



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

**MEJORAS EN LA GESTIÓN DE UNA PISCINA PÚBLICA:
COMPARACIÓN EN LA EFICIENCIA ENTRE EL SERVICIO
PÚBLICO Y PRIVADO.**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS.
GRADO EN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR:

RUBÉN MOLLÁ NAVARRO

DIRIGIDO POR:

VICENTE SANZ TORRO

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS.....	3
FIGURAS.....	4
ACRÓNIMOS.....	5
I. INTRODUCCIÓN	6
1. Resumen general del trabajo	7
2. Objeto del trabajo	9
3. Objetivos perseguidos	10
4. Justificación de las asignaturas cursadas y relacionadas con el trabajo	10
5. Plan de trabajo	13
II. TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS	14
1. Organizaciones deportivas públicas	16
2. Organizaciones deportivas privadas sin ánimo de lucro	17
3. Organizaciones deportivas prestadoras de servicios deportivos.....	18
4. Sociedades anónimas deportivas	18
III. EVOLUCIÓN EN LA GESTIÓN DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS	19
A. Sectores de la Gestión Deportiva	20
B. El futuro de la Gestión Deportiva	23

IV.	TIPOS DE GESTIÓN.....	24
1.	Introducción.....	25
2.	Gestión directa.....	28
3.	Gestión indirecta.....	32
4.	Gestión Mixta.....	36
5.	Fundación deportiva.....	39
V.	GESTIÓN DE CALIDAD	47
1.	Introducción.....	48
2.	Gestión desde el punto de vista de calidad.....	49
a.	Premisas sobre la calidad	49
b.	Calidad Total.....	50
c.	Seguridad.....	51
d.	Accesibilidad y Movilidad	52
e.	Certificación.....	54
VI.	COMPARATIVA ENTRE DOS INSTALACIONES DEPORTIVAS.....	56
1.	Introducción.....	57
2.	Complejo Deportivo Nazaret.....	59
3.	Instalación deportiva Aquaur.....	61
4.	Ingresos.....	64
5.	Gastos de explotación.....	66
6.	Análisis DAFO.....	72
VII.	ENCUESTA.....	77
VIII.	BIBLIOGRAFÍA.....	86

INDICE DE TABLAS

TABLA I	Organización Deportiva.....	17
TABLA II	Actividad de natación.....	45
TABLA III	Cuestionario de accesibilidad y movilidad.....	53
TABLA IV	Horario de la instalación Nazaret.....	60
TABLA V	Horario de la instalación Aquaur.....	62
TABLA VI	Ingresos por actividades dirigidas.....	64
TABLA VII	Ingresos por acceso de uso libre.....	65
TABLA VIII	Ingresos por usos de espacios deportivos.....	65
TABLA IX	Gastos de explotación.....	67
TABLA X	Gastos corrientes.....	69
TABLA XI	DAFO Complejo Deportivo Nazaret.....	73
TABLA XII	DAFO Piscina Aquaur.....	74
TABLA XIII	CAME Complejo Deportivo Nazaret.....	75
TABLA XIV	CAME Piscina Aquaur.....	76

FIGURAS

FIGURA I	Tipología de Organizaciones Deportivas.....	15
FIGURA II	Organización deportiva sin fines de lucro.....	17
FIGURA III	Tipos de Gestión.....	27
FIGURA IV	Gestión Directa.....	28
FIGURA V	Gestión Indirecta.....	33
FIGURA VI	Gestión Mixta.....	37
FIGURA VII	Gestión Mixta.....	39
FIGURA VIII	Fundación Deportiva Municipal.....	39
FIGURA IX	Fundación Deportiva Municipal.....	40
FIGURA X	Plan Estratégico del Deporte de Valencia.....	43
FIGURA XI	FDM. Gastos e Ingresos.....	45
FIGURA XII	Oferta de las actividades en instalación pública.....	79
FIGURA XIII	Oferta de las actividades en instalación privada.....	80
FIGURA XIV	Calidad y precio en instalación pública.....	80
FIGURA XV	Calidad y precio en instalación privada.....	81
FIGURA XVI	Distribución del tiempo en instalación pública.....	82
FIGURA XVII	Distribución del tiempo en instalación privada.....	82
FIGURA XVIII	Competencias laborales en instalación pública.....	83
FIGURA XIX	Competencias laborales en instalación privada.....	83
FIGURA XX	Organización de las clases en instalación pública.....	84
FIGURA XXI	Organización de las clases en instalación privada.....	84

ACRÓNIMOS

GAP	Gestión de Administración Pública
TFG	Trabajo Fin de Grado
CSD	Consejo Superior de Deporte
INE	Instituto Nacional de Estadística
UNE	Norma Española
EN	Norma Europea
ISO	International Standard Organization. Norma internacional
EFQM	European Foundation for Quality Management
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
CAME	Combatir, Atacar, Mantener y Explotar
UE	Unión Europea
SP	Sector Público
CCAA	Comunidad Autónoma
FDM	Fundación Deportiva Municipal
LBRL	Ley de Bases de Régimen Local
AF	Actividad Física
Cap.	Capítulo
UPV	Universidad Politécnica de Valencia

