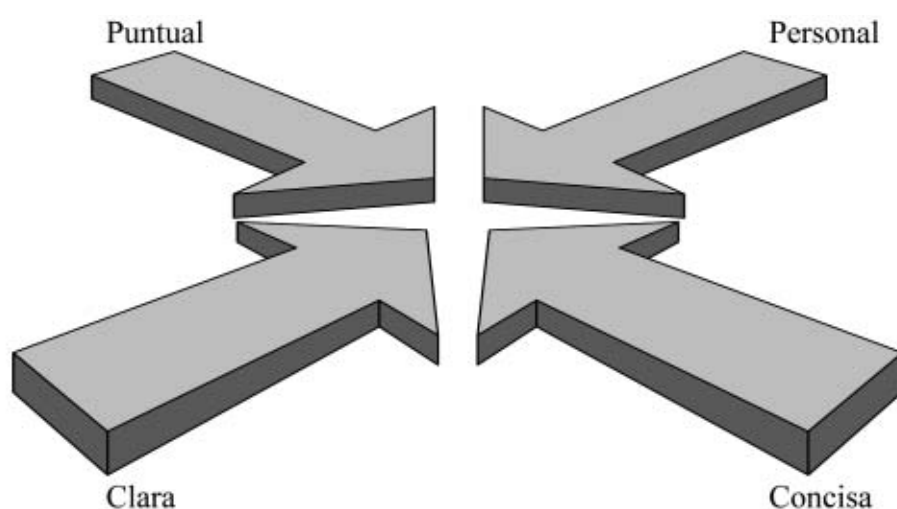
4. Publicidad.

- 4.1. Planeamiento de campañas.
 - 4.1.1. Tipos de campañas.
 - 4.1.2. Canales de comunicación
 - 4.1.3. Folletos generales y específicos.
 - 4.1.4. Tiempos e intensidad.
- 4.2. Preparación de anuncios.
 - 4.2.1. Características esenciales.
 - 4.2.2. Aspectos diferenciales.
 - 4.2.3. Limitaciones

- 4.3. Estudio de los medios.
 - 4.3.1. Limitaciones
- 4.4. Producción publicitaria.
 - 4.4.1. Quién y cómo es nuestro usuario.
 - 4.4.2. Dónde se encuentra.
 - 4.4.3. Cuántos usuarios existen.
 - 4.4.4. Reacciones de los usuarios frente a este tipo de servicios.
 - 4.4.5. Costumbre y hábitos de adquisición de servicios.

8. INFORMACIÓN Y DIFUSIÓN DE ACTIVIDADES

La información de las actividades debe ser:



¿A quién nos dirigimos?

- A Políticos.
- A Departamentos institucionales.
- A Clubes
- A Asociaciones interesadas.
- A Colegios
- A Medios de comunicación.
- A Clientes potenciales.
- A Generadores de opinión.

¿Qué información?

- Temarios de reuniones o asambleas.
- Informes de actividades.
- Programas.
- Actos importantes.
- Memorias anuales.
- Informes de control.
- Presupuestos.

¿Dónde?

- En el domicilio.
- En reuniones, asambleas.

- En las clases.
- En lugares alternativos donde pueda llegar con mayor urgencia.

¿Cómo?

- Cartas personales ó saludas.
- Dossier.
- Avisos en medios de comunicación.
- Publicaciones.
- Carteles y folletos.
- Revistas internas.
- Teléfono.
- Sistemas informáticos (Internet, etc.)
- Circulares.

¿Cuándo?

- Con antelación suficiente para cumplir con la normativa legal.
- Con antelación suficiente para su mayor difusión.

Ideas generales para su buen desarrollo

- Redacción de notas de prensa.
- Información diaria a los medios de comunicación locales.
- Archivo de todos los resultados.
- Diseño y edición dossiers de información.
- Organización de un archivo fotográfico.
- Organización del control.
- Clasificación de todos los destinatarios posibles.
- Organiza archivo de generadores de opinión.

9. CONTROL DE ACTIVIDADES

El control de actividades es muy variado y complejo. ¿Qué me interesa controlar? ¿Para qué voy a controlar? ¿Cómo voy a recoger la información? ¿Interpretaré en forma de mensaje el resultado de cada control?

Me interesa la actividad en todas sus facetas directas e indirectas: sus horarios, volumen, calidad, profesorado, alumnos, materiales, instalaciones, test, etc.

Recoger información sobre el comportamiento real es muy difícil por lo que debemos fiarnos de los números con la frialdad de los resultados de los mismos. Además conviene aportar valoraciones personales de los componentes del equipo que desarrolla las actividades porque son los que pueden detectar la sensibilidad que produce individualmente o en grupo su propio desarrollo.

Los pasos a seguir podrían ser los que marcan las flechas a continuación



Cada Entidad debe generar sus propios procedimientos y modelos de controles. En muchos casos se copia de otras Entidades que tienen mayor experiencia pero la información debe servir para algo y tener los datos que necesitamos. Los ejemplos son orientativos porque el contenido de la información se puede presentar de múltiples formas.

Recogida de la información:

Resumen de fichas-ejemplo de varias medidas o conceptos

Medida nº 1. Alumnos o usuarios

Ficha personal

(Ejem. 8.1 y 8.2)

Controles deportivos personales

(Ejem. 8.3)

Asistencias

(Ejem.8.4)

Evolución de altas y bajas

(Ejem. 8.5)

Medida nº 2. Escuelas

Listado de grupo

(Ejem. 8.6)

Ficha de clase

(Ejem. 8.7)

Resumen fichas de clase

(Ejem. 8.8)

Medida nº 3. Profesores

Parte diario de profesores

(Ejem. 8.9)

Parte mensual de profesores

(Ejem. 8.10)

Medida nº 4. Información general

Parte general de actividades

(Ejem. 8.11)

Parte general de deporte competición

(Ejem. 8.12)

9.1. PORTADA DE UNA FICHA PERSONAL

Ficha personal	1			2			3
Primer apellido				Fecha de nacimiento			
Segundo apellido				Domicilio:			
Nombre				Teléfono:			
Datos antropométricos/Edad	1	2	3	4	5	6	Observ.
Peso							
Talla de pie							
Perim. torá. inspiración							
Perim. torá. expiración							
Envergadura							
Nº de pie							
Datos fisiológicos							
Frecuencia card. reposo							
Grupo sanguíneo							
Pres. arterial max-min.							
Capacidad vital							
Enfermedades padecidas							
Lesiones padecidas							
Observaciones	1			2			3

9.4. ASISTENCIAS

Nombre _____														
Colegio o grupo _____														
Edad _____														
Domicilio _____														
Localidad y D.P. _____														
Teléfono _____							Fax _____							
Observaciones														
MES														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
MES														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
MES														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
MES														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

9.5. FICHA DE EVOLUCIÓN DE ALTAS Y BAJAS

MES	CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	
enero	Altas Bajas Cambios							
febrero	Altas Bajas Cambios							
marzo	Altas Bajas Cambios							
abril	Altas Bajas Cambios							
mayo	Altas Bajas Cambios							
junio	Altas Bajas Cambios							
julio	Altas Bajas Cambios							
agosto	Altas Bajas Cambios							
septiembre	Altas Bajas Cambios							
octubre	Altas Bajas Cambios							
noviembre	Altas Bajas Cambios							
diciembre	Altas Bajas Cambios							
Total								

Categoría de socios o abonados

1.- _____ 2.- _____ 3.- _____

4.- _____ 5.- _____ 6.- _____

9.7. MODELO DE FICHA DE CLASE

Escuela de Atletismo

Ficha de clase nº 6

Calentamiento:

- Carrera suave durante 5' o Juego de Carreras “Cortar el hilo”
- Ejercicios generales durante 10'

Preparación física

Cualidad: Resistencia Orgánica

- Sistema de entrenamiento: “Juego de carrera polaco”
- Carrera continua 5' o un juego de carrera
- Ejercicios genéricos: en desplazamiento, saltos, sprints cortos, carreras laterales, talones a glúteos, rodillas al pecho, skipping, etc.
Se toma el pulso y recuperar hasta 100 p./minuto.
- 3 x 200 mts / Intensidad 75% / Recuperación: descender a 100 p./minuto.
- Carrera suave o juego de carrera 4'

Técnica

Tema: Velocidad pura

- Ejercicios de asimilación a carrera: 10 a 15'
- Interval-Training (15'-20')
5 x 80 3 x 100 Intensidad del 75%. Recuperación necesaria para bajar a 120 p/minuto.
Con los niños y niñas más pequeños, realizar sólo la mitad y emplear el tiempo restante en algún juego de carrerar o de otro tipo.

Fase competitiva (15')

- Pruebas de velocidad en la pista:
50 mts para niños y niñas de 6 a 10 años
80 mts para niños y niñas de 11 a 13 años.

9.8. FICHAS DIARIAS RESUMEN DE CLASE

FECHA:	CLASE DESARROLLADA N°:	
N° Asistentes:	Faltas:	Total grupo:
CONCEPTOS PROGRAMADOS	VARIACIONES	
P.F.		

Técnica:
Táctica:
Problemas internos:
Problemas externos:
Observaciones:

FECHA:	CLASE DESARROLLADA N°:	
N° Asistentes:	Faltas:	Total grupo:
CONCEPTOS PROGRAMADOS	VARIACIONES	
P.F.		

Técnica:
Táctica:
Problemas internos:
Problemas externos:
Observaciones:

9.9. PARTE DIARIO DE PROFESORES

PROFESOR		DÍA	1°	2°	3°	4°	5°	6°
Edad								
Usuarios	iniciales							
	bajas	n°						
		mes						
	altas	n°						
		mes						
	finales							
	% rendimiento							
Clases	lugar							
	días/horas							
	previstas							
	suspendidas	n°						
		causas						
	realizadas							
	Total/asis/año							
	Total/faltas/año							
	media año asistencia							
	U/h n°T							
Competición	deportes	atletismo						
		baloncesto						
		balonmano						
		fútbol						
		fútbol sala						
		voleibol						
		otros						

9.10. PARTE MENSUAL DE PROFESORES

ACTIVIDADES		MES	1°	2°	3°	4°	5°	6°
Grupos								
Edad								
Usuarios	n° total principio mes							
	bajas							
	altas							
	n° total final mes							
	lugar							
	días semana							
Clases	horario							
	previstas							
	suspendidas							
	realizadas							
	n° total asistencia mes							
	n° faltas profesor							
	media mes asistencia							
	n° total/f/m							
	n° U/H	previsto						
		real						
Competición	deportes	atletismo						
		baloncesto						
		balonmano						
		fútbol						
		fútbol sala						
		voleibol						
		otros						
		total						
prestaciones	n° consultas							
documentación	n° prestaciones							
n° horas formación realizadas								
n° horas reunión realizadas								

9.11. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE ACTIVIDADES

HORAS /DÍAS		8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	TOTAL HORAS	TOTAL USUA.
lunes	a																	
	b																	
	c																	
	d																	
martes	a																	
	b																	
	c																	
	d																	
miércoles	a																	
	b																	
	c																	
	d																	
jueves	a																	
	b																	
	c																	
	d																	
viernes	a																	
	b																	
	c																	
	d																	
sábado	a																	
	b																	
	c																	
	d																	
domingo	a																	
	b																	
	c																	
	d																	

- a) momento 1 (formativo)
- b) momento 2 (educación deportiva)
- c) momento 3 (pleno desarrollo deportivo)
- d) momento 4 (mejora generalizada de calidad de vida)

9.12. INFORMACIÓN DEL DEPORTE COMPETICIÓN

INSTALACIÓN				AÑO
Entidad				
Deporte (1)				
Nº equipos (2)				
Categoría (3)				
Nº deportistas (4)				
Horas semanales (5)				
Semanas (6)				
Punto deportivo (7)				

(1) En estas casillas hay que indicar los distintos deportes que la entidad tiene en competición.

(2) Indicar aquí el número de equipos por categoría, entendiendo como tales las que vienen determinadas por las distintas edades, divisiones o sexos.

(3) Poner la división en que actúa el equipo de referencia señalado en la casilla anterior.

(4) Señalar el número de deportistas que integran cada uno de los equipos mencionados.

(5) Indicar el número total de horas de práctica deportiva, de entreno y de competición dentro del equipamiento.

(6) Señalar aquí las semanas en que se utilizan durante el año.

(7) Lugar en donde se lleva a cabo la actividad (Instalación)

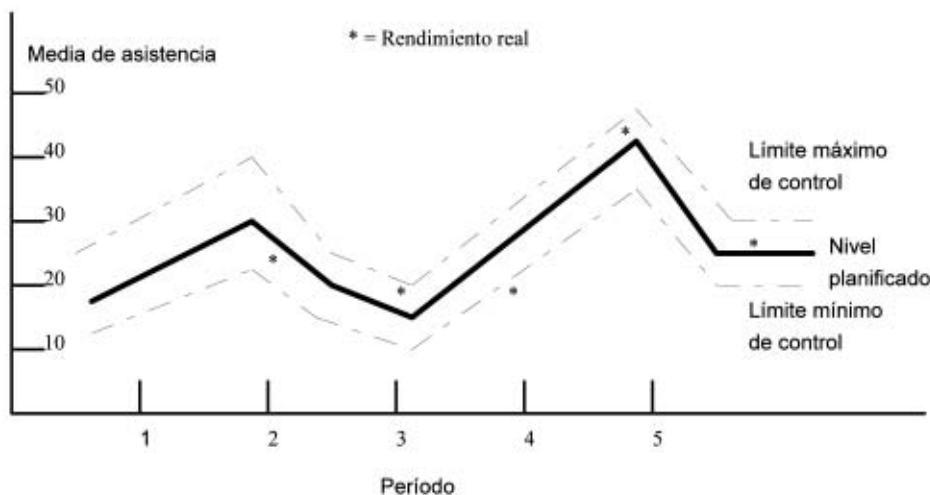
9.13. MODELO DE CONTROL:
(Nº DE USUARIOS POR HORA/INSTALACIÓN DEL COMPLEJO)

HORAS	INSTALACIÓN	INSTALACIÓN	INSTALACIÓN	INSTALACIÓN	INSTALACIÓN	TOTAL
7 7	Tenis 4 usuarios	Fútbol	Baloncesto	Voley	Atletismo 6 usuarios	10
8 8	Tenis 2 usuarios	Fútbol	Baloncesto	Voley 6 usuarios	Atletismo	8
9 9	Tenis 4 usuarios	Fútbol 24 usuarios	Baloncesto 10 usuarios	Voley 10 usuarios	Atletismo 12 usuarios	60
10 10	Tenis 2 usuarios	Fútbol 7 28 usuarios	Baloncesto 12 usuarios	Badminton 4 usuarios	Atletismo 10 usuarios	56
11 11	Tenis 2 usuarios	Fútbol 7 28 usuarios	Baloncesto 12 usuarios	Badminton 4 usuarios	Atletismo 5 usuarios	51
12 12	Tenis 4 usuarios	Fútbol 32 usuarios	Baloncesto 6 usuarios	Voley 10 usuarios	Atletismo 20 usuarios	72
13 13	Tenis 2 usuarios	Fútbol 40 usuarios	Balonmano 20 usuarios	Tenis mesa 12 usuarios	Atletismo 6 usuarios	80
14 14	Tenis 6 usuarios	Sin Sin	Sin Sin	Sin Sin	Sin Sin	6
15 15	Sin Sin	Fútbol 7 20 usuarios	Balonmano 22 usuarios	Sin Sin	Sin Sin	42
16 16	Tenis 4 usuarios	Fútbol 7 20 usuarios	Baloncesto 20 usuarios	Tenis mesa 8 usuarios	Atletismo 8 usuarios	60
17 17	Tenis 10 usuarios	Hockey hierba 20 usuarios	Baloncesto 20 usuarios	Tenis mesa 12 usuarios	Atletismo 30 usuarios	92
18 18	Tenis 10 usuarios	Fútbol 26 usuarios	Baloncesto 24 usuarios	Voley 4 usuarios	Atletismo 35 usuarios	99
19 19	Tenis 2 usuarios	Fútbol 30 usuarios	Balonmano 12 usuarios	Voley 10 usuarios	Atletismo 3 usuarios	57
20 20	Tenis 2 usuarios	Fútbol 35 usuarios	Balonmano 18 usuarios	Badminton 12 usuarios	Atletismo 6 usuarios	73
21 21	Tenis 4 usuarios	Fútbol 35 usuarios	Balonmano 17 usuarios	Badminton 10 usuarios	Sin Sin	66
22 22	Sin Sin	Libre 20 usuarios	Libre 8 usuarios	Badminton 6 usuarios	Sin Sin	34

10. REPLANTEAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES

Si el rendimiento real se distancia de lo que habíamos planificado podemos cambiar la estrategia pero valorando antes el aspecto económico de los cambios que vamos a producir.

Vemos un ejemplo de la evolución de un período con sus aspectos positivos y negativos en función de la programación. El rendimiento real positivo se señala por encima de la línea negra en cada uno de los períodos y el rendimiento real negativo está por debajo de la misma línea negra del nivel planificado (en ambos casos con el signo *):



Acciones a realizar en los diferentes períodos:

1. Aumento de los precios o reducir descuentos. Será efectivo si se mantiene el volumen de actividad.
2. Reducir los precios.
3. Programar actividades con mayores márgenes. Estas nos originarán mayores gastos de profesorado.
4. Negociación con colectivos
5. Reducir la asistencia técnica para reducir costes.

¿Qué ha sucedido?

Tenemos desviaciones negativas que nos han originado el aumento de precio o la reducción de descuentos pero al reducirlos de nuevo se nos convierte en desviaciones positivas por el aumento de usuarios. La prueba de actividades con mayores márgenes nos conduce a resultados negativos que debemos compensar con un plan de negociación con colectivos para consolidar la reducción de la asistencia técnica.

¿Dónde ha sucedido?

Los partes mensuales nos darán una idea exacta de cuándo se producen variaciones, días y horas como resultado de las modificaciones que se realizan en la gestión de las actividades. Conviene que los partes sean fiables y correctos.

¿Por qué se ha producido?

Es muy difícil saber el origen de los problemas con una cierta rapidez aunque algunas veces lo podamos detectar rápidamente. En la mayoría de los casos debemos investigar junto con los profesores y los mismos usuarios. En el ejemplo se suceden variaciones muy rápidas que nos conducen a resultados muy rápidos.

¿Cómo lo corregimos?

Valoramos lo que nos va a costar, cuánto tiempo vamos a necesitar para cambiar y si conseguiremos los objetivos con estos cambios. Como vemos en el ejemplo, los cambios deben ser muy estudiados y medidos. Pueden ser soluciones de choque en algunos casos como el primero en el que rápidamente se produce la reacción negativa o cambios con sentido de programa donde se ha estudiado la acción y la reacción.

Cambio descontrolado → caos

Cambio orientado → innovación

11. ALGUNAS PREGUNTAS PRÁCTICAS

1. ¿Cómo se reparte la actividad?
 - Actividades nuevas
 - Actividades repetidas
 - Actividades repetidas con modificaciones
2. ¿Cómo localizo los clientes potenciales?
 - Medios propios más útiles
 - Medios propios menos útiles
 - Medios ajenos
3. ¿La información es completa?
 - En los medios de comunicación
 - En la difusión directa (carteles, folletos, etc.)
 - En la difusión personal (cartas, invitaciones, etc.)
4. ¿Qué presiones son las más acusadas?
 - Presión de la competencia
 - Presión de la demanda
 - Presión de la calidad
5. ¿Cómo ofrezco la actividad?
 - Presentación directa a usuarios potenciales
 - Oferta con inscripción
 - Oferta a grupos
6. ¿He planificado?
 - Medios
 - Horarios
 - Fuentes de financiación

*DESARROLLO DE LOS
RECURSOS ECONÓMICOS*

1. RECURSOS ECONÓMICOS

Igual que al deportista le preocupa la situación de la instalación y los materiales que va a emplear, al gestor le preocupa la financiación de todo lo necesario para el mantenimiento de las instalaciones y el desarrollo de las actividades.

De qué nos sirven las ideas si no tenemos posibilidades económicas para desarrollarlas. Este es un tema que necesita muchísima mayor imaginación que el resto. Las recetas pueden servir pero las oportunidades son las que surgen en algunas ocasiones y si las dejamos pasar no vuelven. Son situaciones similares a las que se producen en la venta de cualquier producto en las que hay un momento en el que se produce una situación favorable y acertamos o no acertamos a adivinarla. Existen detalles que los buenos vendedores conocen y que aprovechan.

En este caso, es lo mismo.

Las posibilidades no se dejan ver continuamente, la financiación no es fácil ni tampoco es una regla exacta. Es la sensibilidad y el conocimiento para reconocer todas las fuentes posibles y los momentos adecuados para extraer de cada una de ellas los máximos recursos posibles.

Conoceremos los costes, los ratios, los precios, las subvenciones, los presupuestos, los controles del gasto, etc. Todo tiene relación directa con la gestión y todos los conceptos se relacionan entre sí. La contabilidad del bolsillo, no sirve en este caso. No podemos ingresar y de esto, vamos gastando. Debemos analizar cada elemento que pueda ser positivo en la consecución de ingresos y en la reducción de gastos.