I. INTRODUCCIÓN

1. RESUMÉN DEL TRABAJO
2. OBJETO DEL TRABAJO
3. OBJETIVOS PERSEGUIDOS
4. JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS MARCADAS Y RELACIONADAS CON EL TRABAJO
5. PLAN DE TRABAJO

1. RESUMEN DEL TRABAJO

Como destacó García-Ferrando en su artículo: “Los españoles y el deporte: Prácticas y comportamientos en la última década del siglo XX en 2001”, en nuestra sociedad el número de personas que practican alguna actividad física de forma regular, ha crecido de manera muy relevante. Si lo comparamos con datos anteriores no solo han aumentado el número de practicantes sino también la motivación que mueve las personas a realizar actividades deportivas. A la noción de práctica deportiva ya no solo asociamos la idea de competición sino también la de divertirse y pasar buenos momentos.

Debido a dicho aumento de la práctica deportiva de los últimos años, la gestión de actividades deportivas, así como de sus instalaciones, es una actividad importante en y para la sociedad tanto desde un punto de vista social como económico. Por ello, para muchos analistas o miembros activos en el mundo del deporte y ocio, es de gran importancia la construcción de numerosas instalaciones deportivas financiadas por fondos públicos, facilitando la práctica deportiva de los ciudadanos con una oferta amplia y variada.

Asimismo, para poder obtener el máximo rendimiento de las instalaciones deportivas resulta importante que los usuarios o potenciales usuarios tengan conocimiento de las diferentes posibilidades de actividades promovidas u ofertadas por las diferentes instalaciones que conforman la estructura pública que gestiona el deporte.

El Consejo de Europa determina la gestión del deporte como “el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y la regulación dentro de una organización de recursos - personas, manifestaciones o instalaciones - a fin de realizar unos objetivos determinados” (Consejo Superior de Deportes, 1995, 184). Además, este organismo europeo señala que el análisis, la planificación, la toma de decisiones, la acción, el control y la evaluación son las fases propias del proceso de gestión.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que la estructura del sistema deportivo puede ser pública o privada. Por tanto, se puede hablar de un sector público y de un sector privado del deporte, en consecuencia, de una gestión en uno u otro ámbito.

Basándonos en todo lo anteriormente dicho, destacamos que actualmente, cualquier entidad deportiva sigue una gestión planificada y eficaz fundamentada en:

- una planificación y programación de actividades detallada
- cursos y acontecimientos especializados
- una búsqueda constante de la optimización de los recursos que se poseen.

En España la Administración Pública posee competencias en el fomento del deporte (p.e. Título I - artículo 43.3 de la Constitución Española y Estatutos de las diferentes Comunidades Autónomas) por lo que los servicios deportivos públicos son muy importantes. Son las Administraciones Públicas las que realizan la mayoría de las grandes inversiones en construcción de instalaciones, patrocinan actividades y organizaciones deportivas (p.e. clubes, competiciones populares, etc.) dándole otro punto de vista al deporte.

La gestión del deporte se puede estructurar de mil maneras, pero si lo hacemos teniendo en cuenta los niveles territoriales podemos diferenciar tres estadios: local, autonómico y estatal. En el primer nivel, encontramos figuras deportivas como servicios municipales, patronatos o mancomunados. Un nivel por encima, se pueden detectar modelos de gestión como los institutos o los organismos que dependen de la logística de la CCAA. Por último, en el nivel más alto de la pirámide se encuentra el CSD, que engloba a todas las figuras anteriormente citadas. Se considera un órgano adscrito a la estructura de organización del Estado.

En este sentido, podemos destacar un modelo de gestión que actualmente está cogiendo mucha fuerza y el número de ellas no para de crecer, y son las Federaciones. Son entes que tienen naturaleza de privadas y se crean para regular y gestionar los servicios de un determinado deporte. Hoy en día, cualquier deporte o disciplina tiene detrás una Federación que los respalda.

En definitiva, los servicios públicos se dedican plenamente a gestionar todas las materias relacionadas con la actividad deportiva, pero en alguna ocasión, se debería parar y analizar sobre lo que entienden los ciudadanos por gestión deportiva, cuales son las materias que se deben estudiar y que tareas hay que realizar. Únicamente para conocer cuál es su idea y si la administración pública lo está haciendo correctamente. Por lo tanto, si se tiene un mayor conocimiento sobre el trabajo que se espera que realicen los servicios públicos en materia de deporte y la administración, tiene los medios necesarios y se realiza una buena gestión, se pueden conseguir buenos resultados.

2. OBJETO DEL TRABAJO

Si se quiere obtener el título de Diplomado en Gestión y Administración Pública (GAP) se tiene que realizar el Trabajo Fin de Grado (TFG), sobre un tema relacionado directamente con los estudios cursados.

El objeto de este TFG no es otro que analizar los diferentes modelos de gestión, introducirlos en casos reales y analizar cuál de ellos dos obtiene mejores resultados. Si nos planteamos una pregunta para nuestro proyecto sería: ¿qué tipo de gestión es la más conveniente, la pública o la privada?

Por ello, dividiremos nuestro trabajo en dos partes, una más teórica, donde se introducirá toda la información relacionada con la materia y otra más práctica, donde veremos dos casos reales, incluyendo datos reales y gráficos, para hacer más visual el trabajo.

Primeramente, explicaremos los diferentes modelos de organización deportiva que existen en España, centrándonos en la gestión pública y en el organismo que gestiona todas las actividades deportivas en la ciudad de Valencia.

En la segunda parte, realizaremos una comparación entre dos instalaciones. Son dos instalaciones totalmente opuestas, pero que comparten el mismo objetivo, el de gestionar una piscina. Una de ellas, es una instalación pública, de gestión totalmente pública, con presupuestos, personal y equipamiento públicos. La segunda, una instalación privada, en la que toda la actividad es gestionada por una empresa conocida con el nombre de Aquaur.

En esta segunda parte se tratará de exponer:

- El tipo de gestión que tiene la propia instalación.
- Descripción de las características de las instalaciones
- La situación económica de ambas
- Estudio desde el punto de vista de la Calidad
- Estudio DAFO
- Encuesta acerca de las instalaciones

3. OBJETIVOS DEL TRABAJO FIN DE CARRERA

Tras analizar los diferentes puntos anteriormente citados, se abrirá un apartado destacado para establecer las conclusiones de la comparativa entre las dos instalaciones deportivas.

Se trata de dar una visión objetiva y realista de la gestión económica de la estructura deportiva. Sin descuidar el punto de la calidad del servicio, el cual, como más adelante veremos, nos va a ayudar a mejorar y conseguir mejores resultados y a saber detectar todo aquello que nos puede producir pérdidas en esa calidad que tanto buscamos.

También, cabe destacar el papel que juegan los ciudadanos en esta historia. Ellos son quienes marcan las pautas a seguir, y determinan las estrategias que deben llevar a cabo los órganos de gestión del deporte.

El objetivo, por lo tanto, será comparar dos sistemas de gestión económica, desvelando cuál de ellos es más eficaz y cual se adapta mejor a las necesidades y posibilidades reales del servicio de deportes.

4. JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS MARCADAS Y RELACIONADAS CON EL TRABAJO

Para la realización del presente trabajo me basé en los contenidos de diversas asignaturas estudiadas a lo largo de este grado, tanto asignaturas cuatrimestrales obligatorias como algunas optativas y no por ello menos importantes.

En el siguiente apartado, hacemos una explicación de todas aquellas asignaturas que a lo largo de la carrera nos han ayudado y nos han proporcionado conocimientos, para ahora ser capaces de desarrollar nuestro TFG. Se cita textualmente que asignaturas han sido y una breve explicación sobre lo que nos han aportado.

En nuestro trabajo cabe destacar los Capítulos II, IV y V, parte donde se analiza, estudia y expone el contenido del Trabajo y donde mayor relevancia se le ha dado a las asignaturas cursadas. Es la parte más extensa y en la que se expresa la idea principal del TFG, sin olvidar el Capítulo VI donde se describen las conclusiones del trabajo.

CAPITULO I

Informática básica

Esta asignatura versa sobre los conocimientos básicos y las habilidades necesarios para el manejo eficaz de las diversas herramientas ofimáticas. Por ello, es una asignatura que nos ha sido útil a lo largo de toda la elaboración del Trabajo (TFG).

Técnicas y métodos de Gestión Pública

Esta asignatura proporciona los conocimientos sobre:

- La planificación estratégica en la Administración Pública.
- El análisis DAFO.
- Formulación e implantación de estrategias públicas.
- Técnicas de planificación y control.
- Diseño de circuitos administrativos

Derecho Constitucional

Como el propio nombre de la asignatura indica, esta nos facilita los conceptos básicos del Derecho para poder entender y aplicar los derechos y deberes que todos tenemos de una manera correcta.

CAPÍTULOS II, III, IV y V

Además de las asignaturas ya mencionadas, han servido de base a estos capítulos:

Derecho Administrativo

Con esta asignatura los alumnos adquieren todos los conocimientos sobre:

- los conceptos básicos del ordenamiento jurídico administrativo
- las fuentes, funciones y legislaciones
- los procedimientos administrativos, especificando sus distintas fases.

Dirección estratégica de las Organizaciones Públicas

La materia desarrollada en esta asignatura nos describe el funcionamiento de las Administraciones Públicas, así como las diversas instituciones y administraciones autónomas que la conforman.