Los objetivos generales dependerán en gran importancia de los recursos económicos y de la generación de los mismos. Una instalación cerrada también produce gastos y estando abierta, debe soportar mayores consumos. El equilibrio entre la primera posibilidad y la segunda no será ventajoso porque la relación debe ser inversamente proporcional al número de usuarios. Quiero decir que el mayor número de usuarios, debería favorecer la gestión económica en el mantenimiento de los gastos y el incremento de ingresos.

1.1. ANÁLISIS DE DATOS (MEMORIAS Y CONTABILIDADES)

Cuando iniciamos una actividad nueva realizamos estudios que nos llevarán a una realidad positiva o negativa, pero cuando existe un período anterior, tenemos ventajas en la evaluación de posibilidades (tenemos datos), pero es necesario realizar un examen de todo lo que nos pueda ofrecer una visión de la realidad de la situación.

Los cambios en la gestión se transmiten con una auditoria de un periodo determinado. No obstante también nos puede ayudar el conocimiento de las memorias, el ejercicio contable de los años anteriores y toda la información recogida de una forma resumida y por conceptos que se indican a continuación.

Memoria de actividades:

Programa: Desarrollo
 Resultados

Inversores:

Públicos
Privados

Desarrollo general:

Funcionamiento:	Gastos e ingresos corrientes Subvenciones Amortizaciones
Concepción:	Dirección y Administración Administración de personal Mantenimiento Actividades (Personal especialista, material, revistas)
Ingresos:	Explotación (prestación de servicios) Exteriores Presupuestarios
Contribución a:	Asociaciones culturales y deportivas Profesores Equipamientos
Estudio racional:	Costes actuales Coste de cada instalación/hora Coste de actividades enseñanza Cálculo de amortización de la instalación

2. NOCIONES DE COSTES

¿Qué es un coste?

Es el valor total de los recursos necesarios para producir un bien o servicio.

¿Para qué nos sirve calcular los costes?

Podríamos dar múltiples razonamientos pero los vamos a sintetizar en dos:

- Por control.
- Para fijar un precio.

La noción de coste global sería el cómputo del valor de la instalación más los gastos de utilización o mantenimiento.

$$\text{COSTE GLOBAL} = \text{COSTE DE CREACIÓN} + \text{COSTE DE UTILIZACIÓN}$$

Cuando valoramos los costes de un equipamiento, en algún caso, nos podemos olvidar de contar con el valor de amortización anual y total del inmueble o cometer el error de no darnos cuenta que el deterioro producirá en su día la necesidad de crear una reforma importante o la construcción de una nueva instalación.

El caso aplicado a instalaciones gestionadas por la Administración Pública tiene una cierta lógica porque en muchos casos las instalaciones no son costeadas parcialmente por la Administración gestora pero en los casos de instalaciones privadas con gestión directa y particular, debe de contemplarse la amortización total de las mismas.

¿El nivel de actividad tiene influencia en los gastos y en los ingresos? Por ejemplo: el aumento de días de actividad repercute en los gastos de administración o de calefacción? Para contestar a estas preguntas vamos a distinguir dos tipos de costes:

COSTES FIJOS Y COSTES VARIABLES

Costes fijos:

Se denominan costes fijos a los que no dependen de la actividad. Normalmente se les denominan gastos generales y no varían con los cambios de niveles de actividad. Por ejemplo, el costo de mantenimiento ordinario de una instalación es el mismo si hay 25 que 50 practicantes.

Normalmente son los siguientes:

1. Sueldos de dirección
2. Alquileres, contribuciones, calefacción, luz general, teléfono.
3. Gastos de oficina
4. Los costes fijos ocasionados por el equipo.

Costes variables:

Se denominan costes variables cuando son directamente proporcionales a la actividad o varían según el volumen de la misma. Por ejemplo, el coste de profesorado es proporcional al número de participantes.

Normalmente son los siguientes:

1. Materias primas
2. Costes de mano de obra directa
3. Comisiones pagadas
4. Otros gastos de la actividad

Estos costes pueden ser directos y afectar a una sola actividad o pueden ser indirectos y afectar a varias y ser repartidos entre todas ellas de una forma más o menos arbitraria.

Se pueden distinguir cuatro categorías de costes:

1. Costes variables directos (mano de obra directa).
2. Costes variables indirectos (consumo de electricidad)
3. Costes fijos directos (amortización de un aparato que solo sirve para dicha actividad)
4. Costes fijos indirectos (alquiler de local o utensilio)

Conocemos e identificamos los gastos fijos y los variables. El simple conocimiento no nos sirve de nada. Debemos aplicar los dos a el consumo de la actividad y de los servicios. Vamos a la práctica

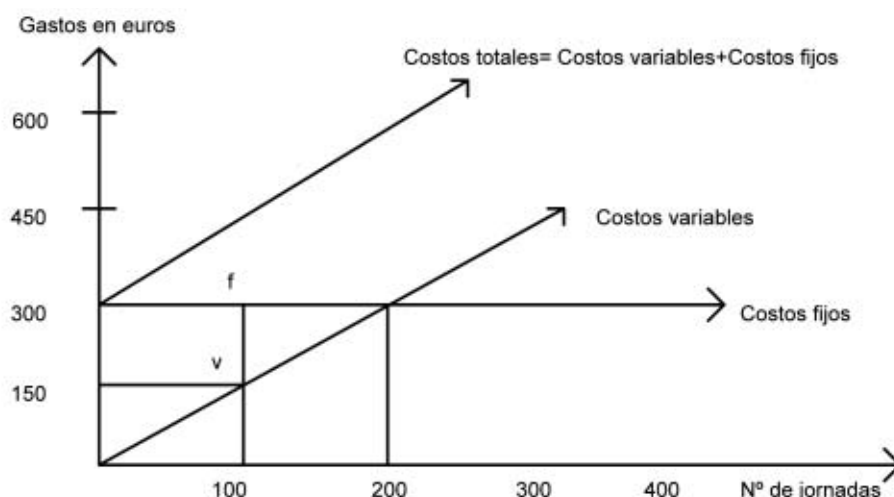
¿Cuánto corresponde de gastos variables a una actividad o servicio?

Seguro que los conocemos porque es fácil que la actividad la hayamos programado en función de gastos: profesor + material + porcentaje de gastos.

¿Cuánto corresponde de gastos fijos a una u otra actividad?

Esta valoración es mucho más difícil porque debemos usar referencias que nunca nos van a dar la valoración exacta del gasto. Podemos usar la referencia por usuario, por metro, por actividad, etc. y ninguna de ellas nos lleva a su definición definitiva. En el caso de la actividad, es probable que la referencia de tanto o cuanto por usuario sea que más se acerque a la realidad.

Pienso que los ejemplos son los que mejor ilustran cualquier concepto o comentario. A continuación podemos observar dos de ellos que nos pueden hacer comprender mejor la teoría de estos tipos de gastos.



Análisis del gráfico

Para 100 usuarios el costo de profesorado son 150 euros (punto V) pero el costo de mantenimiento es de 300 euros (punto F), el costo de mantenimiento no varía en función de los usuarios pero el del profesorado sí que varía.

- 1^{er} ejemplo: 10 usuarios
 - costes fijos = 300 euros.
 - costes variables = $1,50 \times 10 = 15$ euros.
 - costo medio por usuario = $\frac{300 + 15}{10} = 31,50$ euros.
- 2^o ejemplo: 100 usuarios
 - costes fijos = 300 euros.
 - costes variables = $1,50 \text{ €} \times 100 = 150$ euros.
 - costo medio por usuario = $\frac{300 + 150}{100} = 4,50$ euros.
- 3^{er} ejemplo: 200 usuarios
 - costes fijos = 300 euros.
 - costes variables = $1,50 \text{ €} \times 200 = 300$ euros.
 - costo medio por usuario = $\frac{300 + 300}{200} = 3$ euros.

¿A partir de qué umbral de actividad existe rentabilidad?

En este caso no podemos hablar más que de rentabilidad económica. La rentabilidad social no se evalúa aquí.

Otro ejemplo que puede ser ilustrativo es el siguiente:

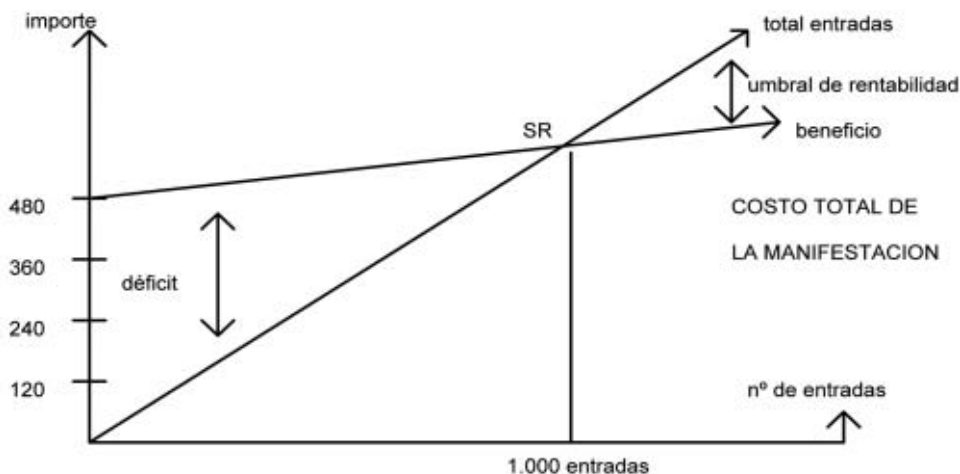
Los costes de realización de una manifestación deportiva son de 6.000 euros de gastos fijos (alquiler, mano de obra, gastos diversos, etc.) Si se ha previsto el precio de las entradas por un importe de 6 euros. ¿Cuántas debemos vender para cubrir los gastos?

$$\frac{6.000}{6} = 1.000 \text{ entradas.}$$

Los organizadores comienzan a ganar dinero cuando vendan más de 1.000 entradas y perderán cuando vendan menos de las citadas. Si los asistentes no superaran el número de 1.000, deberían incrementar el precio de las mismas.

Los costes los debemos analizar en función de la actividad:

- Analizar el impacto de la variación de la actividad.
- Suministrar los elementos útiles para fijar los precios. Conocer el precio mínimo para no perder dinero.
- Analizar los costes que permitan comparar los costes reales con los objetivos fijos.



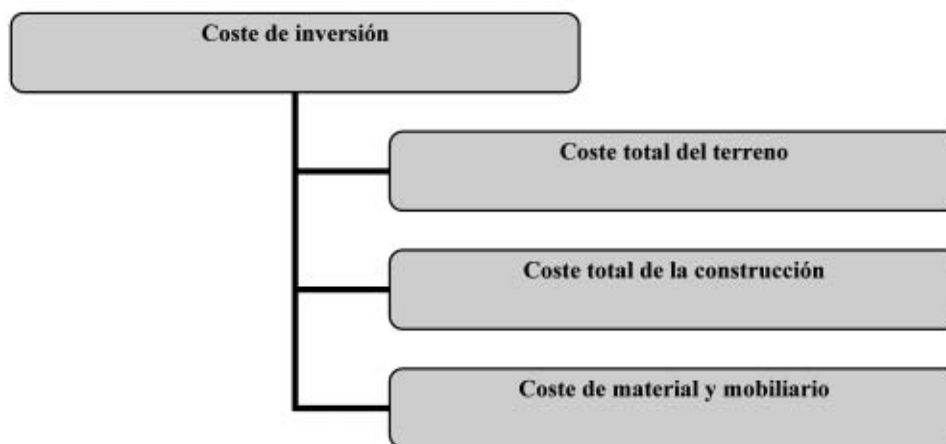
Puede disminuir el precio de la entrada en función de otras fuentes de ingresos, pero el ejemplo es simple para su comprensión.

2.1. PROGRAMA DE COSTES

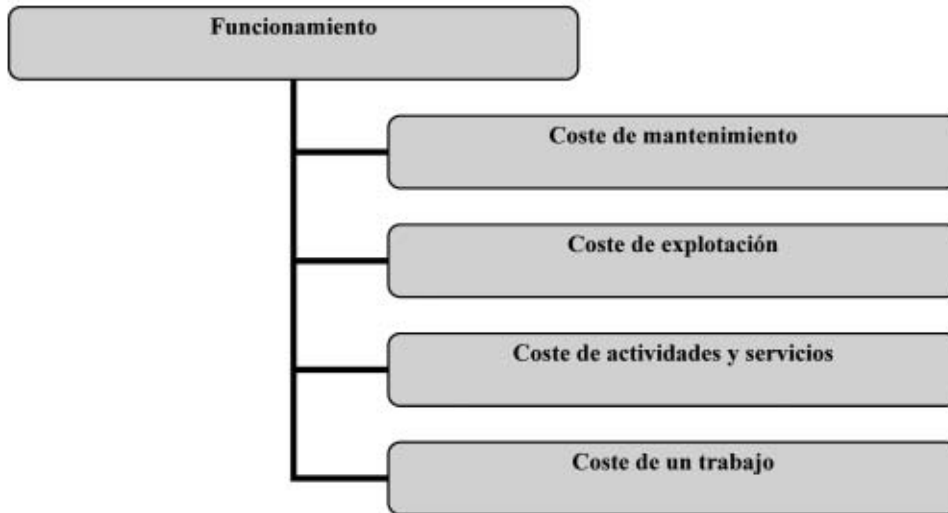
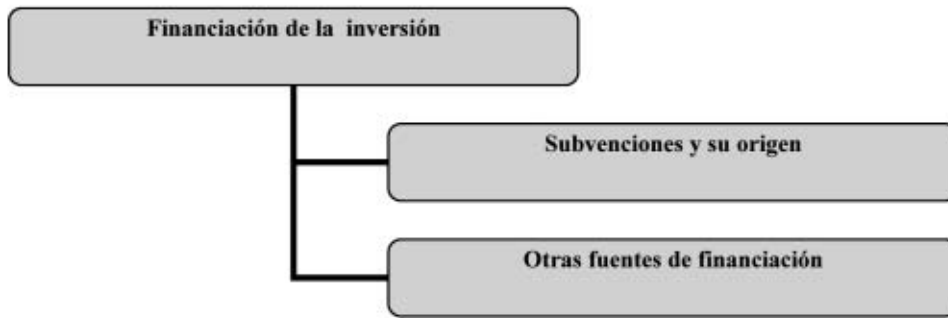
Después de una primera clasificación de los costes en fijos y variables y ver algunos ejemplos para comprenderlos los podemos conocer dentro de una subdivisión en un programa.⁴⁰

Los costes no deben considerarse como una regla exacta que siempre es igual porque existen variantes que los cuestionan. Cada lugar y cada ocasión tienen valores diferentes que dependen del mercado en ese momento. Además existen otra serie de circunstancias que debemos añadir y desarrollar como:

1. El componente de capacidad de gestión de inversión.
2. La evolución de la economía como fuente de financiación de la inversión.
3. El funcionamiento produce incidencias con alteraciones.
4. El control nos puede posibilitar la observación de alteraciones en el desarrollo de la actividad.



40. Jeannet Agnès "Costes provisionales y costes de referencia" Obra cit.



2.1.1. Coste del terreno

La disponibilidad del terreno está siempre en el índice de los primeros estudios o lo que es lo mismo en el inicio del proyecto. Es un tema tan importante que nos impide planificar sin tener decidido el lugar de determinadas características.

Se me ocurre una duda razonable

- ¿Adecuar el terreno a la instalación?
- ¿Adecuar la instalación al terreno?

Un proyecto siempre dependerá de las medidas de un terreno pero por otro lado las características del mismo pueden ser indiferentes o determinantes en la instalación. La posible disponibilidad del terreno antes del proyecto, puede mejorar o facilitar la colocación del mismo. Esto ya se ha comentado en el planeamiento de la instalación y en este capítulo se piensa en otra preocupación diferente: su coste

¿Disponemos de terrenos propios o tenemos que comprar?

¿Vamos a comprar todos o parte de ellos?

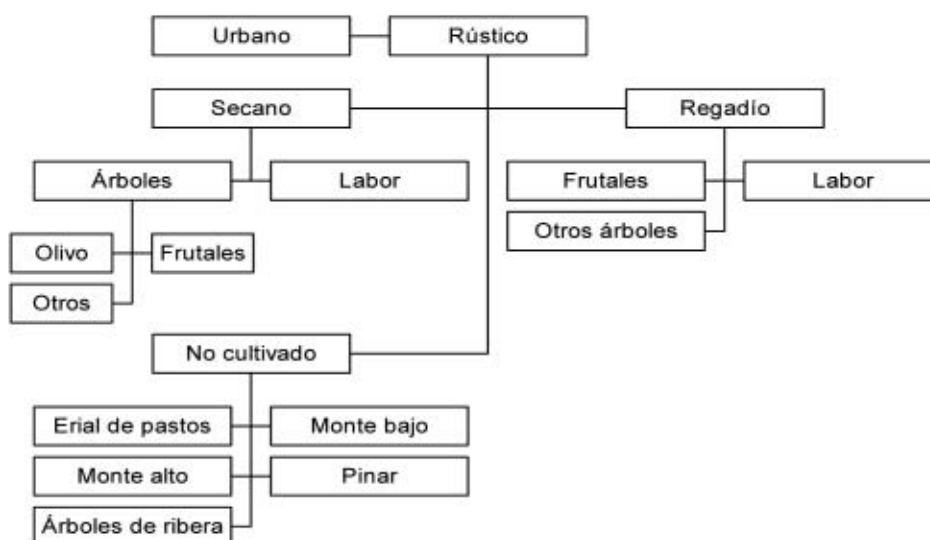
¿Compramos más terrenos para futuras ampliaciones?

El proyecto debe contemplar las necesidades pasadas, presentes y futuras.

El coste del terreno será el resultado final del coste más las modificaciones que debemos hacer para que sea idóneo (calidad de la tierra, subsuelo, etc.) Algunas veces comprar barato, resulta caro, si no tenemos en cuenta el valor añadido por modificaciones para hacerlo ideal.

Debemos valorar desde el punto de vista del comprador y el punto de vista del vendedor el precio equilibrio que satisfaga a ambas partes y para ello debemos conocer los diferentes tipos de terrenos que constan en las tablas de valoración urbana y rústica para partir de una referencia válida en cuanto a un precio oficial de tasación.

Expongo un modelo de organigrama con distintos tipos de terrenos.



Los precios son diferentes en cada una de las opciones.

Los precios son diferentes en cada lugar o localidad.

¿Lo compramos por gestión directa o lo encargamos a intermediarios? Cuando aparece el fantasma de la especulación, debemos ver con anterioridad el camino a seguir que nos conduzca a su mejor precio. Para ello es importante valorar algo tan simple como si el proyecto se ha explicado con su ubicación antes de comprar o el secreto del proyecto nos permite comprar sin que el vendedor incremente su precio debido a nuestro gran interés.

Un posible contrato con intermediarios nos dará soluciones que nosotros directamente podemos encontrar verdaderas dificultades. Fijaremos un precio máximo y primaremos cualquier bajada del mismo.

Un contrato que debe hacer constar:

- Los nombres de los firmantes con su condición de representantes en las dos entidades.
- La actividad de las dos entidades.
- El objeto del contrato.

2.1.2. Coste de la construcción

Una construcción tiene unos valores que son manejados por los proyectistas para valorar inicialmente el coste de una obra. El destino de la misma origina diferencias en la construcción, por lo que debido a la gran diferencia de instalaciones en cuanto a formato se refiere, nos impide dar un importe unificado en valor pesetas/m².

No es lo mismo valorar la construcción de un campo de fútbol, de una piscina, de una pista de tenis, de un pabellón, etc.

Podemos hablar de campo de fútbol de hierba natural de 113 x 73 m con 23,08 €/m² o hierba artificial de 100 x 60 por 66 €/m², el de un vaso de piscina de 25 x 12,5 en 413 €/m² si es de recreo o de 506 €/m² si es de 20 x 10, el de un pabellón de 45,5 x 291 en 433 €/m² o sala escolar de 32 x 20 en 439 €/m² y el de un frontón de 36 x 22 por 177 €/m².

⁴¹La composición del precio (ejemplo: pista pequeña) comprende:

- Formación de pendientes.
- Aplicación de herbicida.
- Evacuación de aguas.
- Bordillo drenaje.
- Bordillo fondos.
- Sub-base de zahorras o gravas.
- Marcaje de campos.
- Cerramiento de 3 m en todo el pavimento.

Añadimos la información del acabado en sus diferentes posibilidades:

- Solera de hormigón: 13 €/m².
- Hormigón poroso: 18 €/m².

Un buen proyecto es el que es capaz de decir no sólo lo que va a costar sino como debemos construir para que nos cueste menos. En los proyectos podemos encontrarnos detalles que nos garantizan la buena gestión de la instalación.

Un buen proyectista relaciona lo que hace con una explicación del porque lo hace. La altura de un alicatado en un vestuario tiene relación directa con la limpieza posterior. El tipo de protección de pared en un pasillo o en un vestíbulo nos facilita un ahorro en la pintura de la misma. La altura de un banco en un vestuario, la forma de apoyo en el suelo puede favorecer o perjudicar la limpieza. Una percha anti-vandálica a una percha convencional puede ahorrarnos muchos recambios de la misma.

La diferencia de precio entre un sistema y otro de los comentados puede ser muy escaso por eso debemos mimar el proyecto con aportaciones de técnicos, arquitectos y todos los que pueden aportar ideas en el inicio del mismo (equipo multidisciplinar) para alcanzar la mejor calidad/precio.