Técnicas y Métodos de Gestión Pública

En esta asignatura se estudia las diferentes formas de gestión de los servicios públicos, así como la aplicación de elementos del sector privado, adaptándolos convenientemente a las características de lo público. Un ejemplo de ello serían las fundaciones, las sociedades...

También nos alecciona sobre la actuación de la administración y las distintas teorías para mejorar la gestión pública, la mejora de las estructuras organizativas y de la planificación estratégica.

Gestión y Dirección de Recursos Humanos

El objetivo principal de esta asignatura es procurar a los estudiantes los conocimientos que les permita analizar los elementos básicos de las entidades a la hora de gestionar los recursos humanos, sus funciones y el marketing que utilizan para mejorar su organización y su estrategia.

Gestión Financiera y Contabilidad

Mención especial merece esta asignatura, dado que el trabajo diserta fundamentalmente sobre la Gestión del Deporte desde el punto de vista económico. Nos proporciona los conocimientos básicos para estudiar y entender los distintos documentos contables públicos, las cuentas públicas y la contabilidad pública, así como el proceso de elaboración de los presupuestos de las Administraciones Públicas: los gastos presupuestarios y los ingresos presupuestarios a través de las diferentes fases.

Gestión Financiera, Economía de la UE y Economía del SP

Entender el entorno y la dimensión económica del sector público es lo que se pretende con esta materia. De manera que podamos analizar el sistema financiero de las Administraciones públicas, sus problemas básicos su planificación, implantación, evaluación y análisis de las políticas públicas.

Marketing en el Sector Público

Esta asignatura aborda la esencia y el conjunto de instrumentos de gestión utilizados por el marketing así como las posibilidades de aplicarlos y adaptarlos a la gestión pública para acrecentar su rendimiento.

Estadística

Con el estudio de la estadística aprendemos a:

- Recoger datos.
- Organizar y representar datos.
- Analizar datos.
- Obtener conclusiones.

5. PLAN DE TRABAJO

Este trabajo está compuesto por cuatro partes claramente diferenciadas:

- Análisis de los diferentes modelos de organización deportiva en el ámbito español.
- Análisis de los distintos tipos de gestión de instalaciones deportivas.
- Análisis de la Fundación Deportiva Municipal del Ayuntamiento de Valencia.
- Comparativa entre dos instalaciones deportivas, con diferente tipo de gestión.

II. TIPOLOGIA DE ORGANIZACIONES PÚBLICAS

1. ORGANIZACIONES DEPORTIVAS PÚBLICAS
2. ORGANIZACIONES DEPORTIVAS PRIVADAS SIN ÁNIMO DE LUCRO
3. ORGANIZACIONES DEPORTIVAS PRESTADORAS DE SERVICIOS DEPORTIVOS
4. SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS

II. TIPOLOGIA DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Nuestra sociedad ha sufrido grandes cambios a lo largo de estas últimas décadas. Estos, han afectado tanto a nuestra economía como a nuestra cultura y hábitos. Por consecuencia nuestro comportamiento frente a las actividades deportivas también ha variado. No entendemos el deporte como una actividad competitiva que nos exige una dedicación exclusiva, sino como un instrumento esencial en la mejora de nuestra calidad de vida, por eso la importancia de las entidades y organizaciones deportivas es cada vez mayor.

A continuación, explicamos algunas de las diferencias que existen entre la administración pública y la privada:

- La estructura, al igual que el personal, es diferente en ambas organizaciones.
- Cubrir necesidades y ofrecer servicios a la ciudadanía son los objetivos primordiales de las organizaciones públicas. Por lo contrario las Organizaciones privadas tienen como finalidad la rentabilidad y la obtención de beneficios.
- Organizaciones deportivas sean del tipo que sean están reguladas por la misma legislación, la diferencia reside en quien legisla ya que la Administración Pública es la que establece leyes y normas que regulan las actividades deportivas o empresariales.
- La capacidad económica y de alcance a la población es mayor para las organizaciones públicas.
- El uso de las nuevas tecnologías, las nuevas técnicas administrativas es mayor en las organizaciones deportivas privadas, siendo la Administración Pública mucho más reticente a los cambios.

Existen numerosas formas de clasificar las entidades deportivas, en esta ocasión optamos por agruparlas en cuatro grandes grupos que seguidamente pasamos a analizar destacando sus características.



Figura I.

A. LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS PÚBLICAS

Son organizaciones deportivas públicas todas aquellas unidades administrativas, entidades, organismos o sociedades que han sido creadas por las Administraciones Públicas con el fin de promocionar el deporte en todos los niveles de la sociedad y llevar a cabo la gestión de los servicios en las instalaciones deportivas que son competencia de la Administración.