También debemos contar con las posibles bajas en el precio que ofrecen las empresas que van a construirlo. La baja no debe ir en detrimento de la calidad de los materiales de la instalación. Si el proyecto es correcto, el precio no tendrá importantes desviaciones. Por eso, debemos tener cuidado con las bajas temerarias que de una manera u otra se pagan. Nadie quiere perder. La empresa constructora debe cumplir con la ejecución del proyecto en los precios fijados y nosotros (por medio de los servicios técnicos) nos corresponde vigilar que la construcción cumpla los plazos y las calidades programadas.

La gestión de la construcción es tan importante que nos puede llevar a cuadrar los importes del proyecto y la realidad del mismo. Las cosas no se escriben si no es para leerlas y muchas veces caemos en la tentación de no leer lo que se hace constar en el proyecto y en la memoria. El proyecto no debe con-

41. Normativa para la construcción de instalaciones deportivas. Diputación General de Aragón. Dirección General de Deportes. 1986

tener ningún elemento o instalación sin definir en cuanto a tipología, dimensiones, consumos, con diferentes posibilidades.

Cumpliremos objetivos: Proyecto = Precio final

2.1.3. Coste del equipamiento

La compra del material y mobiliario se realiza de diferente forma en función del comprador (entidades públicas o privadas):

- En las entidades públicas por medio de unas bases.
- En las entidades privadas por gestión de compra directa.

En ambos casos se buscan varias ofertas señalando los tipos de materiales y mobiliarios que necesitamos con las características de cada uno de ellos. El detalle de modelo, marca, material y el detalle de las características con el más mínimo detalle que haga que las ofertas se ajusten exclusivamente al precio y no a alternativas de ofertas diferentes a lo solicitado. Es fundamental.

El coste de una canasta de baloncesto, unos anclajes o un balón de..., varía muy rápidamente. Dar un precio en este momento que estoy redactando el libro puede producir un aumento rápido a lo largo de unas semanas o meses. La gestión de compra de todo el equipamiento se realizará en conjunto y si no es por una necesidad, nunca por separado. No es lo mismo comprar un balón que varios. El precio no es el mismo.

Como orientación podemos tener precio por unidad de equipamiento: porterías, redes, anclajes, etc. pero cada una de estas unidades puede estar fabricada de diferentes materiales que harán variar el precio de las mismas. Valoremos el material, el precio y el coste de mantenimiento para decidir sobre el mismo y a partir de entonces, solicitamos lo que se ajusta a nuestro objetivo y posibilidades.

Precio orientativo material deportivo (1985)

Balonmano o fútbol sala (porterías reglamentarias y redes)	500 €
Baloncesto (canastas reglamentarias y redes)	7.000 €
Tenis (anclajes, postes y redes)	500 €
Badminton (anclajes, postes y redes)	400 €
Voleibol (anclajes, postes telescópicos y redes)	500 €

2.1.4. Subvenciones y sus orígenes

Subvención es la ayuda económica concedida por la Administración con el fin de equilibrar los gastos que no tienen compensaciones económicas por ser servicios públicos. El control de las subvenciones se incluye en este apartado porque su ignorancia o mala gestión produce mayores costos indirectos en otros componentes económicos de la gestión.

Condiciones que debe reunir una subvención:

- Las subvenciones deben tener interés público.
- Las subvenciones no deben tener objetivos políticos.
- Las subvenciones no deben duplicar la acción de los servicios públicos.
- Las subvenciones no deben dificultar la libertad de industria y comercio.
- Las subvenciones no deben darse a Entidades que tienen fines lucrativos.
- Las subvenciones no deben darse a organismos que no estén legalmente legislados y registrados.

El control de las subvenciones es necesario por dos razones fundamentales:

- 1º por la posible inspección del organismo subvencionador.
- 2º por control, análisis y mejora.

Control del calendario de posibles subvenciones que pueden aparecer durante el año o curso.

Ficha calendario:

- La fecha de publicación de la convocatoria
- Plazo para la presentación de la solicitud
- Importe solicitado
- Importe concedido
- Fecha de presentación de los justificantes
- Fecha de recepción de la ayuda.

Control de las actividades subvencionadas que consistirá en realizar un seguimiento por medio de los responsables, haciendo constar detalladamente en los impresos correspondientes todos los resultados

Control financiero de las actividades que se va a reflejar en la memoria final y que debemos mandar a la Entidad que nos ha concedido las mismas.

La forma de actuación en cuanto a la forma de solicitud puede ser muy variada pero no variará mucho de los conceptos generales de cualquier solicitud como pueden ser:

- Instancia dirigida al Responsable del Organismos subvencionador
- Proyecto resumen del presupuesto.
- Resumen de los programas.
- Impreso separado de cada programa o actividad.

Ficha tipo para control de subvenciones					
CONTROL DE SUBVENCIONES					
Fecha de petición	Organismo subvencionador	Ayuda solicitada	Fecha remisión justificantes	Ayuda concedida	Fecha de recepción

2.1.5. Otras fuentes de financiación

Disponemos de otras fuentes de financiación relacionadas directamente con la instalación que pueden proporcionarnos ingresos importantes: **la publicidad estática y el arrendamiento de servicios.**

La publicidad es un instrumento que puede proporcionar beneficios a las dos partes que la utilizan: arrendador y arrendatario.

No existe una regla exacta para saber la producción de la publicidad en una instalación. Desde luego no es lo mismo una ciudad que otra ni una instalación grande y una pequeña. La oferta y la demanda son las que nos llevan a conocer las posibilidades en cada caso.

Por ejemplo: en una población pequeña, la captación de la publicidad puede estar relacionada por la amistad o simpatía del que la solicitado creando un espíritu de mecenazgo del anunciante, sin valorar el rendimiento que va a obtener la empresa de dicha publicidad.

La publicidad se puede gestionar directamente por nosotros, a través de un publicista y en tercer lugar por clubs y asociaciones que cobran los porcentajes por medio de subvenciones.

Los criterios y factores a considerar son los siguientes:

TIPOS DE CLIENTE	MOTIVACIÓN	TARIFA
Deportista practicante	Calidad de la instalación	Fija anual
Deportista aficionado	Calidad de información	Fija + evento
No deportista	Posibilidad de difusión	

No es fácil acertar con la mejor oferta cuando se hace por un período de tiempo largo. Al principio debemos conocer los mecanismos para resolver la situación para no llegar a modificaciones muy elevadas.

El proceso a seguir puede ser el siguiente:

- Estudio de los anuncios que se van a poder instalar, tamaño, lugar y precio.
- Aclaración de los gastos de pintura, colocación y materiales.
- Preparar la campaña de venta.
- Control de las solicitudes con los lugares, duración, precios.
- Atención a las reclamaciones de los anunciantes.
- La facturación en los plazos convenidos.
- Suscripción de un contrato por ambas partes.
- Pago a los agentes o vendedores.

El arrendamiento de servicios como pueden ser cafeterías o recintos de recreo nos producen el beneficio económico y la atención a nuestros usuarios en un servicio que tiene un desarrollo profesional no deportivo.

El arrendamiento puede ser de una instalación o de todas.

(Obtener en cada caso las posibilidades que no ofrece la demanda de las mismas)

El arrendamiento puede ser pagado o compensado.

(En algunos casos debemos contratar empresas de prestación de servicios como puede ser la limpieza, mantenimiento, etc. ,que podrían compensar sus servicios con la cesión de los nuestros, siempre que no fuera en detrimento de la calidad de los servicios)

El pliego de condiciones que firmarán las dos partes constará de:

- Objeto y concurrentes.
- Acondicionamiento y conservación.
- Duración.
- Deberes del concesionario.
- Rescate, precio y gastos.
- Responsabilidad municipal.
- Extinción.
- Presentación de proposiciones.
- Apertura de sobres y adjudicación provisional y definitiva.
- Modelo de proposición.

2.1.6. Coste de mantenimiento

Los costes de mantenimiento son como dice la palabra los que se originan de mantener en el mismo estado la instalación y son proporcionales al coste de la misma. Hemos oído cifras de costes sobre el total del gasto que podrían ir hasta el 16%. La gestión de éxito los llevará a ser inferiores a lo previsto aunque un estudio sobre diferentes instalaciones nos sitúa en datos que se detallan a continuación y que pueden ser referencia para fijar objetivos.

Los datos que usan los arquitectos basados en estadísticas de muchas instalaciones de las mismas características nos proporcionan porcentajes que aunque solo sea para fijarlos como objetivos, vale la pena observarlos. La tabla que se expone a continuación es un ejemplo.

INSTALACIÓN / GASTOS %	PISTA POLIDEPORTIVA 24 X 15	PISTA DE TENIS	CAMPO DE FÚTBOL	PABELLÓN PEQUEÑO	COMPLEJO PISCINAS
Pista	2,5	3,5	2,5	5	
Cerramiento	5	5			5
Mat.deportivo	5	10			
Iluminación	5	5	5		
Piscina grande					10
Piscina infantil					10
Vestuarios				10	5
Zonas verdes					20
Andadores					3
Cerramiento vasos					5
Pediluvios					10
Cubierta chapa				5	
Estructura metálica				1	
Cubierta invert.				7,5	
Instalación eléctrica				5	
Equipamiento				5	
Riego					

2.1.7. Coste de explotación

Todos los costes que sirven para permitir un buen nivel de servicios los vemos como costes de explotación.

Los consumos energéticos los comprobaremos diariamente en el panel para saber en cual de ellos tenemos variaciones.

Antes comprobaremos el precio dependiendo de:

- la tensión de la alimentación.
- la potencia contratada.
- número de horas de utilización.
- región de utilización.
- los impuestos de administración local.

No se cuantifica en euros porque los precios varían con el tiempo.

El coste de la electricidad de una instalación estará regulada por las actividades y su tipología. También dependerá de la climatología de la zona.

No es lo mismo conectar una fase que tener toda la instalación a pleno consumo. No es lo mismo tener lámparas de cuarzo-yodo que otras de halógenos con un consumo tres veces inferior.

Una sala de 40 x 20 x 7 con un nivel de 250 lux necesita 26 reflectores de 1000 w. cada una de cuarzo-yodo o de 8 de 8000 w. halógenos. Si multiplicamos las horas de encendido por los watios y por el precio por watio nos dará el coste de un día.

Una instalación tiene el consumo eléctrico relacionado directamente con las lámparas encendidas por lo que no podemos dar una regla exacta aunque existen referencias de instalaciones:

Una piscina de vaso 16,66 x 8	51.000 Kw
Una piscina de vaso 25 x 12,50	150.000 Kw
Una piscina de vaso 25 x 16,66	312.500 Kw
Una piscina de vaso 50 x 21	575.000 Kw
Palacio de Deportes 44 x 90	280.000 Kw
Palacio de Deportes 32 x 57	150.000 Kw
Pabellón de Deportes 24 x 44	40.000 Kw

También debemos estudiar y comprobar los niveles marcados y recomendados en los proyectos para cada componente de la instalación (temperatura, humedad, etc.) porque del desajuste de los mismos origina un incremento en los consumos energéticos.

El equilibrio de los niveles nos conduce a la situación ideal de consumos.

Como ejemplo podemos ver un estudio de Spaciosport de pequeñas piscinas de donde se sacan las siguientes deducciones:

- Que del coste total, el 1% corresponde a la iluminación, el 5% a la fuerza motriz y el 94% al tratamiento del aire y del agua.
- Del 55 al 60% corresponde a calentar el agua (sobretudo por evaporación)
- Del 31 al 36% corresponde a calentar el local
- El 9% restante a calentar el agua sanitaria.
- La temperatura del aire tiene relación directa con la evaporación y la variación de 1° puede suponer el aumento del 2'5% de consumo.
- La temperatura del agua del vaso del orden de 26° supone que el aumento de 1° puede dar un incremento de consumo del 5%
- La temperatura del agua sanitaria (entre 35 y 37°), su aumento de 1° puede aumentar su consumo en un 0'5%
- La instalación de una manta térmica permite eliminar la evaporación con una reducción del gasto del 7%
- El aislamiento de los tubos por donde circula el agua caliente puede ahorrar un 3%
- La recuperación del calor del agua del vaso y de las duchas puede ahorrar un 10%

Los consumos de limpieza son de práctica diaria por lo que aprovechando un artículo de Jaime Borrás en la revista nº 22 "Dirección Deportiva" con la referencia de un estudio de la organización ISSA (Internacional Sanitary Supply Association) sobre costes y rendimientos medios en lo referente a limpieza.

Cuadro 1. Los rendimientos no varían con el tiempo aunque sí que pueden variar con las personas en función de su capacidad de trabajo.

Cuadro 2. Los costes sí que pueden variar con el tiempo por tener relación directa los con los sueldos y los precios de los productos.

Cuadro 3. Con los datos del coste anual de una limpieza diaria nos podemos dar cuenta de las diferencias de criterio en la gestión de la limpieza en función de las máquinas y las personas.

Cuadro 1 – Rendimientos.

PERSONAL Y EQUIPAMIENTO	SUPERFICIE LIMPIADA
Una persona con un cubo y una fregona	0'924 m ² /min. es decir 55'4 m ² /h.
Una persona con una fregadora monodisco de 406 mm y un aspirador de agua	1'44 m ² /min. es decir 86'4 m ² /h.
Una persona con una fregadora automática de 406 mm y una fregona	9'24 m ² /min. es decir 554'4 m ² /h.
Una persona con una fregadora automática de 508 mm y una fregona	9'83 m ² /min. es decir 589'8 m ² /h.

Cuadro 2 – Costes por hora y por m²

	EQUIPO MANUAL	EQUIPO MECANIZADO (6)	
	1 carrito 1 cubo agua limpia 1 cubo escurridor 1 fregona (mopa)	1 fregadora monodisco 420 1 cepillo 1 aspirador con manguera tubos y boquilla	1 fregadora automática 510 equipada con un cepillo
1) Precio de compra	25.500 ptas.	290.000 ptas.	460.000 ptas.
2) Coste anual de material Amortizado en 5 años	25.500 / 5 5.100 ptas.	290.000 / 5 58.000 ptas.	460.000 / 5 92.000 ptas.
Costes horarios (1) y costes por m ²			
a) Costes horario: mano de obra más cargas sociales (2)	589 (2) - 30	623 (3) 18 45	658 (4) 20 262
b) Coste horario: energía eléctrica			
c) Coste horario en productos químicos (5)	2 621 ptas./h. 56 m ² /h.	20 706 ptas./h. 87 m ² /h.	40 980 ptas./h. 590 m ² /h.
d) Coste horario medio: mantenimiento, piezas de recambio y piezas gastadas en 10 años	11 ptas./m ²	8 ptas./m ²	1'6 ptas./m ²
e) Total			
f) Rendimiento 1 persona			
g) Coste por m ²			

- 1) Calculado en base a precios del 01/10/84
- 2) Base 71.783 ptas./mes x 15 meses x 1.827 horas/año
- 3) Base 75.885 ptas./mes x 15 meses x 1.827 horas/año
- 4) Base 80.222 ptas./mes x 15 meses x 1.827 horas/año
- 5) Detergente 250 ptas. por litro, mezclado al 5%
- 6) Se han tomado como base de cálculo los aparatos de la case Nilfisk

Estos datos son referenciales y aunque el estudio es de hace unos años y cuantificado en pesetas lo único que trata es de demostrar cuál es el mejor sistema en cada caso y situación.

Nosotros los podemos aprovechar para conocer el coste de la limpieza antes de decidir el sistema de contratación de la misma.

COSTE ANUAL DE UNA LIMPIEZA DIARIA

Número de limpiezas al año	Superficie limpiada cada día	Equipo utilizado			
		Limpieza manual		Fregadora monodisco + asp. de agua	Fregadora automática
230	500 m ²	Costes horarios	1.275.267,-	933.218,-	191.016,-
		Coste material	5.100,-	58.000,-	92.000,-
		Total	1.280.367,-	991.218,-	283.016,-
230	1.000 m ²	Costes horarios	2.550.534,-	1.866.436,-	382.032,-
		Coste material	5.100,-	58.000,-	92.000,-
		Total	2.555.634,-	1.924.436,-	474.032,-
230	2.000 m ²	Costes horarios	5.101.068,-	3.732.872,-	764.064,-
		Coste material	5.100,-	58.000,-	92.000,-
		Total	5.106.168,-	3.790.872,-	856.064,-

a) En estos casos se debería contratar a más de una persona, ya que el número de horas para realizar esta tarea es de 2.053 para 500 m², 4.106 para 1.000 m² y 8.212 para 2.000 m², mientras que para nuestro cálculo hemos utilizado el número de horas de trabajo legales, es decir 1.827 al año. Personal necesario: Para 500 m², 2 personas; para 1.000 m², 3 personas y para 2.000 m², 5 personas.

b) En estos casos también debería contratarse a más personal, ya que el número de horas también exceden las que puede realizar una persona en un año (1.827). Para 1.000 m² serían necesarias 2.643 horas, y para 2.000, 5.286 horas, es decir: para 1.000 m², 2 personas. Y para 2.000 m², 3 personas.

Los gastos de reparaciones podemos separarlos en dos, los sencillos y los complicados. Los primeros suponen el porcentaje más elevado y pueden ser solucionados en la mayoría de los casos por el equipo de mantenimiento. En el segundo caso es necesario de técnicas más especializadas con aparatos de comprobación que no disponemos.

El proceso sencillo será el siguiente:

1º Localización de las averías (defecto o rotura)

2º Reparación de las mismas.

La mejor manera de solucionar una avería es evitándola.

Para evitarla, realizar minuciosamente el mantenimiento ordinario.

En la memoria del proyecto disponemos de datos técnicos de la instalación además de un libro de instrucciones de cada uno de los componentes. Seamos organizados porque muy pocas veces podemos obtener presupuesto de una reparación si no es en una avería cuantificada en el servicio de la entidad suministradora como sucede con los vehículos que sólo el taller de su propia marca dispone de una tabla de precios en referencia a avería normalizada.

2.1.8. Coste de actividad y servicios

Los puntos de actividad pueden ser varios que podemos enumerar como 1,2,3,...

La actividad nº 1 tiene el coste siguiente:

$$\frac{\text{profesorado + material}}{\text{nº usuarios}} = V1 \text{ de la actividad 1}$$

A continuación valoraríamos la actividad 2, 3, 4..... y así sucesivamente hasta llegar a sumarlas todas.

Podemos hallar la misma fórmula incrementando al profesorado y material, los gastos generales de la instalación. Nos dará diferente resultado pero más real a la hora de fijar precios en función de costes. Los gastos generales los aplicaremos en la fórmula, divididos por meses, semanas, días, según el resultado que queramos obtener.

⁴²Alfredo Boné en su valoración de actividades físico – deportivas en los municipios, nos da la solución del costo medio de las actividades con la siguiente fórmula matemática:

$$\frac{(Gt1 / GT + Gt2 / GT + + Gtn / GT) \times 100}{n}$$

Gt: Gastos de una actividad en concreto.
GT: Gastos totales de todas las actividades.
n: Número total de actividades.

Un servicio está normalmente ligado a otros y a las actividades. La valoración o coste del mismo podemos hallarlo valorando individualmente sus gastos de personal y materiales para luego sumarle la parte proporcional de los gastos generales o por medio de la división del costo de todos los servicios por el número de los mismos.

Podemos encontrarnos con servicios que forman parte de las mismas actividades deportivas (médicos) y otros que sirven de mejora en la calidad o atención en la instalación (guardería). Los costes del primero serán incluidos en la propia actividad y los segundos podrán ser valorados con cierta exactitud.

Por lo expuesto, no es frecuente hallar el coste individual de un servicio. Se suelen incluir todos dentro de un paquete y se valoran en conjunto tanto los rentables con los que no lo son tanto. Una mezcla de conceptos como la rentabilidad económica con la social en la gestión pública, aún producen mayores dudas en la valoración efectiva y fiable de los costes. ¡No es fácil!

La mezcla de de instalaciones, materiales y servicios para el conjunto de actividades nos hace dificultoso una valoración rápida de cada concepto y además queremos hacerlo rápidamente y con dudas. ¿Añadimos los costes estructurales o simplemente sumamos los conceptos de personal y materiales?

El coste de un servicio no depende de economías externas ni de las variaciones que pueda tener un producto en el mercado por la subida o bajada del precio del dinero. Vamos a simplificarlo. Fijamos objetivos en los costes observando:

- Si hablamos de un nuevo servicio
- Información de estos en otros entes
- Ventajas de estos costes frente a otros diferentes
- Posibilidad de absorber costes estructurales
- Ofrecimiento de márgenes respecto a las cuotas

El problema está en fijar posteriormente la relación de coste y precio.

2.1.9. El coste de un trabajo

Dentro de la valoración de costes no podemos olvidar los trabajos y lo que significan. De un trabajo ¿qué valoro? ¿todo un ejercicio? Propongo una jornada. He pensado y he buscado mucha información sobre esto y he llegado a las conclusiones que trato de explicar a continuación:

“El precio de una jornada de trabajo es el que resulta de dividir todos los gastos anuales (cargas directas + cargas indirectas) por el número de jornadas trabajadas (tiempo de producción).”

¿Por qué una jornada?