Seguidamente, establecemos una clasificación según su nivel territorial:



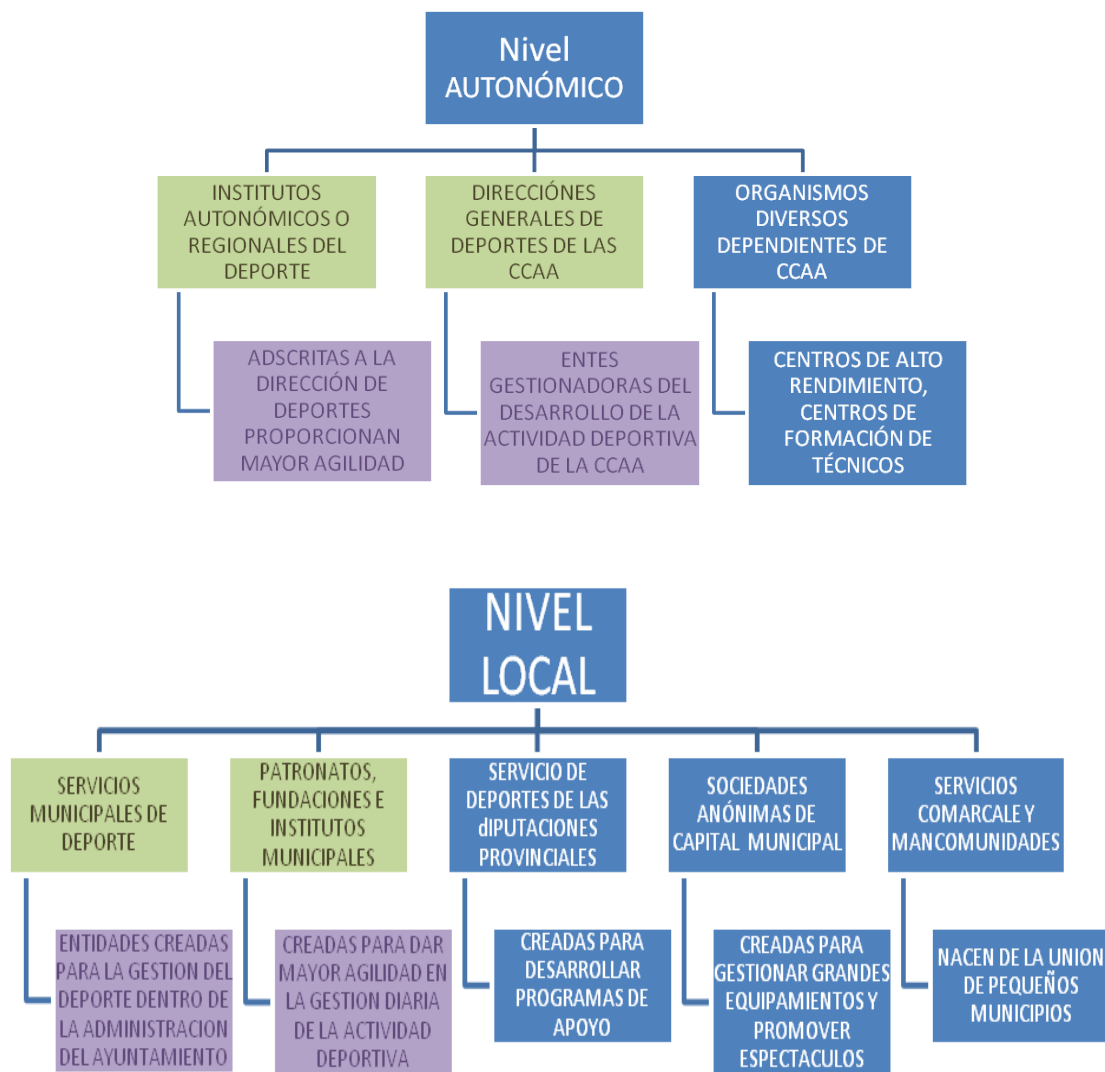


Tabla I. Organizaciones Deportivas

B. LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS PRIVADAS SIN FINES DE LUCRO

En España como en gran parte de los países europeos, las asociaciones deportivas sin ánimo de lucro son la raíz del deporte y se clasifican según el grado de implicación:

- **Grado uno:** El ejemplo por excelencia de este tipo de organización es el club deportivo. Estas organizaciones nacen de la unión de personas físicas para crear una entidad con personalidad jurídica propia con el objeto de practicar o promocionar la actividad deportiva.

- **Grado dos:** Son consideradas organizaciones de segundo grado todas aquellas compuestas por varias asociaciones unidas con el fin de desarrollar conjuntamente programas deportivos. Las federaciones deportivas son ejemplos específicos de este modelo de asociaciones.

En ambos casos estas asociaciones presentan una característica común: la falta de lucro. Es decir, que en ningún momento los asociados percibirán dividendos o cualquier otra retribución.