Quiero deducir una jornada porque es la media de un período determinado como un ejercicio de control (año, trimestre, etc.) porque la valoración de una sola podría dar errores importantes en función de las necesidades de la misma. Hay que buscar una media.

42. Boné, Alfredo “Valoración de las actividades físico-deportivas desarrolladas en el ámbito municipal” II Seminario aragonés sobre actividades físico deportivas. Diputación General de Aragón. 1983

Con un ejemplo será más fácil de entender: Nos tenemos que desplazar con un vehículo de un lugar a otro y tenemos dos posibilidades, una de mayor longitud pero con mejor carretera y otra de menor longitud pero con una carretera más dificultosa. Por la primera podemos ir más deprisa pero consume más combustible en mayor velocidad pero con una conducción más uniforme obtenemos un consumo de 7 litros, por la segunda iremos más despacio (menor consumo) pero debemos conducir con marchas más cortas por lo que obtenemos un mismo consumo de 7 litros y nos cuesta el mismo tiempo por los dos lados.

Un estudio basado en una investigación preliminar de las distintas soluciones nos llevará a la decisión de considerar la rentabilidad de cada uno de los casos: *costo de oportunidad*.

El costo diferencial es el que decide una solución sobre varias oportunidades. En algunos casos depende de la prisa sobre la decisión. Como ejemplo podríamos proponer la solución alternativa a una reparación de la instalación municipal por sus propios medios o a través de una solución privada.

2.1.10. Control de frecuentación

El valor de la frecuencia es más importante que el valor del número de asistencias. La frecuencia nos proporciona continuidad por usuario y el número nos dice que tenemos asistencias sin asegurar su continuidad.

Dentro de la frecuencia debemos observar cada uno de los canales de asistencia:

- individual
- grupo organizado
- familiar
- adultos
- infantiles

No nos debe extrañar este concepto porque lo tratamos por inercia en cualquier organización donde se planifican diferentes clases de precios. Lo podemos ver en los precios de los abonos que se ofrecen en tantas actividades culturales, deportivas etc. El abono es más barato que la suma de las entradas de todas las actividades o actuaciones.

En otros casos hemos podido observar que para conseguir una entrada de una actuación o partido hemos de sacar las de otros días porque el gestor ha aprovechado la demanda para el rendimiento global.

¿Por qué? No se hace por capricho. Queremos garantizar todas y no sólo una.

Esto se debe a que se busca la frecuentación o continuidad por encima de cualquier otro índice. Es muy importante porque cuando se produce el hábito y no la moda, es más fácil programar y mantener una actividad y un servicio.

La frecuentación nos ayuda a proponer criterios en gestión como:

- nº de personas de actividades
- nº de personas de mantenimiento
- calendario de las distintas actividades
- política de tarifas
- posibilidades de subvenciones

2.1.11. Control de la cualificación del personal de actividades

El personal que va a dirigir el desarrollo de las actividades estará avalado y cualificado, en teoría, por los estudios que haya aportado con la solicitud de la plaza. Digo teoría porque no siempre está relacionada la condición de un título con el objetivo y desarrollo de un trabajo.

La actividad tiene unos condicionantes para ser efectiva que no sólo están en unos conocimientos suficientes sino en hacer llegar los mismos a los usuarios en las condiciones que desea el usuario y no el profesor o monitor.

No consiste en lo que yo quiero vender sino en lo que el cliente quiere comprar. (Norma elemental de un vendedor)

La actividad tiene sus controles y en estos mismos podemos empezar a comprobar la calificación real de quien los está realizando. ¿Cómo?

El personal de actividades llevará un control de datos estadísticos que ha solicitado el equipo directivo de la instalación pero también es normal que tenga un control del desarrollo técnico de la actividad con sus modificaciones o alternativas ante las dificultades no programadas. Estos controles que se pueden discutir en grupos de trabajo o en revisiones personales nos van a decir mucho de la capacitación real.

La actividad tiene diferentes objetivos que pueden ser:

- Formativo
- Educación deportiva
- Pleno desarrollo deportivo
- Mejora generalizada de la calidad de vida

La calidad de los responsables de impartir la actividad será positiva cuando la relación de calidad del que la recibe es directamente proporcional al objetivo de la misma. No puedo recibir una sesión de alta competición si lo que quiero es usar el deporte como ocio o recreación. Es posible que un profesional conozca pero no sea capaz de transmitir la pedagogía de diferentes objetivos con sus diferentes sistemas de trabajo.

3. RATIOS

La ratio es la relación entre la actividad y la representación financiera de la misma.

Las ratios miden la rentabilidad y esta mide la eficacia de la gestión en las direcciones siguientes:

- actividades
- mantenimiento de instalaciones
- financieros
- personal
- practicantes

¿Qué quiero medir? ¿Qué método voy a usar? ¿Qué información me va a proporcionar?

Es la esencia de este proceso que por desconocimiento nos lleva a investigar continuamente debido a que no hemos unificado criterios de gestión con otras asociaciones o colectivos para poder comparar los resultados. En el mundo empresarial existen estudios sobre los cuales, cualquier empresa que use los mismos parámetros puede compararlos y conocer su calidad de gestión comparada.

Ante esta falta de criterios ¿Que ratios usamos? Todos los posibles en el inicio. Ya iremos eliminando los observemos que su información es insuficiente.

En mi primera experiencia de gestión deportiva, todo el equipo de técnicos deportivos y de gestión, recopilamos infinidad de datos y ratios; cada año se eliminaban los que no nos ofrecían ninguna valoración digna de tener en cuenta como resultado y como objetivo. Fue un trabajo intenso pero eficiente porque partimos de valores elegidos sobre todos los posibles.

EJEMPLO DE RATIOS GENERALES

Cálculo de mantenimiento	costes anuales horas anuales
Cálculo de hora luz	coste anual horas luz
Gastos de control y administración	gastos generales m ² de pista
Gastos generales	gastos anuales m ² de pista
Gastos de material prestado	gastos anuales m ² de pista
Gastos de actividad de enseñanza	salario total horas anuales

EJEMPLO DE RATIOS DE ACTIVIDADES

Permanencia de los usuarios en la actividad	nº de usuarios finales nº de usuarios iniciales
Clases realizadas sobre las previstas	nº de clases realizadas nº de clases previstas

EJEMPLO DE RATIOS DE PERSONAL

Densidad del personal técnico	nº de alumnos nº de técnicos
Rendimiento del profesorado en UH al año	nº de U/H anuales nº de profesores

EJEMPLO DE RATIOS ECONÓMICOS

Ratio de disponibilidad líquida	tesorería (Caja + Bancos) activo real - amortizaciones
Ratio de realizable financiero	deudores + efectos a cobrar activo neto

4. PRECIO

El precio, es el punto medio entre la oferta y la demanda.

Su DEFINICIÓN sería: El importe que el usuario está dispuesto a pagar por una actividad o servicio y que el vendedor considera justo.

El precio tiene como complemento de atracción, sus condiciones de pago.

Valor....

Es tonto pagar demasiado, pero también lo es pagar demasiado poco. Cuando pagas demasiado, pierdes un poco de dinero, eso es todo.

Cuando pagas demasiado poco, en ocasiones lo pierdes todo, porque lo que has comprado no sirve para lo que pensabas que iba a servir.

La ley normal del equilibrio mercantil no permite pagar poco y obtener mucho. Es imposible. Si tratas con quien hace la oferta más baja, es prudente que hagas una provisión para cubrirte el riesgo que asumes.

Y, si lo haces, tendrás bastante para pagar una cosa mejor.

John Ruskin (1819-1900)

El autor nos da una justificación de pago de un precio elevado como en otros casos puede ser lo contrario. El precio se fija partiendo de los costes o en función de la demanda.

La justificación de lo contrario puede estar justificada en la pregunta: ¿cómo vamos a fijar un precio tan bajo que origine pérdidas a la Entidad? Como mínimo el precio será igual a los costes para que las pérdidas que se originen no tengan incidencia en la calidad de las actividades y servicios ni en los me-

dios humanos y técnicos necesarios, sino es así debemos tener conciencia de que perdemos a corto para recuperar después o que perderemos siempre.

Bajo precio no justifica baja calidad.

En muchas ocasiones existe una diferencia entre el precio y el valor de coste que se representa por aportaciones institucionales justificadas como rentabilidad social. Esta diferencia no nos da la realidad del valor si es este el que estamos buscando igual que cuando vamos a una tienda y comparamos la calidad y el precio. Debemos calcular la calidad sin contar con la referencia del precio.

El usuario, cuando asume o conoce la actividad o servicio con todos los componentes y considera que el precio fijado está por debajo de lo que hubiera pagado según su valoración personal, piensa: *es un buen precio*.

El precio puede estar relacionado con varios componentes de valoración objetiva:

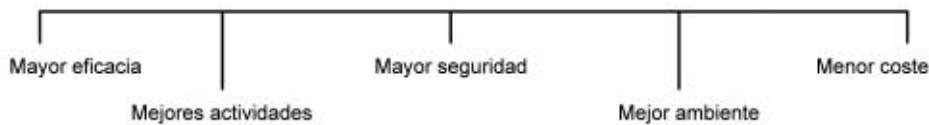
- Calidad / instalaciones
- Ambiente \ actividades

Existen otras valoraciones que son más subjetivas y que dependen de la personalidad de cada uno:

- Estar en la moda actual.
- Sentirse igual a los demás en las condiciones económicas y recreativas.
- Seguridad.

El precio puede originar actividad por ser caro, por ser barato y por ser la mejor oferta.

El gráfico detalla a continuación la oferta más óptima.



4.1. CLASES DE PRECIOS

Precios basados en los costes

La fijación de estos precios estará basada en la suma de todos los gastos que originan el mismo, más un recargo por beneficios (si se pretenden).

$$\text{Coste fijo} + \text{Coste variable} = \text{Coste total}$$

Precios basados en el mercado

Estos son los precios que aunque se han fijado en relación a los costes, dependen de la novedad, de la estructura del mercado y del precio y de los precios de la competencia.

No es suficiente tener el conocimiento de los precios de la competencia sino que el mercado tiene otras características de satisfacción que puede permitir un precio diferente y tener igual aceptación que los demás.

Nos preguntamos:

¿Tenemos competencia?

¿Es privada o pública?

- ¿Tenemos la misma oferta?
- ¿Los precios anteriores son aceptados?
- ¿La demanda es real?
- ¿Están mentalizados a pagar?
- ¿Cuánto piensan pagar?
- ¿La comunicación es correcta?

Precios reales

Son los que el usuario va a pagar todo el gasto que origina la actividad o servicio como los gastos de personal y los de mantenimiento ordinario y extraordinario.

Precios políticos

Algunos precios pueden tener un componente que justifique la fijación de los mismos con una rentabilidad que no contempla cualquier valoración empresarial: *la rentabilidad social*.

La fijación de los mismos será diferente en cuanto se tengan en cuenta con mayor o menor cantidad el porcentaje de aportación municipal a cubrir lo que consideren preferentemente social.

Los precios políticos dependerán del nivel de endeudamiento de la Administración Pública y de la voluntad política de ayudas para cubrir los gastos totales, gastos de mantenimiento, gastos de personal, etc.

La Administración puede realizar diversas valoraciones o tener diversos objetivos para definir después:

- Que no se pague la actividad (pagan todos, los practicantes y los no practicantes)
- Que se pague la actividad según los gastos de profesorado (el resto de los gastos los pagan entre todos)
- Que se pague el precio que resulta del cómputo de la suma de todos los gastos.
- Que se pague el precio resultante de los gastos más las amortizaciones.

Precio político: es el que el usuario no paga.

Precio político de actividad: es el que el usuario sólo paga los gastos de personal de al actividad.

Precio político de actividad e instalación: es el que el usuario paga el personal y el mantenimiento.

Todo depende de los objetivos que pueden dirigirse a rentabilidad social, promoción deportiva o al mantenimiento de precios reales.

4.2. POLÍTICA DE PRECIOS

Cada ejercicio tiene un estudio del precio que se va a cobrar por cada servicio o actividad. La posibilidad como siempre es muy diferente según sea la administración pública o una empresa privada. La Ley de Régimen Local no permite la libertad de aumento de precios como sucede en el mundo privado donde todo depende de la oferta y la demanda.

- ¿Cómo formamos los precios?
- Formación de los mismos.
- Precios del mercado
- Precios de servicios afines
- Relación precio/calidad

Precio paquete

Es conveniente sobre todo en los inicios de una promoción la oferta de un precio por varios miembros a la vez. Es una posibilidad de obtener una incidencia en miembros que se adhieren a una actividad para compensar un precio.

Precio por volumen de utilización

Es la posibilidad de pagar por la cantidad de presencias para la práctica o uso de servicios de una instalación. Se puede convenir otra posibilidad, que a mayor volumen, reducción de precio.

Precio por cada servicio (talonario, tiket individual)

Es la posibilidad complementaria para los usuarios que no se han decidido por una asistencia continuada y optan por el uso esporádico de los servicios.

Precio de abono por gastos generales más pago de cada servicio

En algunos casos y para obtener un precio que más se ajusta a la realidad del costo, se abona una cuota que es la que resulta de dividir los gastos generales por los usuarios con un incremento por servicio que se cuantificará repartiendo los gastos del mismo entre todos los asistentes.

4.3. FORMA DE PAGO

La variación de fórmulas de pago nos ofrece la posibilidad de ver cual es la más beneficiosa para nosotros dentro de las que el usuario está dispuesto o pensamos que puede aceptar.

Domiciliación bancaria o a domicilio

Debemos buscar la domiciliación bancaria porque es menos costosa económicamente (las comisiones bancarias son menores que los costes de los cobradores a domicilio), de control más rápido porque los ingresos son prácticamente inmediatos.

Los datos bancarios completos no originaran problemas de devoluciones con gastos no previstos.

Abono

Los abonos nos proporcionan a costa de un precio menor la garantía de la seguridad de un número de usuarios fijo.

Abono individual: Puede ser el que permite el acceso a la instalación a nivel individual y la práctica de cualquier deporte que no necesite profesor.

Abono familiar: Es la posibilidad de la captación de un grupo definido como es la familia con las mismas prestaciones del individual, limitando la edad de los hijos como miembros integrantes de la familia.

Pago de servicios

El pago de los servicios podemos interpretarlo desde el uso de la instalación a las actividades con materiales especiales o profesorado especialista.

Pago de servicios de profesorado: cuyo valor puede ser diferente con los abonados y con los no abonados.

Pago de servicio recibido: cuando en la instalación no existe la posibilidad de formato de abonados.

4.4. PROCESO PARA FIJAR LOS PRECIOS

Creo conveniente dar un gui3n como proceso de fijaci3n de los precios. Es un paso a paso comercial y empresarial que no se aparta para nada del tema que estamos tratando.

-
- 1° Crear responsabilidades
 - 2° Selecci3n de objetivos.
 - penetraci3n en el mercado
 - beneficios sobre inversiones
 - margen financiero
 - superar la competencia
 - 3° Decisiones que tomar.
 - 4° Factores de influencia.
 - 5° Determinar segmento del mercado.
 - 6° An3lisis de la competencia.
 - 7° An3lisis de costes.
 - 8° Flexibilidad de precios.
 - 9° Equilibrio financiero.
 - 10° Composici3n del marketing-mix
 - 11° Selecci3n de la pol3tica de precios.
 - Ya hemos visto la pol3tica de los mismos como referencia.
 - 12° Fijaci3n del precio.
 - Decisi3n final
-

5. LAS TARIFAS O PRECIOS

La fijaci3n de la tarifa de utilizaci3n es complicada sobre todo el primer a3o. Ya hemos visto la defini3n de precio con todas sus formas. No hay regla fija para su fijaci3n.

Debemos pensar:

¿Cu3nto queremos cobrar?

¿Cu3nto quiere pagar el usuario?

¿Pagamos todos lo mismo?

Si no pagamos lo mismo. ¿Cu3nto ha de pagar cada colectivo?

¿Alguna actividad es gratuita?

Por ejemplo: en algunos casos los colegios no pagan ninguna tarifa.

- Preferencial para clubes o asociaciones.
- Tarifa total para ciertos usuarios en ciertas circunstancias.
- ¿C3mo las calculamos las cuotas?
- Cobertura econ3mica.
- Adecuaci3n de los precios de los servicios a las posibilidades y necesidades de los usuarios.
- Inclusi3n de los seguros por pr3cticas deportivas.
- Costes de transportes.
- Establecimiento de servicio t3cnico de asistencia.
- Precios especiales de venta de material deportivo.

Si formulamos un juicio de valor entre caro y barato-malo, podemos preguntar al consumidor:

¿Cu3l es el precio a partir del cual ser3a caro? Lo vamos a realizar en pesetas para su mejor comprensi3n.

¿Cu3l es el precio m3s barato que podemos dar?

Las dos preguntas nos dan respuestas que son *a* y *b*

PRECIO	% CONSIDERAN CARO	% CONSIDERAN MALO
0,50 €	-	70 %
1 €	10 %	30 %
2 €	100 %	

Como se puede ver en el precio intermedio de 1 € está en un punto de comprensión entre los que valoran el precio con la calidad y los que lo valoran por su importe concreto.

El precio que hemos de decidir que será el mejor para nosotros, ni alto ni bajo, el precio justo. Podemos intuir que el precio alto no nos proporcionará cantidad de usuarios y que el precio bajo nos dará el resultado contrario con la diferencia entre los que no valoran la actividad por su bajo coste.

PRECIO (1)	USUARIOS (2)	COSTE U/USUA. (3)	MARGEN 1 - 3 = (4)	BENEFICIO 2 X 4 = (5)
0,50 €/hora	100	0,60 €/hora	- 0,10 €	-10 €/hora
1 €/hora	70	0,70 €/hora	0,30 €	21 €/hora
2 €/hora	10	0,80 €/hora	1,20 €	12 €/hora

Desde aquí aconsejamos la búsqueda del precio aunque en diferentes períodos podamos realizar campañas que modifiquen nuestra estructura del mismo, porque estamos empezando con precios de penetración o captaciones de colectivos con descuentos.

Precio de penetración

Consiste en poner un precio bajo en los comienzos para crear demanda en los lugares donde no han sido los usuarios potenciales los que han indicado la necesidad de la instalación y sus actividades. Este sistema tiene el problema del posterior aumento del precio con las consecuencias de la pérdida de participación.

Descuentos

Consiste en la aplicación de descuentos fijos o temporales a grupos organizados para promoción de servicios y actividades.

Los descuentos pueden ser:

- por volumen de uso.
- por tipo de usuario.
- por modalidad de pago.

Otras consideraciones:

- con o sin luz.
- empadronado y no empadronado.
- abonado mensual ... anual.
- usos 1-5-10-20-30.

6. PRESUPUESTO

Es el cálculo anticipado de ingresos y gastos durante un período determinado.

Es por lo tanto el instrumento de anticipación de resultados o de control de los mismos.

Por el control, obtendremos las desviaciones que hemos producido o que nos interesa producir y tendremos que investigar los casos que consideremos importantes porque pertenecen a objetivos importantes.

El presupuesto tiene dependencia directa de la responsabilidad de los componentes del organigrama.

Su elaboración consiste en:

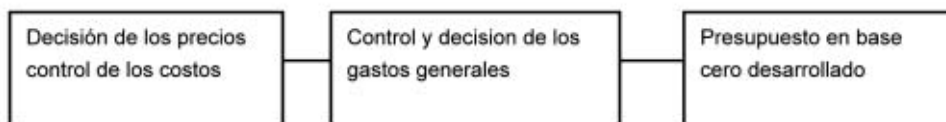
- Planificar la actividad con antelación.
- Definir funciones y responsabilidades.
- Proporcionar los medios para el desarrollo de las actividades.
- Coordinar las actividades con el mantenimiento y la comunicación.

La preparación de un presupuesto inicial de una nueva Entidad es quizá lo más difícil, debido a la dificultad de controles anteriores que nos sirvan de orientación para su desarrollo. La duración de la preparación es muy larga y costosa.

Los objetivos de la gestión de una instalación deportiva pueden ser: ganar dinero, conseguir más usuarios, tener actividades adecuadas, presentar buena imagen, etc. Todos estos objetivos se reunirán para trazar el proceso presupuestario que tendrán que realizar entre las personas responsables de la dirección de la gestión.

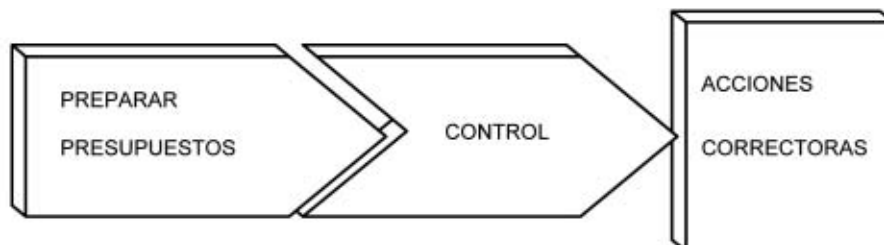
Imaginamos una partida de ingresos o de gastos. Esta partida está ligada a unos objetivos cuantificados en dinero. La veracidad de nuestro cálculo será correcta cuando desarrollemos todas las inversiones y actividades programadas sin variar los cálculos propuestos.

La técnica para presupuestar está fundamentada en la tipología de estructura.