Clasificación según la Legislación del estado y la de las CCAA



Figura II

C. LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEPORTIVOS

Características de las empresas:

- Ofrecen una actividad de práctica deportiva organizada.
- Gestionan actividades o instalaciones.
- Disponen de capacidad suficiente para organizar competiciones y espectáculos.
- Realizan funciones de formación.

D. LAS ASOCIACIONES DEPORTIVAS ANÓNIMAS

Las asociaciones deportivas anónimas son clubes profesionales. Su composición es una mezcla de entidad privada y club deportivo.

III. EVOLUCIÓN EN LA GESTIÓN DE LAS INTALACIONES DEPORTIVAS

1. SECTORES DE LA GESTIÓN DEPORTIVA
2. EL FUTURO DE LA GESTIÓN DEPORTIVA

III. EVOLUCIÓN

ETIMOLOGÍA. “Administración” deriva del latín “ad” y “ministratio”, ‘servir’.

Adolfo Posada dice que: “*administrar es la gestión ordenada de negocios e intereses de una persona individual o colectiva, para acomodarse a las exigencias de la realidad.*”

A. LA GESTIÓN DEPORTIVA EN NIVELES

Para poder seguir desarrollando el trabajo, debemos clasificar los tipos de gestión que se llevan a cabo en nuestro país, y para ello, diferenciamos tres niveles o sectores:

- ❖ La gestión pública
- ❖ La gestión privada
- ❖ La gestión social

1) La gestión pública de actividades deportivas

Toda administración pública tiene marcadas una serie de competencias que debe cumplir. En este caso, las competencias son de carácter deportivo, y por ello debe utilizar su organización, junto con los medios de los que dispone, para llevar a cabo dichas competencias.

La gestión pública del deporte se lleva a cabo desde los diferentes niveles territoriales de administración:

- La gestión por parte de la Administración General del Estado
- La gestión de las CC. AA. de las actividades deportivas.
- La gestión deportiva por parte de los entes locales
- La gestión deportiva de las Universidades públicas
- La gestión por parte de otros órganos de las actividades deportivas

La Gestión Pública de las actividades deportivas

La encuesta del CIS de 2005 nos deja entrever que el deporte juega un papel muy importante en nuestras vidas. Y es por eso, que todos los organismos de la Administración hacen grandes esfuerzos para inculcar esos hábitos en la sociedad.

La gestión deportiva municipal ha pasado por diferentes etapas y ha ido evolucionando hasta convertirse en un servicio de primer orden.

- **Características de la evolución**

Desde el primer periodo del franquismo hasta principio de los 70:

- Escasa cifra de instalaciones deportivas.
- Partida insignificante o nula en los presupuestos.
- No se cuenta con una estructura administrativa para gestionar la actividad deportiva.

Es en este periodo, donde el número de concesiones creció de una manera significativa. Los organismos superiores cedían a los clubes deportivos dos cosas; primeramente, crédito, para que construyeran instalaciones deportivas y la siguiente cosa, poderes, para que realizaran funciones de promoción del deporte en la sociedad. Como es normal, esto solo ocurría en las grandes ciudades, donde el nivel de vida es superior.

De principios de los 70 a finales de los 80:

- En las principales ciudades se construyen instalaciones deportivas.
- Se crea en la Administración una estructura deportiva.

De los 80 a los 90:

En 1979 con las primeras elecciones municipales se incorporan a los presupuestos municipales las primeras partidas presupuestarias para el deporte.

A partir de ese momento la oferta deportiva se diversifica y se amplía, llegando a un mayor sector de población y respondiendo con mayor efectividad a las demandas de la misma.

Fruto de la inexperiencia se cometieron graves errores de gestión durante la primera década de este periodo tales como:

- **Errores de gestión deportiva municipal más destacables:**

- ✓ Creación de clubes deportivos públicos.
- ✓ Se impulsa el Deporte para todas las capas sociales y se limita el deporte profesional.
- ✓ No se imparte en los colegios la asignatura de Educación Física.
- ✓ La oferta deportiva pública era de carácter gratuita.

De los 90 hasta nuestros días:

- ❖ El crecimiento de los servicios deportivos entra en crisis.
- ❖ La gestión indirecta entra como la nueva forma de gestión de los servicios deportivos.

2) La gestión deportiva empresarial

A partir de los años 70, se produce un boom en toda España a nivel empresarial. Aparecen las primeras “grandes superficies deportivas” en las grandes ciudades. Con anterioridad los gimnasios habían tenido un carácter puramente familiar. Eran negocios que no necesitaban de grandes inversiones y se consideraban bastante seguros, ya que no corrías demasiados riesgos. Pero no es hasta la llegada de estos primeros centros deportivos cuando se crean las bases de las empresas de servicios, tal y como las conocemos en la actualidad.

Estas empresas de servicios no solo satisfacen las demandas y necesidades de la ciudadanía sino también las de las Administraciones Públicas, que ven en ellas un instrumento muy útil para rentabilizar sus inversiones en el sector deportivo, mediante la gestión indirecta.

3) La gestión deportiva social

Un Tercer Sector aparece en el panorama deportivo: el sector social.

Este sector desde 1990 ha tenido un gran crecimiento, está compuesto por organizaciones sin ánimo de lucro, (asociaciones deportivas y fundaciones deportivas), a menudo sustentadas por el Estado.

El trabajo realizado por estas organizaciones conjuntamente con las Administraciones Públicas ha supuesto un gran impulso para el desarrollo del deporte.

La proliferación de asociaciones deportivas con instalaciones propias o gestionando instalaciones públicas también ha influido en el crecimiento de otros sectores económicos, por ejemplo generando un gran número de puestos de trabajo.

B. EL FUTURO DE LA GESTIÓN DEPORTIVA

Factores sujetos a la evolución de la gestión deportiva:

I. El desarrollo socio-económico

Como todos sabemos, el factor económico mueve todo un engranaje de factores. Por lo tanto, la actividad deportiva no va a ser menos, y se mueve al ritmo de la economía, creando o eliminando puestos de trabajo según el momento en que se encuentre.

II. Evolución del Sistema Deportivo

La evolución que experimenten las organizaciones deportivas, tanto en el sector público, como en el privado, va a depender de la implicación de este factor.

III. El aumento de la demanda

Si los entes deportivos quieren conseguir satisfacer las cambiantes necesidades e intereses de los ciudadanos, deben evolucionar constantemente y desarrollar nuevos planes de acción, basándose en:

- ✗ Nuevas ideas: cuidado del cuerpo, de la mente, de las relaciones.
- ✗ Nuevos conceptos: de salud, de bienestar.
- ✗ Nuevos usuarios: personas de todas las edades, sexo o estatus social.

IV. Perfeccionamiento en los procesos de gestión del deporte

En el momento en el que vivimos, la tecnología juega un papel fundamental. Es un elemento que se ha introducido plenamente en nuestra vida diaria, por lo tanto, las entidades deportivas también deben hacerse partícipes de ese desarrollo y evolucionar.

Pero, no solo deben evolucionar introduciendo tecnología, sino también que esa tecnología ayude a cambiar las estructuras de gestión, mejorándolas y llevándolas a un nivel superior.

V. Reforma educativa y renovación de la normativa

Si combinamos una continua formación y especialización de los profesionales del mundo del deporte y una actualización de las enseñanzas, vamos a conseguir que el deporte sea una referencia que nos guíe en el camino.

Si continuamos con las reformas, podemos ver que en el ámbito de regulación del sistema deportivo, también se debe hacer una en profundidad. Eso nos llevaría, como hemos dicho antes, a prestar un mejor servicio.

IV. TIPOS DE GESTIÓN

1. INTRODUCCIÓN
2. GESTIÓN DIRECTA
3. GESTIÓN INDIRECTA
4. GESTIÓN MIXTA
5. FUNDACIÓN DEPORTIVA

1. INTRODUCCIÓN

Las instalaciones o entes, públicos y privados, realizan una función de gestión y explotación de servicios para la comunidad. Pues llevar a cabo esas funciones de desarrollo, control y ejecución se consideran características esenciales para conseguir una buena prestación de servicios.

No es una tarea fácil de llevar para las administraciones públicas el tener que gestionar unas instalaciones deportivas con escasos recursos y con unos ciudadanos que cada vez exigimos más servicios y de mayor calidad. Un punto a su favor, es que el número de instalaciones deportivas por habitantes en la ciudad de Valencia es aceptable.

Las características que tienen los diferentes tipos de gestión les hacen únicos. Son muy diferentes, lo público y lo privado, pero en muchas cosas coinciden y si trabajan conjuntamente se pueden obtener buenos resultados.

- **Servicio público:** servicio que es prestado por la Administración Pública, la Administración de todos los ciudadanos y que busca satisfacer las necesidades de todos los ciudadanos, y promocionar la actividad física en todos los sectores de la sociedad. Algunas de las características que los definen son:
 - Actividades de carácter público
 - Actividades que se prestan de manera regular y continuada
 - El ciudadano tiene derecho a su prestación
- **Sector privado:** contrapuesto al sector público. El fin de este sector es conseguir el máximo rendimiento al menor coste posible. Para ello, utiliza todas las herramientas que están a su alcance y de una manera eficiente.
- **Marco legal de la gestión deportiva**

En el art. 25 de la Ley de Bases de Régimen Local (LBRL) se destaca: “el municipio puede promover toda clase de actividades y prestar cuantos servicios públicos contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad vecinal”. Además, la misma Ley establece que en los municipios con población superior a 20.000 habitantes, además de los servicios mínimos obligatorios, debe prestar; protección civil, evaluación e información de situaciones de necesidad social y

la atención inmediata a personas en situación o riesgo de exclusión social, prevención y extinción de incendios e instalaciones deportivas de uso público.