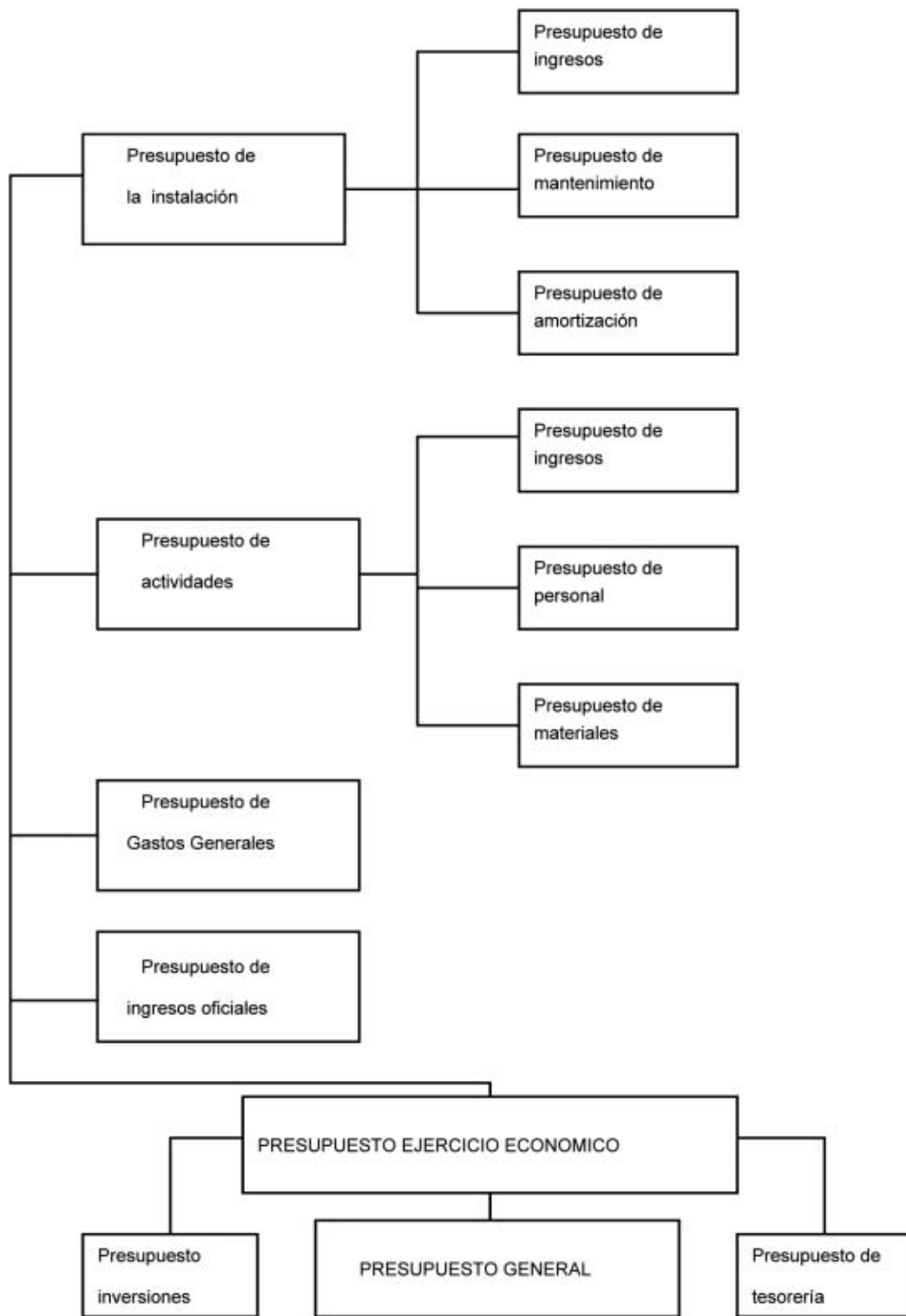
Ventajas:

- Los objetivos técnicos cuadran con los económicos.
- Se dispone de un control o información real.
- Los rendimientos no se miden globalmente sino por áreas.
- Los problemas son controlados con rapidez.
- Puede servir como motivación.



Esquema propuesto





6.1. MODELO DE PRESUPUESTO DE INGRESOS

PARTIDAS PRESUPUESTARIAS

(1) DERECHOS ENTRADA SOCIOS

CUOTAS SOCIOS

- Ingresos por cuotas.
- (-) Devolución cuotas
- (-) Comisiones

ENTRADAS PÚBLICO

- (-) Impuestos

(2) CURSILLOS

- Cursos escolares
- Cursos clubes

(3) OTRAS ACTIVIDADES DEPORTIVAS

- Alquiler de instalaciones

(4) ARRENDAMIENTO DE SERVICIOS

- Bar
- Publicidad

(5) SUBVENCIONES

(6) OTROS SERVICIOS

- Por venta o sorteo de artículos

(7) PROVISIONES APLICADAS A SU FINALIDAD

- Aplicación provisión instalaciones municipales
- Aplicación provisiones propias

6.2. MODELO DE PRESUPUESTO DE GASTOS

PARTIDAS PRESUPUESTARIAS

(1) TOTAL GASTOS DE PERSONAL

- Sueldos y salarios
 - a) personal fijo
 - remuneraciones
 - horas extras
 - b) personal eventual
 - remuneraciones
 - horas extras
 - Seguridad Social a cargo de la Entidad
 - Otros gastos de personal

(2) GASTOS FINANCIEROS

- Formalización y cancelación de préstamos
- Intereses préstamos
- Otros gastos financieros

(3) TRIBUTOS

(4) TRABAJOS, SUMINISTROS Y SERVICIOS EXTERIORES

- Arriendos y cánones
- Reparaciones y conservación de inmovilizado propio
- Reparaciones, conservación y mejora de instalaciones

- (5) SUMINISTROS
 - Agua
 - Gas
 - Electricidad
 - Fuel
- (6) OTROS GASTOS
 - Primas de seguros
- (7) MATERIALES DIVERSOS
 - Materiales deportivos
 - Artículos susceptibles de actividades económicas
 - Materiales para consumo y reposición
- (8) GASTOS DIVERSOS
 - Material de oficina
 - Comunicaciones
 - Teléfono
 - Relaciones públicas
 - Publicidad y propaganda
 - Imprenta
 - Transportes
 - Material informático
 - Juicios y contenciosos
 - Trámites federativos
 - Arbitrajes
 - Dietas y desplazamientos
 - Trofeos
 - Servicios médicos
 - Becas y ayudas
 - Otros gastos
- (9) AMORTIZACIONES
 - Dotación para amortización de inmovilizado
- (10) PROVISIONES
 - Dotación para provisión de conservación
 - Otras provisiones

7. CONTROLES ECONÓMICOS

Los sistemas de control económicos están contemplados en dos direcciones. Una puede ser el control de ingresos-gastos de la instalación y la otra será la contabilidad general.

En este apartado propongo ejemplos de una serie de controles económicos que detallo a continuación:

CONTROLES DE INSTALACIÓN

- Ficha nº 1. Petición de taquillaje
- Ficha nº 2. Nota de entrega
- Ficha nº 3. Cargo de taquillaje
- Ficha nº 4. Parte diario de taquillaje
- Ficha nº 5. Liquidación de taquillaje
- Ficha nº 6. Parte de ingresos
- Ficha nº 7. Orden de ingresos
- Ficha nº 8. Orden de Pago
- Ficha nº 9. Orden de gasto
- Ficha nº 10. Resumen mensual de cargo y data de taquillaje

CONTROL DEL PRESUPUESTO

- Ficha nº 11. Control de una cuenta bancaria
- Ficha nº 12. Control de una partida presupuestaria
- Ficha nº 13. Control del presupuesto de ingresos y gastos
- Ficha nº 14. Recibo normalizado

FICHA 1. PETICIÓN DE TAQUILLAJE		
INSTALACIÓN:		
Clave	Cantidad	Precio
Fecha		
Firma		

FICHA 2. NOTA DE ENTREGA				
INSTALACIÓN:				
Clave	Numeración		Cantidad	Precio
	del	al		
Fecha				
Firma				

FICHA 3. CARGO DE TAQUILLAJE					
INSTALACIÓN:			EMPLEADO:		
Clave	Cargo		Cantidad vendida	Precio	Importe
	del	al			
Firma de entrega			Firma de recepción		

FICHA 6. PARTE DE INGRESOS					
INSTALACIÓN:			FECHA:		
Concepto	Nº inicial	Nº final	Total vendido	Precio	Importe total
Entrada joven					
Entrada adulto					
Entrada 3ª edad					
Bono joven					
Bono adulto					
Bono 3ª edad					
Firma:					

FICHA 7. ORDEN DE INGRESO		
ORDEN DE INGRESO:		
Instalación	Actividad	Importe
D. Fecha:	ha satisfecho la cantidad de	en concepto de Firma:

FICHA 10. RESUMEN MENSUAL DE CARGO Y DATA DE TAQUILLAJE

CARGO			DATA				
fecha	boletos del al	cantidad	fecha	boletos del al	cantidad	total	saldo
1			1				
2			2				
3			3				
4			4				
5			5				
6			6				
7			7				
8			8				
9			9				
10			10				
11			11				
12			12				
13			13				
14			14				
15			15				
16			16				
17			17				
18			18				
19			19				
20			20				
21			21				
22			22				
23			23				
24			24				
25			25				
26			26				
27			27				
28			28				
29			29				
30			30				
31			31				

FICHA N° 14. RECIBO NORMALIZADO PARA TODO TIPO DE CUENTAS A JUSTIFICAR

Perceptor _____

D.N.I. _____ Domicilio _____

Destino de la cantidad a justificar _____

Recibo de _____

la cantidad de _____

_____ Ptas. (_____) en concepto de _____ a justificar.

Autorizado

Firma del perceptor

Metálico

X Banco

X Talón n°

IDEAS DE INCREMENTO DE INGRESOS

Tenemos dos caminos para llegar al resultado, uno viene originado por la propia gestión general y el otro se basa en acciones puntuales y estudiadas. Como ejemplo se detallan a continuación algunas ideas puntuales aunque cualquier acción tiene consecuencias:

ACCIONES	CONSECUENCIAS
Elevar tasas	Puede originar menos demanda Afecta a grupos sociales con menores ingresos Disminuye las subvenciones
Ajustar ingresos	Garantiza un equilibrio de ingresos - gastos
Cobrar todos los servicios	Ayuda a recuperar los costos pero puede disminuir el uso
Casas comerciales	Conseguir el patronazgo o mecenazgo nos origina ingresos que no nos cuestan dinero a cambio
Organización de actos deportivos	Es una buena fuente de ingresos cuando están bien organizados y se ha estudiado su financiación
Organización de actos no deportivos	Puede significar un recorte en los horarios de uso de los servicios e instalaciones pero supone ingresar indirectamente
Arrendamiento de servicios	Con el arrendamiento obtenemos unos ingresos fijos que permiten una mejor gestión del presupuesto
Gestión de publicidad	La publicidad con gusto forma parte de la instalación y ofrece la posibilidad de unos ingresos
Subvenciones	No podemos afirmar que la ignorancia nos exime de una buena gestión de ingresos por desconocimiento de ellas. El control y seguimiento de todas las subvenciones nos proporcionarían una fuente importante de los mismos
Cobro de cuotas por adelantado	Ingreso antes del consumo
Nuevas actividades	Puede ocasionar pérdida de interés Protege contra variaciones
Suprimir descuentos	Cuando no es necesaria una promoción, se pueden suprimir los descuentos en beneficio de los ingresos
Suprimir abonos	Todos pagan por servicio a costa de no poder garantizar los ingresos fijos que proporcionan los diferentes tipos de abonos

IDEAS DE REDUCCIÓN DE GASTOS

Las decisiones de reducción de gastos son desarrolladas con un proceso más metódico y lento que los ingresos. Una buena gestión o control nos dará buenos resultados pero igualmente tenemos acciones puntuales. En ningún caso la reducción de gastos debe afectar con una menor calidad de los servicios.

ACCIONES	CONSECUENCIAS
No abrir los equipamientos	No hay actividad, pocos gastos, inversión negativa.
Inversión de automatización	Reduce los gastos de personal y mejora el control
Cerrar períodos	Si los períodos son para el mantenimiento extraordinario, puede ser muy positivo
Control de gastos de personal	Cuando los gastos inciden entre el 50 al 70%, el control del mismo es imprescindible
Crear actividad sin profesor	Evitamos gastos de profesorado pero puede reducirse la calidad de la misma
Potenciar el asociacionismo	Las asociaciones originan actividades
Crear actividades con clubs locales	Evita gastos directos de personal pero aumenta las subvenciones
Control de la electricidad, teléfono, materiales y carburantes	El uso de la electricidad será proporcional a la actividad, el teléfono cuando sea necesario, el material puede usarse menos a cambio de mayor duración y los carburantes no deben suponer un descenso en las comodidades
Control de desperdicio (agua caliente, aire caliente, etc.)	El control debe servir para aprovechar al máximo las fuentes de energía que se desperdician
Reducir el espacio de actividad	Sensación de espacio insuficiente pero con el gasto justo al espacio de la actividad
Reducir la publicidad y promoción	La utilización de la comunicación verbal es mucho más barata si puede compensar en algún caso la escrita
Primas de seguros	Una prima de seguro en muchos momentos puede solucionar un accidente que resulta muy gravoso
Crear actividades sin personal técnico	Una actividad sin técnicos puede ser atractiva para algunos pero otros puede necesitar ayuda técnica
Eliminar usuarios morosos	Se eliminan comisiones de cobro y gastos de personal
Gastos de administración	El descenso de los gastos de administración no debe suponer una falta de control y atención al usuario
Control de la instalación	El control proporciona mejoras pero una máxima rigidez puede ser perjudicial

Podemos llegar a la meta ¡Éxito!



POLÍTICAS DE MANTENIMIENTO

1. MANTENIMIENTO DE UNA INSTALACIÓN

Mantener es conservar una cosa en su ser y estado, darle vigor y permanencia. Parece que el concepto es absoluto en su definición pero vamos a matizar varias cosas interesantes.

⁴³En el libro “La práctica de gestión de equipamientos colectivos”, los autores del capítulo “Mantenimiento y explotación de instalaciones”, realizan todo un proceso sencillo de conocimientos básicos sobre ideas generales para luego pasar a realizar una valoración completa de la instalación y a partir de la misma, trazar un programa.

El mantenimiento, como tal concepto, forma parte de las funciones de explotación o será un complemento de ellas en algunos textos para no crear confusión:

Los conocimientos teóricos podrían ser los siguientes:

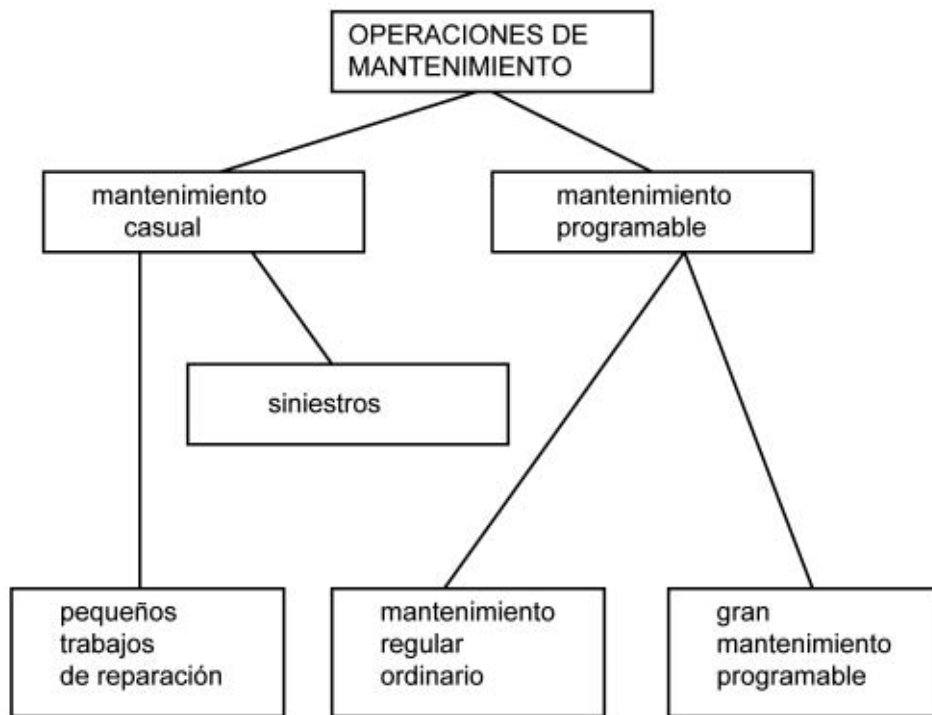
- Abastecimiento.
- Funcionamiento técnico de la infraestructura.
- Comodidad.
- Preparación.
- Mantenimiento ordinario.
- Mantenimiento extraordinario.
- Custodia.

Los conocimientos técnicos estarán agrupados en:

- Conocimiento de los materiales.
- Conocimiento de los terrenos.
- Conocimiento de medidas de marcaje de campos.
- Conocimientos de mecánica de los utensilios.
- Conocimientos de medidas de seguridad.
- Conocimiento de sistemas de control.
- Conocimientos de redacción de informes.

43. Chauvel, Jean-Pierre y Gallé, Charles: *La práctica de gestión de equipamientos colectivos* Editions Moniteur. París 1980

Mantenimiento: Es la planificación y realización de todos los trabajos necesarios para conservar todas las instalaciones en perfecto uso para la práctica deportiva.

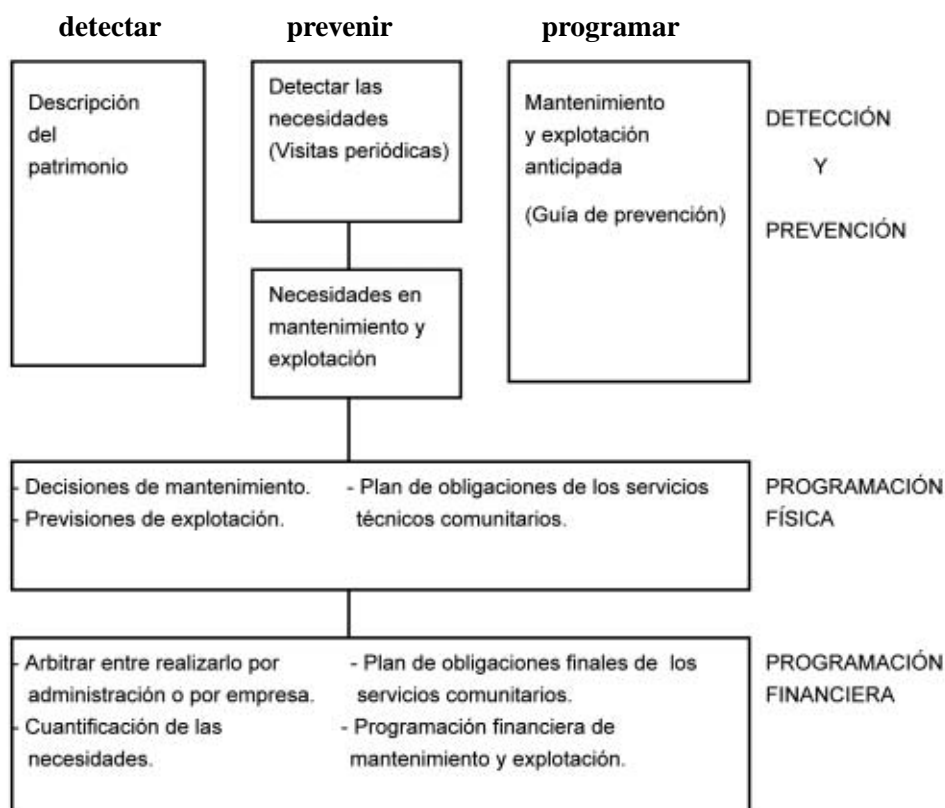


TIPOLOGÍA DE OPERACIONES DE MANTENIMIENTO

- **MEJORA:** Trabajos para aumentar el nivel del servicio.
- **VUELTA AL ESTADO INICIAL:** Trabajos de cambios parciales.
- **ADAPTACIÓN:** A las normas de seguridad o arquitectura.

1.1. MANTENIMIENTO Y EXPLOTACIÓN

⁴⁴Los mismos autores nos presentan este cuadro que nos explica la diferencia entre mantenimiento y explotación y al mismo tiempo nos describen el proceso simple de funcionamiento estructurado.



MANTENIMIENTO	
Son las operaciones destinadas a mantener el estado inicial de los elementos.	
actividad	
independientes Ej: pintura	dependientes Ej: desgaste del suelo

EXPLOTACIÓN
Son operaciones destinadas a asegurar un cierto nivel de servicio.
<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza. • Consumos de fluidos. • Reparaciones ligadas al uso. • Seguro de responsabilidad civil.

44. Chauvel, Jean-Pierre y Gallé, Charles: *Obra citada*

En el detalle de los cuadros se intenta separar definiciones de los dos conceptos (mantenimiento y explotación) que aunque van orgánicamente juntos, tienen unas diferencias substanciales que se explican finalmente en los dos ejemplos. Normalmente se trabajan o programan incluso conjuntamente. Si nuestra gestión tuviese un control exhaustivo y metódico, deberíamos estudiar por separado los conceptos de uno y otro aunque en el libro van a coincidir para simplificar las explicaciones.

Mantenimiento = Mantener

Explotación = Buscar calidad

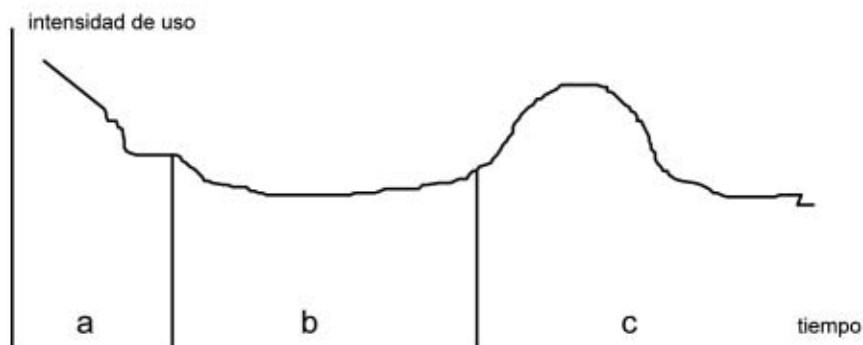
2. LOS MODOS DE ENVEJECIMIENTO DE LOS MATERIALES

A) LA VIDA DE LOS MATERIALES

La mayor parte de los materiales tienen un ciclo de vida diferente en función de varios factores:

- La calidad de la construcción.
- Su adaptación al lugar.
- El clima.
- El nivel de mantenimiento.

ESQUEMA DE RELACIÓN DE INTENSIDAD Y TIEMPO DE USO DE MATERIALES



a: Desgaste rápido en la instalación de los materiales en su lugar. Los defectos aparecen ahora.

b: Estabilidad y desgaste regular. Se establece un equilibrio de peso, cambios térmicos, presión.

c: No puede soportar todas las modificaciones a pesar de la punta. Puede sufrir un accidente leve y tener un desgaste importante.

B) EL DESGASTE ACCIDENTAL

Independientemente al desgaste normal un accidente puede reducir sensiblemente la vida de un material. Por otro lado los accidentes y el vandalismo, aumentan cuando crece la dejadez en el mantenimiento.

El accidente se puede producir natural o artificialmente. El natural puede estar controlado realizando una buena labor de explotación de la instalación. El artificial o vandálico está condicionado a componentes externos que no dependen de los materiales ni de los gestores aunque se puedan reducir las posibilidades. ¿Cómo? Los materiales se rompen más fáciles si están casi rotos. Los materiales se rompen más fáciles si no están controlados.

C) EL NIVEL DE ACTIVIDAD

El nivel de actividad tiene una incidencia directa en el desgaste de los materiales. Cuando los materiales están gestionándose con todos los componentes de explotación, se produce un consumo y deterioro ya previsto en la compra de los mismos. Si no es así, no tiene nada que ver con el nivel de actividad. Ejemplo: Un suelo sucio produce un efecto de lija con la práctica que si está limpio no se produce. El nivel de actividad es la misma.

El nivel de actividad se confunde algunas veces con ciertos usos anormales: suciedad, vandalismo, usura de los suelos, etc.

D) TECNOLOGÍA

Este concepto depende de la novedad de la misma tecnología. Si es muy novedosa y no tiene una implantación muy sólida con repuestos y mantenimientos fáciles de adquirir y solucionar, puede demorar en muchos casos el funcionamiento y acelerar el aparcamiento o situación de abandono de dichos materiales. No es bueno adelantarse a técnicas que avancen muy rápidas y sin garantías. Debemos apostar por las nuevas tecnologías pero no experimentar con ellas sobre todo en una instalación donde consumen servicios diferentes tipos de personas de diferentes edades y condiciones.

3. INVENTARIO DE INSTALACIONES

La descripción del patrimonio es el primer paso para conocer el estado de las instalaciones para programar el mantenimiento en función de los tiempos de cada operación.

a) Grado de precisión en la identificación de cada instalación.

Es muy importante, no sólo identificar las partes comunes, sino también de las sub-partes para conocer todos los niveles de costos.

b) La referencia de la instalación.

Esta encabezará todos los elementos del patrimonio con un cierto número de datos:

- La dirección.
- El nombre del equipamiento.
- Las funciones aseguradas.

c) El documento base del censo.

Los documentos deben ser uniformes en todas las instalaciones, una segunda parte puede ser más específica en cada tipo de equipamiento.

En la medida que se estime se ajustará a técnicas informativas, o medios técnicos de vanguardia como la informática.



Rellenado de datos

4. CARNÉ DE LA INSTALACIÓN

Todo este planteamiento de mantenimiento y explotación basado en estudio realizado por Jean-Pierre Chauvel y Charles Gallèe en la citada obra ⁴⁵“La pratique de la gestion des équipements collectifs”, desarrolla a continuación un carné de la instalación que debe ser rellenado con un orden directo a la importancia y siguiendo un orden de mayor a menor elemento.

Los epígrafes seguirán un orden probable de visita.

ESTRUCTURA: TERRENOS
EDIFICIOS
HABITACIONES
COMPONENTES
ENTORNO

CÓDIGOS: Los códigos se utilizarán para indicar varios estados posibles.

Las tablas de codificación constituyen un anexo y si es posible figurarán en el epígrafe.

OBSERVACIONES: Se cumplimentarán todas las variantes o causas especiales que supongan para cada bloque de estudio un elemento a destacar y afecte al mantenimiento directa y indirectamente.

Cuanto más datos, más posibilidades. Es **el poder de la información**. Siempre y en todos los casos tiene grandes ventajas sobre la escasez de la misma.

El carné se compone (según los autores citados), de las siete primeras fichas, pero podemos incorporar alguna otra como las de exteriores y plantaciones y riegos que considero importantes para disponer de mayor capacidad de programación en el mantenimiento ordinario o preventivo:

Características del equipamiento. (Datos administrativos)

Características del edificio o terreno.

Muros y fachadas del edificio.

Estructuras y techos.

Terrazas.

Interiores.

Sistemas.

Exteriores

Plantaciones y riegos

45. Chauvel, Jean-Pierre y Gallé, Charles: *Obra citada*

Los datos del carné podrán servir para disponer de todos los componentes de la instalación estructurados por elementos de la misma clase para realizar la planificación sistemática de mantenimiento y si disponemos de equipos informáticos adecuados podremos realizar una base de datos para agilizar todo el control.

El sistema de mantenimiento programado para realizar el mantenimiento regular ordinario será mejorado con el censo realizado con la mayor fidelidad posible contando con la corrección inmediata de las modificaciones efectuadas en cada elemento.

1ª PARTE		CARACTERÍSTICAS DEL COMPLEJO DEPORTIVO				
Tipo	Nº de orden	Nº de serie		Nº de instalación		
DESIGNACIÓN DEL COMPLEJO DEPORTIVO						
100 (nombre del complejo o instalación)						
DIRECCIÓN						
110 (calle, avenida, etc. número)						
111 (distrito postal, ciudad, teléfono)						
CARACTERÍSTICAS ADMINISTRATIVAS						
120 Disponibilidad	Monumento de 1ª clase					
(1=si, 2=no, 3=parcial)						
121 Designación catastral (datos registrales)	finca		tomo	libro	folio	nº reg.
CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS						
130 Sup. parcela (m ²)						
Sup. residual (m ²)						
Sup. útil (m ²)						
131 Patio exterior	Patio interior		Cerramiento		(1=si, 2=no)	
132 Número de instalación						
OBSERVACIONES						
140 (todas las que puedan modificar temporalmente algún dato de la ficha)						
141						
142						

Tipo	Nº de orden	Nº de serie	Nº de instalación
------	-------------	-------------	-------------------

DESIGNACIÓN DE LA INSTALACIÓN

100 (nombre de la instalación)

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

130	Superficie residual (m ²)		Superficie útil (m ²)
133	Fecha de construcción (mes, año)		(MMAA)
	Fecha de adquisición (mes, año)		(MMAA)
134	Tipo de construcción	Estado general de la instalación	
135	Sótano Desván	(1= si 2= no)	
136	Número de fachadas	Número de niveles	

OBSERVACIONES

140 (todas las que puedan modificar temporalmente algún dato de la ficha)

141

142

3ª PARTE

MUROS Y FACHADAS DE LA INSTALACIÓN

Tipo Nº de fachada	Nº de orden	Nº de serie	Nº de instalación
NOMBRE DE LA FACHADA			
100 (frontal, lateral derecha, etc. de la instalación.....)			
COMPONENTES			
200 Naturaleza	Superficie (m ²)	Año de construcción o restauración	
201			
202			
REVESTIMIENTOS EXTERIORES			
210 Naturaleza	Superficie (m ²)	Año de construcción o restauración	
211			
212			
REVESTIMIENTOS INTERIORES			
220 Naturaleza	Superficie (m ²)	Año de construcción o restauración	
221			
222			
PUERTAS EXTERIORES			
230 Naturaleza	Puertas 1 hoja	Nº y Año	Puertas de 2 hojas Nº y Año
231			
232			
VENTANAS-MARCOS			
240 Naturaleza	Ventanas	Nº y Año	Marcos Nº y Año
241			
242			
CONTRAVENTANAS-TOLDOS-PERSIANAS			
250 Naturaleza	Exteriores		Interiores Nº y Año
251			
252			
ESCALERAS EXTERIORES			
260 Naturaleza	Superficie (tramos)	Año de construcción o restauración.	
261			
262			
OBSERVACIONES			
270			
271			
272			

4ª PARTE

ARMAZONES (MADERA) - TECHUMBRES

Tipo	Nº de orden	Nº de serie	Nº de instalación
CARPINTERÍA			
300 Pendiente grado	Tratamiento curativo (1)=si (2)=no	Año del tratamiento	
310 Naturaleza	Año de construcción	Estado general	
311			
312			
313			
CUBIERTA			
320 Naturaleza	Número de pendientes Año de construcción		
321			
322			
323			
324			
325			

5ª PARTE

TECHUMBRES - TERRAZAS

Tipo	Nº de orden	Nº de serie	Nº de instalación
TERRAZAS ACCESIBLES			
A- COMPONENTES			
330 Naturaleza	Superficie m ²	Año de construcción o restauración	
331			
332			
B- REVESTIMIENTO			
340 Aislantes de sonido	(1) = si (2) = no		
341 Naturaleza	Superficie m ²	Año de construcción	
342			
343			
TERRAZAS NO ACCESIBLES			
A- COMPONENTES			
350 Naturaleza	Superficie m ²	Año de construcción	
351			
352			
B- REVESTIMIENTO			
360 Aislantes de sonido	(1) = si (2) = no		
361 Naturaleza	Superficie m ²	Año de construcción	
362			
363			

Tipo Nivel número	Nº de orden	Nº de serie	Nº de instalación
DESIGNACIÓN DEL NIVEL			
100			
COMPONENTES DEL SUELO			
400 Naturaleza	Superficie m ²	Año de construcción o restauración	
401			
402			
COMPONENTES DE LOS TABIQUES Y PAREDES DIVISORIAS			
410 Naturaleza	Superficie m ²	Año de construcción	
411			
412			
REVESTIMIENTOS DEL SUELO			
420 Naturaleza	Superficie m ²	Año de construcción	
421			
422			
REVESTIMIENTOS DE TECHOS			
430 Naturaleza	Superficie m ²	Año de construcción	
431			
432			
VENTANAS INTERIORES			
440 Naturaleza	Superficie m ²	Año de construcción	
441			
442			
ESCALERAS			
450 Naturaleza	Superficie m ²	Año de construcción	
451			
452			

7ª PARTE

SISTEMAS

Tipo	Nº de orden	Nº de serie		Nº de instalación	
SANITARIOS - FONTANERÍA					
500 Fregaderos	Lavabos	Urinaros	WC	Duchas	Bañeras
CALEFACCIÓN					
510 Sistema de calefacción		Producción de agua caliente		(1=si 2=no)	
A. CALDERAS					
520 Marca	Potencia	Año de puesta en servicio			
521 Marca					
522 Marca					
B. BOMBAS DE CIRCULACIÓN					
530 Marca	Número	Año de puesta en servicio			
531 Marca					
C. QUEMADORES (RADIADORES)					
540 Marca	Número	Año de puesta en servicio			
541 Marca					
OBSERVACIONES					
ASCENSORES Y MONTACARGAS *					
560 Marca	Com *	(1= acompañados número	2= no acompañados) Capacidad Kg	Año	
561 Marca	Com *	número	Capacidad Kg	Año	
562 Marca	Com *	número	Capacidad Kg	Año	
TELÉFONO					
570 Número de puestos	Sistema standar	Capacidad de líneas			
ELECTRICIDAD					
580 Pot. instalada	Pot. utilizada	Tensión (Ht,Kt)		Nat. corriente	
581 Naturaleza instalación		Observaciones			
AGUA -GAS - SANEAMIENTO					
590 Agua	Gas	Empalme con alcantarillas	Red	Tratamiento independiente	
SEGURIDAD- INCENDIO					
600 Tel. incendio	Alarma eléctrica	(1)= SI	(2)= NO	Luces emergencia	
	Grupo electrógeno			Extracción forzosa	
601 Sistemas de agua (naturaleza)				Sistemas termo-dinámicos	
602					
603 OBSERVACIONES					
ALARMAS					
610 OBSERVACIONES					

8ª PARTE

EXTERIORES

Tipo	Nº de orden	Nº de serie	Nº de instalación
PAVIMENTOS			
700 Modelo	m ² de superficie	Año de puesta en servicio	
701 Modelo			
CERRAMIENTOS			
710 Tipo de malla	m ² superficie	Año	
720 Nº Postes	Material	Año	
TRAZADOS DE CAMPOS			
ILUMINACIÓN			
740 Nº Columnas con plataforma		Nº de proyectores	Año
741 Nº Columnas con plataforma		Nº de proyectores	Año
742 Tipo de lámpara	Calidad	Eficacia luminosa	
743 Tipo de lámpara	Calidad	Eficacia luminosa	
PORTERÍAS, CESTAS, SOPORTES, ETC.			
750 Deporte	Material	Año de compra	
751 Deporte	Material	Año de compra	
752 Deporte	Material	Año de compra	
REDES			
760 Deporte	Material	Agujero (largo X ancho)	
761 Deporte	Material	Agujero (largo X ancho)	
762 Deporte	Material	Agujero (largo X ancho)	
603 OBSERVACIONES			

9ª PARTE

PLANTACIONES Y RIEGOS

Tipo	Nº de orden	Nº de serie	Nº de instalación
CAMPOS DE CÉSPED ARTIFICIAL			
800 Superficie en m ²	Nº aspersores	Año de construcción	
CAMPOS DE CÉSPED NATURAL			
810 Superficie en m ²	Nº aspersores	Año de construcción	
PLANTACIONES FUNCIONALES			
A. DE PROTECCIÓN DE INSTALACIONES			
820 Especie	Año de plantación		
821 Especie	Año de plantación		
822 Especie	Año de plantación		
B. DE PANTALLA DE INSTALACIONES			
830 Especie	Año de plantación		
831 Especie	Año de plantación		
832 Especie	Año de plantación		
C. DE REVESTIMIENTO Y MANTENIMIENTO DE TALUDES			
840 Especie	Año de plantación		
841 Especie	Año de plantación		
842 Especie	Año de plantación		
D. PLANTACIONES DEFENSIVAS			
850 Especie	Año de plantación		
851 Especie	Año de plantación		
852 Especie	Año de plantación		
ASPERSORES DE RIEGO FIJOS			
860 Marca	Número	Año de puesta en servicio	
861 Marca	Número		
ASPERSORES DE RIEGO MÓVILES			
870 Marca	Número	Año de puesta en servicio	
871 Marca	Número		
SISTEMAS DE CONTROL REMOTO DE RIEGO			
880 Marca	Modelo	Año	
BOCAS DE RIEGO			
890 Ancho de boca	Número		
MANGUERAS			
900 Ancho de boca	metros	nº unidades	
910 OBSERVACIONES			

5. PLAN DE ACTUACIÓN

Con los datos obtenidos en las fichas, se compone un plan de actuación en la explotación de todas y cada una de las instalaciones con sus componentes diferenciados.

¿Cómo empezamos?

Realizamos una especie de puesta al día que se compone de:

a) Primeras operaciones

Previamente hemos analizado todos los espacios con sus distribuciones, circulaciones y posibilidades con ventajas e inconvenientes. Estudiamos cada uno de sus integrantes, materiales o máquinas con sus necesidades de explotación y mantenimiento ordinario. Por ejemplo: Un elemento fijo como una ventana, tendrá un tratamiento de protección en unos períodos determinados en función de los materiales que la componen y del lugar donde está situada. Un elemento variable como el agua, tendrá tratamientos diferentes de protección y de actualización en el medio que se desee usar (tratamiento anti-algas en el primer caso y temperatura en el segundo).

b) Las obras ejecutadas

Es prioritario, conocer por los servicios técnicos las condiciones de las instalaciones ya ejecutadas con estudio de antigüedades y necesidades de actualización. Pensando en un elemento que necesita un tratamiento semestral y hace tres meses que ha sido actualizado, sólo faltarán otros tres meses para la próxima actualización.

c) Carné de seguimiento

Después de constituir las correspondientes fichas de identidad, debemos continuar con un seguimiento por medio de una ficha o carné de seguimiento como el que se detalla a continuación:

Para realizar con cuidado y esmero todo el proceso de seguimiento de cada componente de la instalación usaremos los documentos siguientes:

Carné de identidad	Costes unitarios	Tablas duración de vida
---------------------------	-------------------------	--------------------------------

Carné de chequeo o seguimiento:

CONSTITUYENTE	CANTIDAD	ESTADO	COSTO UNITARIO	OBSERVACIONES
Título (reproducción de la estructura del carnet de identidad)		Objeto de la visita		
(A)	(B)	(C)	(D)	(E)

La columna A reproducirá exactamente la estructura del carné de identidad.

Las columnas B, D y E recogen los datos de cantidad, costo y observaciones.

La columna C está destinada a partir de una codificación del chequeo

MB (muy bueno)

B (bueno)

M (malo)

R1 (reparación no urgente)

R2 (reparación urgente)

Con el chequeo de todas las instalaciones y elementos que las componen se diseña en primer lugar una base de datos que nos conducirá a un plan de mantenimiento ordinario. Este plan tendrá constancia en un programa diario que estará compuesto de los planes:

Preventivo	Planificado	Reparaciones
-------------------	--------------------	---------------------

***MODELO DE PROGRAMACIÓN
ANUAL DE MANTENIMIENTO
DE UNA PISCINA***

DE VOLFANGO ANTONELLI

	VARIABLE	DIARIO	SEMANTAL
TRATAMIENTO DEL AGUA (PISCINA)	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de los prefiltros a medida del uso. • Control de los filtros en relación con la pérdida de presión siguiendo las indicaciones de la fábrica. • Análisis bacteriológico del agua cuando el cloro residual sea inferior a 0,4 mg/l. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de lámina de agua con instrumento adaptado y del fondo y paredes con aspirador. • Desinfección del agua de los dediluvios. • Control del PH • Anotación en el registro de la desificación de floculante, cloro residual y nº de bañistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamiento antialgas.
PRODUCCIÓN DE CALOR	<ul style="list-style-type: none"> • Control de la calidad del combustible. (Cada rellenado) • Desincrustar la caldera con caliente durante los primeros seis meses de funcionamiento, después cada dos o tres años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control del nivel de agua de la caldera. • Vigilancia de gases de depurador mecánico y caldera de vapor. • Anotación de las horas de funcionamiento y de la temperatura media en el exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de la eventual pérdida de la caldera observando los tubos y regular el funcionamiento de la válvula de seguridad. • Limpieza del filtro del combustible y conducciones de humo. • Permuta del funcionamiento de la caldera.
PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE AGUA CALIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Regenerar el descalcificador a medida del uso y siguiendo las instrucciones de fábrica con entrada de sal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de temperatura de duchas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de pérdidas de la caldera y dureza del agua de alimentación.

MENSUAL	TRIMESTRAL	SEMESTRAL	ANUAL
<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis bacteriológica y química del agua en laboratorio. • Sustitución del floculante y desinfectante, control de las características de los nuevos y anotación en el registro adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza del fondo del vaso previo al vaciado del mismo. • Verificación de los niveles de los filtros. Condiciones internas de los filtros. Condiciones internas de los desinfectantes, floculantes, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pintar o barnizar partes metálicas deterioradas por filtraciones • Control de todos los automatismos, enchufes eléctricos y tomas de tierra.
<ul style="list-style-type: none"> • Control del humo y regulación de la combustión, estado de los refractarios de la caldera y el tiro de la chimenea. • Limpieza interna del depurador de humo mecánico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de todos instrumentos de medida y seguridad. • Limpieza del generador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de la chimenea. • Control del funcionamiento del generador con los mandos de regulación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el contenido de la cisterna con el control de acumulación de agua. • Desmontar el quemador sustituyendo las partes defectuosas, limpieza y regulación. • Barnizar todas las partes deterioradas.
<ul style="list-style-type: none"> • Maniobra de todas las válvulas y llaves. • Lubricación de partes de rodamiento. • Sustitución de volantes o tarjetas rotas. • Control de contador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza del aire de la red y control de la válvula automática. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza del vaso de recuperación de calor en caldera de calentamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desmontar el serpentín del calentador, limpieza y desincrustar suciedad. • Arreglo de la estopa de la válvula. • Revisión de los aparatos de utilización. • Barnizar las partes deterioradas.

	VARIABLE	DIARIO	SEMANTAL
CALEFACCIÓN Y VENTILACIÓN		<ul style="list-style-type: none"> Control de la temperatura del local y repaso del termostato. 	
BOMBA DE AGUA, MOTORES ELÉCTRICOS, VENTILACIÓN, TRANSMISIÓN		<ul style="list-style-type: none"> Control del manómetro. 	<ul style="list-style-type: none"> Control de nivel de aceite de cojinetes. Verificación de la tensión de las correas. Permuta del funcionamiento del grupo.
INSTALACIÓN HIDROSANITARIA	<ul style="list-style-type: none"> Limpieza de la fosa aséptica según el uso (al menos una vez al semestre) 	<ul style="list-style-type: none"> Control de salida de gases. 	<ul style="list-style-type: none"> Vigilancia de sifones y reja de descargas pluviales.

MENSUAL	TRIMESTRAL	SEMESTRAL	ANUAL
<ul style="list-style-type: none"> • Vigilancia del filtro de aire con sustitución de las partes deterioradas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control del nivel de aceite del compresor frigorífico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de la eficiencia de todos los descargas del condensador y la eventual sustitución de (estuche, torre, batería). • Invertir el funcionamiento del calor y frío. • Lectura y registro de consumo de energía eléctrica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de la torre de evaporación, armario y batería • Control y eventual sustitución de juntas antivibrantes. • Cierre de bulones. • Barniz en partes corrosivas.
<ul style="list-style-type: none"> • Control del nivel de aceite de los coginetes. • Verificar la tensión de la cinta. • Vigilancia del filtro del agua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de las condiciones del motor, de las poleas y de los alineamientos de los tirantes. • Limpieza de la reja de ventilación y correa. • Cierre de los vasos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de las tensiones de corriente de las diversas fases, interruptores, tomas de tierra, turbina, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de las estopas. • Limpieza interna de la turbina y de las partes mecánicas.
<ul style="list-style-type: none"> • Control de cargas en todos los elementos y revisión de válvulas de seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de la eficacia de la instalación contra incendios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza del pozo del agua. • Control de la eficiencia de la instalación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de la potabilidad del agua de alimentación (en un laboratorio). • Barnizar las partes metálicas deterioradas.

	VARIABLE	DIARIO	SEMANAL
INSTALACIÓN DE ILUMINACIÓN Y SEÑALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Sustitución de lámparas según su vida útil (incandescencia de cerca de 1000 horas, 5000 horas de fluorescencia y otros tipos según las indicaciones de la casa constructora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de la eficiencia de la lámpara y del estado de la misma. • Regulación de la intensidad luminosa según la exigencia y nivel de actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de la eficiencia de los interruptores.
INSTALACIÓN DE TRANSFORMACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ELECTRICIDAD FUERZA MOTRIZ		<ul style="list-style-type: none"> • Control externo del cuadro eléctrico general y del cuadro secundario (abrasamientos, posición de los interruptores y estado de los fusibles). 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de la cabina de transformación y reposición de carteles informativos. • Control de funcionamiento de la instalación de emergencia relativa a la iluminación.
INSTRUMENTOS Y LOCALES	<ul style="list-style-type: none"> • Reparación de objetos (vidrio, manillas, perchas, etc.) rotas accidentalmente. Después de lo necesario. • Pintura y repaso de los locales cada dos o tres años según el tipo de instalación y su uso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de local y espacios de actividad. • Desinfección de locales y espacios de actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de locales técnicos y sistematización del material.

MENSUAL	TRIMESTRAL	SEMESTRAL	ANUAL
<ul style="list-style-type: none"> Control de la eficiencia de las señalizaciones y eventuales regulaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Control de fotocédula y dispositivo de anuncio automático del tiempo. Limpieza del mecanismo de iluminación abierta (zona de polvo). Lectura y registro de consumos eléctricos instantáneos (a plena carga por circuito). 	<ul style="list-style-type: none"> Control de la conservación de los protectores. 	<ul style="list-style-type: none"> Control de cables metálicos y de tierra. Barnizar las partes metálicas erosionadas.
<ul style="list-style-type: none"> Control del estado de la batería con nivel del líquido. Prueba de funcionamiento de la instalación de emergencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Control del nivel de aceite del transformador y del interruptor. Permuta del transformador. Verificación del mecanismo de control y seguridad de la cabina de transformación. Lectura y registro de consumos eléctricos. 	<ul style="list-style-type: none"> Control del cuadro eléctrico general y cuadro secundario con verificación de todos sus elementos. Verificación interna del generador de energía. 	<ul style="list-style-type: none"> Control de eficiencia de toda la intensidad y verificar la instalación de toma de tierra. Vigilar escapes de aceite del transformador. Barnizar la parte metálica deteriorada. Verificar la instalación protectora de descargas atmosféricas
<ul style="list-style-type: none"> Control de las condiciones de los instrumentos para reparar o sustituir. 	<ul style="list-style-type: none"> Control de las condiciones del mobiliario (armarios, perchas, etc.), puertas de las ventanas, cortinas, deterioradas por el uso, con pequeñas intervenciones. Desinfección del local de la piscina. 	<ul style="list-style-type: none"> Limpieza a fondo de todos los locales y espacios de actividad removiendo todos los muebles y su contenido. Desinfectar todos los locales. Repaso de los tonos de pintura, barniz y pequeñas intervenciones de reparación por deterioro. 	<ul style="list-style-type: none"> Pintura del local de servicio y barnizar las partes de hierro. Reparación y sustitución de muebles e instrumentos.

Hemos visto como Antolellia Volfango confecciona un plan de mantenimiento en una piscina donde selecciona los componentes por un lado y los trabajos periódicos por otro dividiéndolos en diarios, semanales, mensuales, trimestrales, semestrales, anuales y varios. Es el modelo al que debemos llegar con nuestras informaciones. Este es el trabajo fijo al que debemos añadir el trabajo variable.

Todas estas tareas de la tabla de A. Volfango, forman parte del plan preventivo y del plan planificado que define muy sencillamente Marcelino Riera⁴⁶, como veremos a continuación, que junto con el plan de reparaciones (trabajos variables) nos proporcionará el mantenimiento y control diario de la instalación.

Plan Preventivo:

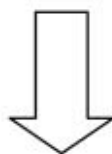
- Observaciones visuales.
- Lubricación ordenación y limpieza.
- Lectura de instrumentos (manómetros, termómetros, etc.)

Plan Planificado:

- Repaso de máquinas en régimen de marcha.
- Repaso de partes mecánicas.
- Repaso de partes eléctricas.

Plan de Reparaciones:

- De emergencia (sobre la marcha)
- En el taller (es la óptima)
- Preparación y previsión de repuestos.
- Acopio de accesorios para reparaciones normales.



Equipo de mantenimiento

Albañilería-Carpintería-Electricidad-Fontanería-Cerrajería-Pintura

Confeccionamos el calendario de trabajos a realizar con la base de datos que disponemos. En cada fecha se incorporan todos los trabajos preventivos y planificados con carácter fijo además de las reparaciones que se vayan detectando e incorporando.

- a) Todos los trabajos diarios
- b) Los proporcionales a un día de la semana
- c) Los proporcionales a un día del mes
- d) Los proporcionales a un día del trimestre
- e) Los proporcionales a un día del semestre
- f) Los proporcionales a un día del año.
- g) Las reparaciones.

Algunos usan un boletín de trabajo sencillo y arbitrario con los datos del personal, materiales, y precios.

46. Marcelino Riera "Mantenimiento de instalaciones deportivas" Revista Instalaciones Deportivas XXI nº 28/1989

DETALLE DE LA INSTALACIÓN

Trabajadores	Horas	Precio	Coste
<hr/>			
Total Materiales	Cantidad	Precio	Coste
<hr/>			
Total			

La planificación puede hacerse por períodos o por familias (oficios)

Periódicas

Diario (limpieza)
 Semanal (fachadas)
 Mensual (cubiertas)
 Semestral (control de conservación)
 Anual (pintura y barniz)

Oficios

Trabajos de albañilería
 Trabajos de fontanería
 Trabajos de pintura
 Trabajos de carpintería
 Trabajos de cerrajería
 Trabajos de electricidad

El objetivo siempre será el control programado sin improvisaciones.

5.1. CONTROL DEL PLAN

El plan de mantenimiento que hemos visto en los ejemplos puede parecer complicado para ponerlo en marcha en nuestra instalación. No nos debe asustar. Podemos hacerlo sencillo y natural como hacemos en otras cosas rutinarias de la vida normal sin tener conocimientos técnicos ni ser especialistas de las mismas.

Cuando compramos cualquier electrodoméstico máquina o aparato doméstico viene acompañado de unas instrucciones y un plan de revisiones o mantenimiento que cumplimos con cierta puntualidad. Más claro está en los coches donde se nos programa el tiempo que debemos hacer esta u otra rutina de mantenimiento. Todo esto no nos da miedo, lo hacemos porque sentimos la responsabilidad de su conservación siguiendo unas instrucciones.

La adquisición de cualquier elemento (aparatos, máquinas, instrumentos, etc) que forma parte de la instalación, tendrá un plan de mantenimiento y control.

De la misma forma que tratamos los elementos de la instalación, debemos controlar y conservar las herramientas y repuestos necesarios para la realización de los mismos. Una herramienta en su sitio y bien conservada puede producir un ahorro de tiempo en cualquier trabajo.

Podemos reconocer instalaciones que realizan el control de consumos en un solo parte diferente a los trabajos rutinarios y al control de averías. Para comprobar estas diferencias, seguidamente se incorporan partes o ejemplos que desarrollan diferentes instalaciones y que nos pueden ayudar en la comprensión del control del mantenimiento y sus diferentes formas.

- Parte de incidencia de una piscina climatizada
- Parte diario de depuración y tratamiento de piscina

- Ficha diaria de mantenimiento.
- Ficha diaria de limpieza.

Este parte era utilizado por el Ayuntamiento de Leganés en 1986 como medio de control de incidencias de su piscina climatizado en invierno (I Jornadas anuales Sports Quality).

Turno	Parte diario de incidencias de la piscina		E						
			S						
		Temperatura	G						
			P						
		Temperatura	H						
		de duchas	M						
		Temperatura	H						
Operario		de vestuarios	M						
		Recinto de piscina							
		Agua	Acum.						
		sanitaria	Grifos						
		Temperatura	1						
		de	2						
		calderas	3						
		Horas de	1						
		funcionamiento	2						
		de calderas	3						
		Consumos de gas-Oil							

Este parte diario recoge los datos de depuración y tratamiento de la misma piscina de Leganés según su “Gestión y programa de actividades”

Turno	Fecha	Hora E							
		Hora S							
Operario	Parte diario de depuración y tratamiento de piscinas	Cloro Gas Kg. H							
		Alumina Kg. M3							
		Carbonato Kg. M3							
		Antialgas L-M3							
		Limpia fondos							
Piscina		Lavados filtros							
		Horas máquinas							
		Presión tanque							
		PH							
		CL							

Esta ficha de realizaciones diarias de mantenimiento se ha empleado en las instalaciones municipales de Alcañiz al mismo tiempo que recoge la aportación de necesidades detectadas por el equipo mantenedor.

FICHA DIARIA DE MANTENIMIENTO				
INSTALACIÓN:				
Día				
Trabajos urgentes				
Realizaciones diarias	Horas	Empleado	Material utilizado	
Reparaciones	Horas	Empleado	Material utilizado	
Desperfectos y averías a realizar				Empleado
Necesidades y previsiones				Empleado
CONTROLES		Control de		
Contador luz		Control de...		
Contador agua		Control de...		
Contador gas		Control de...		
Contador gasóleo				
Control cloro				
Control PH				
Control del cloro residual				
Control de...				
Control de...				
Control de...				
Control de...				

Esta ficha es complemento de la anterior en el mismo municipio. La limpieza es mantenimiento. Consta de diferentes formas de limpieza como son: fregado con agua, con detergente, aspiración y desinfección.

FICHA DIARIA DE LIMPIEZA								
LIMPIEZA	CÓDIGOS				fregado con agua	FA		
					fregado con detergente	FD		
					aspiración	A		
					desinfección	D		
Pista deportiva					Espejos vestuarios			
Vestuario 1					Espejos aseos			
Vestuario 2					Lavabos vestuarios			
Vestuario 3					Lavabos aseos			
Vestuario 4					Azulejos vestuarios			
Vestuario 5					Azulejos aseos			
Vestuario 6					Puertas vestuarios			
Aseo espectadores 1					Puertas aseos			
Aseo espectadores 2					Ventanas			
Aseo espectadores 3								
Gimnasio 1								
Gimnasio 2								
Cabina prensa								
Vestíbulo								
Pasillo pies de calle								
Pasillo pies deportivos								
Pasillo grada								
Almacén 1								
Almacén 2								
Almacén 3								
Almacén 4								
Grada fija								
Grada telescópica								
Botiquín								
Sauna								

6. LA EJECUCIÓN DE LOS TRABAJOS

⁴⁷*El menor costo no es forzosamente el mejor.* Esta afirmación se puede aplicar a los trabajos realizados por administración o a través de una Empresa.

¿Qué representa el menor costo en régimen de administración?

Pues sencillamente que sólo se consideran gastos los materiales, despreciando la mano de obra. El costo es ciertamente menor. Si se tiene en cuenta la mano de obra, el costo es desfavorable con respecto a la Empresa, y es lógico (I.V.A., gastos generales, amortización de materiales, beneficios, etc.)

En los dos casos, la realidad del precio de coste no es perjudicial, toda vez que el segundo método permite obtener un precio medio, que se realiza por medio de un multiplicador por gastos diversos y permite hacer comparaciones con la Empresa.

Por medio de la Empresa, el menor costo no es forzosamente una garantía de una perfecta ejecución.

En algunos casos, la urgencia de la reparación es más importante que el propio costo de la misma (siempre que nos estemos refiriendo a pequeñas reparaciones que podamos asumir desde la propia administración). Por ejemplo, la rotura de un cristal en invierno en una sala puede originar una necesidad de urgencia que la valoración económica dependerá de la rapidez que solucionemos el problema.

Debemos contar con una coordinación que consiga que los trabajos urgentes estén atendidos con prontitud caso que alguna empresa pueda demorarnos la solución por falta de medios.

Cuando no se trate de reparaciones accidentales, debemos coordinar las posibilidades de la empresa con los períodos que la instalación permita realizar el mantenimiento preventivo, vacaciones o días señalados para lo mismo.

Para solicitar la realización de los trabajos programados o sin programar, disponemos de tres vías o soluciones:

- a) Trasladar los trabajos.
- b) Ejecutarlos directamente.
- c) Confiarlos a una empresa.

La organización de las obras:

Los trabajos pueden tener diferente gestión si partimos de la base de separarlos en grandes y pequeños. Los diferentes matices los vemos a continuación:

- Operaciones pequeñas: son las que se solucionan con procedimientos flexibles y ligeros.
- Grandes reparaciones o soluciones: Son las que necesitan para su desarrollo de grandes medios humanos, técnicos y financieros.

El pequeño mantenimiento tiene dos posibilidades:

- Con persona/as dedicadas permanentemente a trabajos pequeños.
- Sin personas con dedicación en la entidad. Los trabajos se realizarán en intervenciones puntuales.

En este segundo caso podemos tener dos tipos de intervención:

- a) La primera, consiste en desplazar a los obreros del taller especializado donde se realiza el trabajo. La reparación es precisa y puntual.
- b) La segunda, consiste en disponer de talleres móviles por medio de furgones que se desplazan con un obrero polivalente a. lugar.

47. Chauvel, Jean Pierre y Gallée “*Mantenimiento y explotación de instalaciones*” Editions Moniteur 1980

El gran mantenimiento

En un porcentaje muy elevado se realiza por medio de empresas externas (hay estadísticas que hablan de un 70%) por lo que debemos pensar en la selección de la que debe realizar el trabajo:

Podemos contratar una empresa diferente cada vez que debemos realizar una reparación o trabajo o podemos contratar la misma para todo un período.

¿Grande o pequeña?

Una duda razonable.

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Pequeñas Empresas	<ul style="list-style-type: none">• Reparto de obras entre gran cantidad de empresas.<ul style="list-style-type: none">- Comparación del ratio calidad/precio- Régimen de concurrencia• Sostén de pequeñas y medianas empresas de instalaciones en período de crisis• Trabajos de buena calidad	<ul style="list-style-type: none">• Debilidad de medios humanos y materiales. Riesgo de demora en las obras.• Presentación de facturas y memorias a veces más tarde.
Grandes Empresas	<ul style="list-style-type: none">• Agilidad de intervención• Contabilidad precisa y detallada de los trabajos efectuados• Memorias definitivas presentadas rápidamente	<ul style="list-style-type: none">• Riesgo de monopolio• Solidez financiera más difícil de evaluar sobre todo en la empresa que tiene su domicilio fuera de la comunidad.

¿De qué tipología?

Los tipos de contrato pueden venir de:

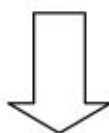
El mercado público de trabajo

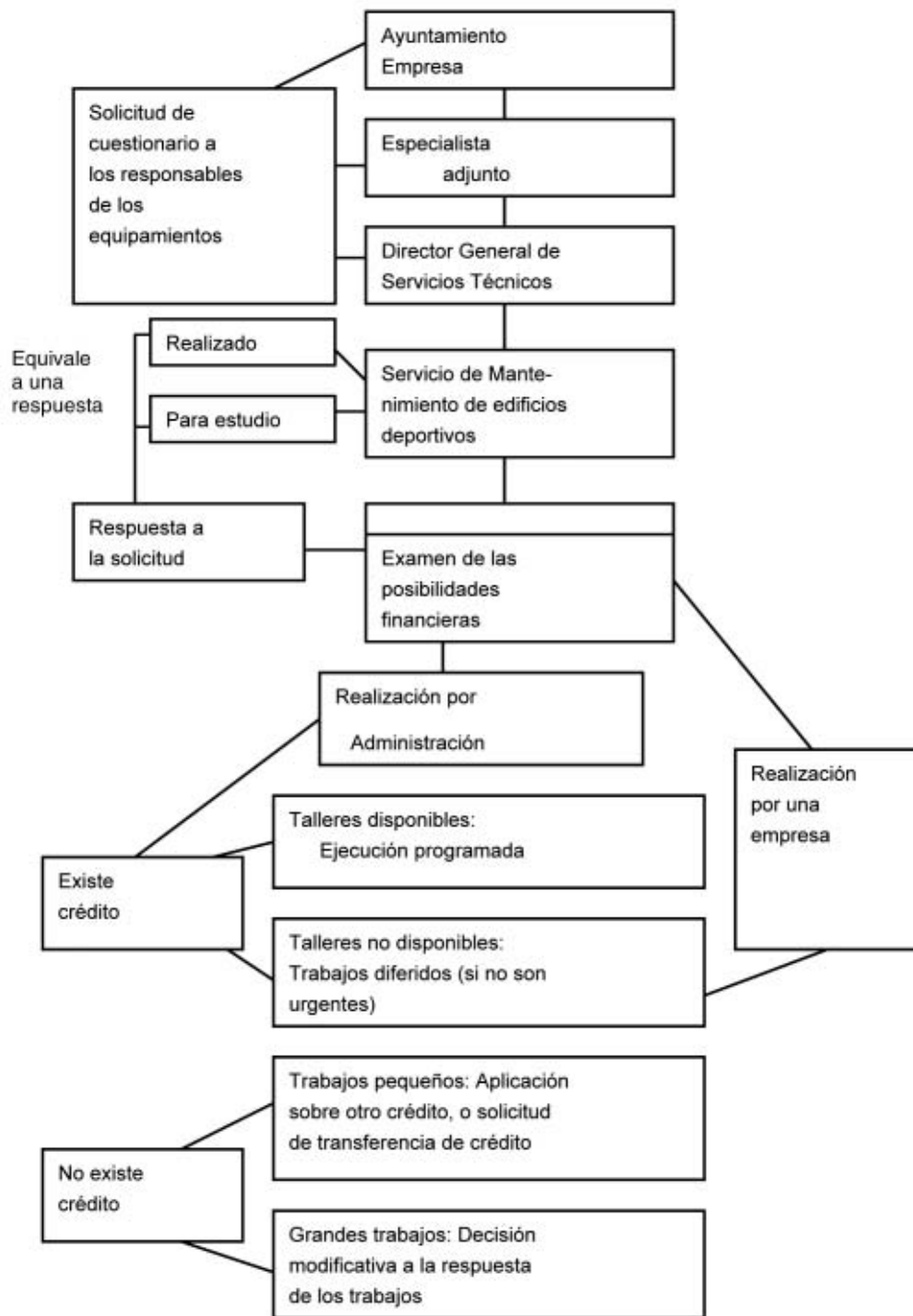
Bajo un contrato entre el gestor de la instalación y una empresa con un precio fijo y aceptado por ambas partes.

El mercado público de prestaciones de servicios

En este tipo de contrato se solicita normalmente el mantenimiento ordinario y la limpieza (beneficios sobre los descuentos sobre el precio de salida (bajas) y exigencia de garantías profesionales y financieras de la empresa adjudicataria).

EL CIRCUITO DE SOLICITUD DE LOS TRABAJOS





7. MATERIALES

Los materiales forman parte de los equipamientos. Estos a su vez forman parte de las instalaciones. Siempre que sea posible, deben formar parte del proyecto de la instalación. ¿Por qué? Si en la confección del proyecto contamos con todo el equipamiento dando uniformidad al conjunto de todos sus componentes entre los que se encuentran los materiales, nos podemos beneficiar de la subvención en los porcentajes de toda la instalación. Si los separamos del proyecto inicial para poder equipar posteriormente, nos podemos encontrar con que debamos asumir en su totalidad el importe de los mismos.

Todos los materiales necesarios para el funcionamiento de instalaciones deportivas los podemos dividir en varios grupos bien diferenciados como son:

- Materiales deportivos.**
- Materiales de servicios.**
- Materiales de señalización.**
- Materiales publicitarios.**
- Materiales de administración.**
- Materiales de promoción.**
- Materiales muebles.**

Materiales deportivos son los que se emplean para la práctica de cualquiera de las modalidades deportivas.

A su vez se pueden subdividir en otras dos formas:

- **Materiales fungibles:** El diccionario los define como: los que se consumen por el uso aunque nosotros podemos añadir a los que se pueden perder, romper y que hay que renovar de vez en cuando como son los balones, pelotas, picas, aros, etc.
- **Material no fungible:** Es el que no cumple con las condiciones del anterior. Normalmente es el material de gran tamaño

Materiales de servicios son todos aquellos que son necesarios para el mantenimiento de la instalación en perfecto estado.

También podemos distinguir entre estos dos tipos:

- **Productos:** Son los elementos sólidos y líquidos que se usan para el funcionamiento de las máquinas, limpieza, tratamiento de líquidos, abonados, etc.
- **Máquinas:** Son artificios que dirigen la acción de una fuerza y sirven para desarrollar trabajos que sustituyen en todo o en parte a la mano del hombre (limpiadoras, elevadoras, etc.)
- **Máquinas-herramientas:** Son elementos accionados por una herramienta y que actúan sobre una pieza (taladro, torneador, cepillo, cortador, etc.)
- **Herramientas:** Son instrumentos o utensilios con los que un artesano trabaja su oficio (destornillador, llave, etc.).

Materiales de señalización son los que nos indican informaciones de dirección, prohibición, uso, etc.

En función de su situación pueden ser:

- **Fijos:** Son los que están instalados en lugares fijos como vestuarios, servicios, prohibición de comer o fumar, etc.
- **Móviles:** Son los que se usan manualmente y en distintos lugares según su necesidad (competición en el medio natural).

Materiales publicitarios son aquellos que tienen relación directa con la publicidad y que pueden ser:

- Soportes de publicidad donde se pinta o pega la publicidad estática (paneles, vallas, etc.).
- Materiales de publicidad (camisetas, banderines, etc.)

Código: Fijado por la entidad gestora que diferenciará los distintos tipos de materiales.

Concepto: El nombre del material con su denominación completa

Referencia: Es el número que viene fijado por la marca del mismo.

Marca: El nombre de la marca de venta.

Valor unidad: El precio o valor de cada una de las unidades.

Precio unidad: Es el precio que hemos abonado por cada unidad.

Precio final: La suma de todos los elementos del mismo código.

7.2. PRÉSTAMO DE MATERIALES

El préstamo de material a los usuarios o grupos organizados, debe ser simultáneo a la firma de un documento o recibo de entrega del mismo.

El proceso puede ser el siguiente: Uno o varios usuarios (grupo organizado o equipo), solicita material para el desarrollo de su actividad. En unos casos se solicita el carné de asociado hasta la devolución del material. En otro caso es el documento de identidad el aval depositado hasta la devolución. También puede exigirse un importe económico como fianza hasta la devolución. En cualquier caso, se confeccionará un recibo que firmarán a la entrega del mismo y que puede parecerse al que se detalla a continuación:

Nombre de la Entidad	Anagrama
D/D ^a _____, con D.N.I. nº _____ en nombre propio o en representación de _____ manifiesta haber recibido el material que se detalla a continuación para el desarrollo de la actividad _____ y se compromete a su devolución en las mismas condiciones que le fue entregado.	
Material:	
Fecha:	
Hora de entrega:	
Hora de devolución:	
El usuario	

Los datos que figuran en el documento, se trasladarán a un parte que nos servirá para observar la cantidad de material que necesitamos para la práctica diaria y cuales son las horas de mayor demanda y conocer parcialmente las necesidades.

No son datos orientativos, son datos de control que nos van a dar la solución para la adquisición de los distintos tipos de material en cuanto a unidades se refiere con un criterio de necesidad que se ampara en la realidad de la demanda.

MODELO DE REGLAMENTO

Capítulo I. Uso de las instalaciones

Art. 1.- Son instalaciones municipales (I.M.=Instalaciones Municipales) todos los edificios, campos, recintos y dependencias del Municipio destinados al desarrollo y practica de la cultura y los deportes.

También tendrán esta consideración los bienes muebles destinados al mismo objetivo, adscritos de forma permanente a alguna de las I.M.

Art. 2.- Las I.M. definidas en el artículo anterior tendrán la consideración de bienes de dominio público afectos al servicio público.

Art. 3.- Las I.M. estarán abiertas al público y tendrán acceso a ellas y derecho a utilizarlas todos los ciudadanos, mediante el abono de la correspondiente tasa municipal de utilización.

Art. 4.- En dichas instalaciones podrán practicarse los deportes a que estén específicamente destinadas. También se podrán practicar en ellas otros deportes, cuando técnicamente lo permita la instalación, previa autorización municipal, que se otorgará discrecionalmente por el Servicio Municipal correspondiente.

Art. 5.- Las I.M. podrán destinarse a la práctica del deporte educativo y escolar, al de competición o al de recreo.

Art. 6.- En igualdad de circunstancias, durante el horario lectivo, tendrán acceso preferente a las instalaciones los centros docentes de carácter municipal, para que se imparta la enseñanza de educación física o para la práctica deportiva de los alumnos. Fuera del horario lectivo, estas instalaciones podrán usarse para el desarrollo de programas de promoción e iniciación deportiva organizados por el propio municipio i/o por los centros docentes o entidades deportivas.

Art. 7.- Se considerará horario lectivo desde las ocho hasta las veintitrés horas en días laborables y de ocho a quince horas en días festivos.

Art. 8.- Los centros docentes públicos o privados que hagan uso de las instalaciones deberán abonar la correspondiente tasa de utilización. La declaración de exención de pago corresponderá a la Comisión Municipal de Deportes, previa solicitud de la entidad interesada.

Art. 9.- Las competiciones deportivas que se celebren en las instalaciones podrán tener carácter gratuito, o, en su caso, podrá exigirse el pago de una entrada, previa la autorización municipal correspondiente.

El taquillaje obtenido será propiedad de la entidad que organice o protagonice la competición, que quedará obligada al pago de la correspondiente tasa de utilización, así como los impuestos correspondientes.

Capítulo II. Formas de gestión de las I.M.

Artículo 10.- La administración y gestión de las I.M. podrá realizarse de forma directa por la propia Corporación Municipal, o a través de la cesión de utilización a otras entidades o asociaciones deportivas, legalmente constituidas, inscritas en el Registro de Asociaciones Deportivas, y que estén al corriente de sus obligaciones tributarias y laborales.

También podrá cederse el uso de las I.M. a órganos de gestión constituidos por diversas entidades o asociaciones de carácter general convenientemente legalizadas.

Artículo 11.- Tanto en el supuesto de la gestión directa como en el de cesión de gestión a una entidad u órgano de gestión, la Corporación Municipal ejercerá, en forma establecida por el Capítulo III, el control directo de la gestión y cuidará de que se haga una buena utilización y administración de las I.M., de que se preste en ellas un servicio adecuado y que se cumplan las condiciones establecidas en este Reglamento.

Artículo 12.- La decisión sobre la forma de gestión y, en su caso, sobre el cesionario de la instalación, se tomará en función de criterios basados en la capacidad, solvencia y honestidad, apertura social y experiencia del organismo cesionario, y en base a la fórmula que consiga un óptimo rendimiento deportivo, social y económico de la instalación, de acuerdo con sus características y su contexto.

Artículo 13.- La cesión de una I.M. para su gestión por una entidad u organismo, se podrá realizar por medio de autorizaciones, arriendos o concesiones.

Artículo 14.- En el acta de otorgamiento de uso, se harán constar detalladamente los bienes muebles o inmuebles a que se refiera el uso en cuestión.

En todo caso, la administración económica y la contabilidad de la gestión de la instalación deberán llevarse independientemente y por separado de las de la propia entidad cesionaria.

Artículo 15.- Las entidades a las que se otorgue el derecho de gestionar la utilización de la instalación vendrán obligadas a cumplir, a parte de las obligaciones que en cada caso se establezcan, lo siguiente:

a) Las obligaciones que se deriven de este Reglamento, de órdenes de la Alcaldía o de acuerdos de la Corporación y del Consejo Municipal del Distrito, en el ámbito de sus competencias.

b) Cumplimiento de las cláusulas del contrato de cesión.

c) Aplicación de las tasas de utilización aprobadas por el Ayuntamiento.

d) Conservar en buen estado las instalaciones utilizadas, así como las obras que en ellas se realicen, tanto las de iniciativa municipal como de la entidad (ésta deberá recabar la previa autorización municipal), que quedarán de propiedad municipal.

e) Cuidar de la observancia de las normas generales de policía e higiénico-sanitarias.

f) Responder de los daños y perjuicios ocasionados a terceros, incluso en el caso de deficiente funcionamiento de las instalaciones, sin perjuicio de las acciones que la entidad pueda ejercer contra el causante. A estos efectos, la entidad deberá concertar una póliza de seguros que, a juicio de la Corporación, sea suficiente para cubrir este riesgo.

h) Abonar todos los gastos de conservación, mantenimiento, agua, electricidad, contribuciones, etc., y demás que puedan derivarse directa o indirectamente del uso de las instalaciones. También abonará la prima de seguro de incendios si la Corporación Municipal estima conveniente concertarla.

i) No utilizar las instalaciones para una finalidad distinta de la establecida en el documento de cesión y en el plan de actividades deportivas de la Corporación.

j) Seguir las orientaciones y, en su caso, cumplir el programa de actividades que elabore el Área de Deportes de la Corporación.

k) Presentar, cuando lo solicite la Comisión de Deportes, el estado de cuentas y el balance de actividades, y someter anualmente a aprobación, la propuesta de actividades, el calendario de utilización, el presupuesto de explotación de la instalación y el balance económico.

Artículo 16.- La entidad u organismo gestor tendrá las competencias siguientes:

a) Contratar el personal técnico y administrativo necesario para llevar a cabo la gestión de las I.M.

b) Utilizar las instalaciones para sus actividades, de acuerdo con el calendario de actividades y los horarios establecidos anualmente.

c) Percibir de los usuarios las correspondientes tasas de utilización.

d) Participar con un representante en la Comisión de Control de las Instalaciones del distrito y presentar las mociones que crea convenientes cuando se elabore el plan de actividades y del calendario de utilización.

e) Concretar con otras entidades la utilización de la instalación, de acuerdo con las cláusulas del contrato de cesión.

Artículo 17.- La entidad podrá elaborar las normas de utilización de la instalación y concertar las actividades no previstas en el calendario, sometiéndolas a la ratificación del Consejo Municipal del distrito.

Artículo 18.- Las autorizaciones para la utilización de las instalaciones se otorgarán de forma discrecional por el órgano competente de la Corporación, a favor de las entidades expresadas en el Art. 10, previa tramitación de un expediente en el que se acredite que la entidad puede asumir las obligaciones y ejercer las competencias establecidas en este Reglamento.

En el supuesto de que hubiera varias entidades interesadas en el uso de una misma instalación, se otorgará la cesión por licitación mediante concurso público, atendiendo a criterios de especialidad, solvencia, ubicación y otros que se establecerán en el pliego de condiciones.

Artículo 19.- Las características de las mencionadas autorizaciones serán:

- a) No podrán otorgarse por un tiempo superior a un año.
- b) Se concederán con la exclusiva finalidad de realizar la actividad deportiva por la que se otorgue.
- c) Se otorgarán con carácter personalísimo y, por lo mismo, no serán transmisibles.

Artículo 20.- Podrán utilizar la I.M. objeto de autorización:

- a) Los miembros, socios, afiliados y alumnos de las entidades cesionarias.
- b) Todos los ciudadanos y entidades del municipio, mediante el pago de las tasas correspondientes y cumpliendo las condiciones de uso fijadas en el Reglamento interno de la instalación. En ningún caso se admitirá que la instalación se destine únicamente a los miembros de la entidad autorizada.

Artículo 21.- Las autorizaciones se extinguirán al cumplirse el plazo establecido, siempre en el transcurso de un año, sin necesidad de requerimiento previo.

La Corporación Municipal podrá dejar la autorización sin efecto antes del vencimiento del plazo establecido, por alguno de los siguientes motivos:

- a) Por causa de interés público.
- b) Por incumplimiento de las obligaciones establecidas en este Reglamento.

Artículo 22.- Cuando la Corporación opte por la prestación del servicio mediante arriendo de las instalaciones, la prestación tendrá carácter administrativo y se regirá por las disposiciones del Art. 138 y ss. del Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales, del presente Reglamento y, en todo cuanto no esté previsto en ellos, por las cláusulas del contrato.

Artículo 23.- El plazo de duración del arriendo se fijará por un límite máximo de 5 años, y el precio será el resultante de la licitación.

Lo establecido en el art. 20 de este Reglamento será de aplicación también en los supuestos de arrendamiento.

Artículo 24.- La licitación se realizará por concurso público, de acuerdo con las normas del Reglamento de Contratación de las Corporaciones Locales. En las bases del concurso deberá figurar un banno, en el que se tendrá en cuenta, como mínimo, las siguientes circunstancias:

- a) Oferta en cuanto a la utilización de las instalaciones por parte de los miembros de la entidad arrendataria y el público en general.
- b) Precio que ha de percibir la Corporación.
- c) Tasas a percibir por la prestación de servicio.

- d) *Plazo de duración del contrato.*
- e) *Historial deportivo de la entidad que pretende el arrendamiento.*
- f) *Las que se fijen en cada caso.*

Artículo 25.- La entidad arrendataria no podrá subarrendar, ceder ni traspasar su derecho a terceros, sin la previa autorización de la Corporación municipal.

Artículo 26.- El Ayuntamiento podrá conceder la utilización de la I.M. o la construcción de esta clase de instalaciones en terrenos de propiedad municipal y la subsiguiente utilización.

Artículo 27.- Ambas clases de concesiones deberán observar las siguientes condiciones:

- a) *Sólo podrán otorgarse a las entidades expresadas en el art. 10 de este Reglamento.*
- b) *Su duración no excederá de 10 años.*
- c) *La concesión se otorgará previo concurso, en cuya licitación se observarán las normas del art. 24.*
- d) *En lo no previsto, se aplicará lo establecido en el art. 114 y siguientes del Reglamento de Servicios de Corporaciones Locales y las disposiciones de este Reglamento.*

Artículo 28.- Extinguida la autorización de uso, de arriendo o de concesión, la entidad titular tendrá que dejar libres y a disposición de la administración municipal los bienes e instalaciones objeto de aquella, en el mismo estado que se recibieron, así como lo que se refiere a reformas y modificaciones que con anterioridad se le hubieren autorizado.

Capítulo III. Organismos de seguimiento

Artículo 29.- El control de la utilización, gestión y conservación de las instalaciones deportivas municipales se ejercerá siempre por el Ayuntamiento, a través del Área de Deportes.

Artículo 30.- El Área de Deportes controlará la utilización y gestión de las instalaciones de interés general para la ciudad.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

1.- Cuando lo exijan las características de la I.M. o de la entidad u organismo cesionario, y por un plazo no superior a los 5 años, se podrá convenir que alguna de las obligaciones establecidas en la letra h) del art. 15 del presente Reglamento, sean a cuenta del Ayuntamiento y no de la entidad u organismo cesionario.

2.- En el plazo de dos años desde la aprobación de este Reglamento, se regularizarán las cesiones de I.M. actualmente existentes de acuerdo con el contenido del presente Reglamento.

DISPOSICIÓN DEROGATORIA

Queda derogado el Reglamento sobre uso de instalaciones deportivas municipales aprobado por el Pleno, y en consecuencia, los bienes regulados conforme a su normativa deberán acomodarse al régimen establecido en el presente Reglamento, dentro de los límites señalados en las disposiciones transitorias.

BIBLIOGRAFÍA

Dunningham, Tim

Preguntas y respuestas sobre administración y gestión.
(Ediciones Deusto S.A., Bilbao 1987)

Dolz Guerri, Manuel

La Gestión empresarial y su control
(Editorial de Vecchi S.A., Barcelona 1986)

Bouinot, Jean - Jeannet, Agnès

La pratique de la gestion des équipements collectifs
(Editions du Moniteur, Paris 1980)

Arthur Young

Manual del directivo.
(Editorial Everest S.A., León 1987)

William A. Cohen

El plan de márketing
(Ediciones Deusto, S.A., Bilbao 1991)

Coopers & Lybrand

Manual de gestión de los recursos humanos
(Expansión, Coopers & Lybrand y Proa, S.A. Madrid 1993)

John Strafford

La Dirección de ventas
(Ediciones Deusto S.A., Bilbao 1990)

Pierre Chazaud

Le sport et sa gestion (Guide pratique des associations)
(Editions Vigot, Paris, 1983)

Antoni Lladó Gomà-Camps y Joan Turró Vicens

Como controlar la gestión en las instalaciones deportivas municipales
(Ajuntament de Barcelona, 1985)

William Shaw y Graham Day

Lista de Comprobación del director de empresa
(Ediciones Deusto S.A., Bilbao 1991)

Ron Johnson

La dirección de personal
(Ediciones Deusto S.A., Bilbao 1991)

Boletín de AETIDE nº 30

AETIDE 1985

F.X. Lasunción

Artículo.- Modelos y parámetros diferenciales.
Revista Dirección Deportiva nº 15 Año 1983

F.X. Lasunción

Artículo.-Política de precios en instalaciones deportivas municipales.
Revista Dirección Deportiva nº 20 Año 1984

F.X. Lasunción

Artículo.- Guía para promotores de centros deportivos.
Revista Dirección Deportiva nº 21 Año 1984

Jaime Borrás

Artículo.- La limpieza de pabellones polideportivos.
Revista Dirección Deportiva nº 22 Año 1985

Sección Investigación C.E.D.

Artículo.- Vestuarios y anexos.
Revista Dirección Deportiva nº 35 Año 1988

José M^a Torres y José Luis de Córdoba

Técnicas de marketing
(Ediciones Deusto S.A., Bilbao 1991)

Arthur Lawrence

La distribución comercial
(Ediciones Deusto S.A., Bilbao 1991)

John Winkler

Política de precios
(Ediciones Deusto S.A., Bilbao 1991)

Alfredo Boné

Ponencia sobre Valoración de las actividades físico-deportivas desarrolladas en el ámbito municipal.
II Seminario aragonés sobre actividades físico-deportivas.
(Diputación General de Aragón. 1983)

I Jornadas anuales Sports Quality

Gestión y programa de actividades de la piscina cubierta municipal
Ayuntamiento de Leganés/1986

Instalaciones Deportivas XXI.- Nº 28/1989

Ponencia "Mantenimiento de instalaciones deportivas" de Marcelino Riera Barajaño

Manual del usuario de servicios bancarios

Veritas, Estudios financieros S.A./1989

G.Randell, P.Packard y J.Slater

La valoración y formación de personal.
Editorial Deusto/1989

Antonio Azpiazu Monteys

Todo sobre asociaciones, clubs, consorcios, fundaciones, etc.
Editorial de Vecchi/1987

Angélica Golleneche

Curso completo de secretaria de dirección
Finhaxel S.A. /1982

Coopers & Lybrand

Nóminas, Seguridad Social y Gestión laboral
Expansión /1993

Nonito Aneiros y José A. Neira

Agenda gallega de autoempleo: Como crear una empresa
Confederación Empresarios de Galicia /1997

Manual de evaluación y seguimiento de la formación

Confederación Empresarios de Galicia /1997

Rosa María Corral

Foro de la formación
Confederación Empresarios de Galicia /1997

Jose María Rodríguez Porras

El factor humano en la empresa
Ediciones Deusto S.A./1991

Josep Chias Suriol

“La comunicación en servicios” Curso PPD “Marketing de servicios”
ESADE Madrid, Mayo 1989

James Clark

¿Qué es una organización no lucrativa? Curso de Instituciones Artísticas y Culturales.

Xavier Mendoza

Aproximación a los elementos de especificidad en la gestión pública. Curso de Instituciones Artísticas y Culturales.

Volfango Antonelli

Dossier Gestione (Spaziosport. Roma)

B. Charles Ames

Las reglas para dirigir bien una empresa.

Grönroos, C.

Marketing Science Institute 1982

FEMP

Manual del Deporte para municipios de pequeño y mediano tamaño.
Banco de Crédito Local de España 1990