Si observamos la legislación actual (Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el cual se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público), se puede observar que se establece la diferencia en los modelos de gestión: gestión directa y la gestión indirecta, aunque algunos autores reconocen un tercer tipo de gestión; la gestión mixta.

PARADA, indica que la actividad de prestación o de servicios públicos puede ser cumplida por la Administración en el régimen de Derecho público, o por medio de organizaciones privadas propias. En el primer caso, los servicios pueden prestarse tanto por gestión directa de la Administración como indirectamente a través de los particulares, produciéndose una privatización en el modo de gestión.

BOQUERA OLIVER coincide en la idea y forma y afirma que los servicios públicos pueden prestarse combinando elementos de gestión directa y elementos de gestión indirecta. Por ello, las define como: *“se considera que existe forma de gestión directa cuando el servicio lo presta la Administración por sí misma o mediante otra persona jurídica exclusivamente dependiente de ella, de tal manera que aquella asume toda la carga económica de la prestación del servicio. Existe gestión indirecta de los servicios cuando la Administración competente contrata su prestación con los particulares y estos asumen en todo o en parte del riesgo económico de la prestación del servicio”.*

Los autores anteriores solo diferencian dos modelos de gestión, sin embargo, GARRIDO FALLA hace una clasificación más detallada, que en definitiva contempla de una manera u otra la opinión del resto.

- Gestión directa: Los servicios son prestados directamente por la propia Administración a través de su organización, es decir, a través de su personal, por lo que los particulares no intervienen en la prestación del servicio.
- Gestión indirecta: Los particulares son los que asumen el riesgo económico al prestar el servicio público. La Administración solo actúa como titular del servicio público.
- Gestión mixta: se combinan elementos de gestión directa e indirecta.

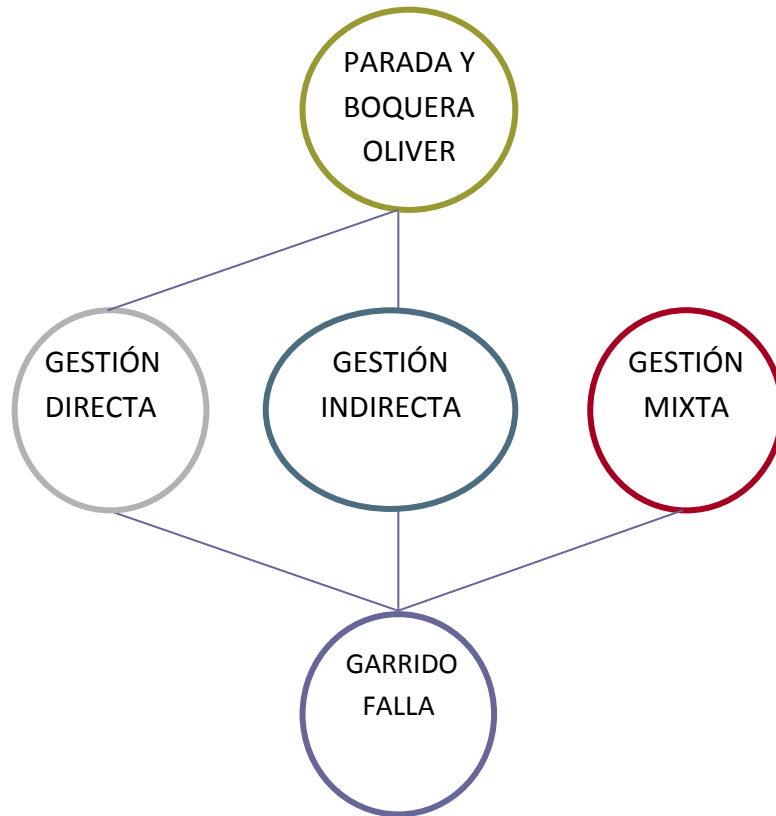


Figura III

- **Factores que influyen en la elección entre un modelo u otro de gestión**
 - ✚ El punto de vista de la política
 - ✚ La introducción del deporte en la ciudadanía
 - Fuerte implantación o escasa implantación
 - ✚ La capacidad del Ayuntamiento para afrontar situaciones
 - Grandes recursos o escasos recursos
 - ✚ La mayor o menor demanda de calidad por parte de los ciudadanos en la gestión de los recursos públicos.
 - ✚ Personal necesario para prestar el servicio.

- **Con características y posibilidades diferentes cada Municipio debe establecer formulas que permitan:**

1. Introducir mejoras en materia de gestión de recursos humanos, impulsar el uso de nuevas tecnologías en el sector, cambiar la manera de gestionar la organización y considerar al ciudadano como un cliente.
2. Se deben impulsar servicios de calidad. Este hecho es tarea del sector público.
3. Se debe impulsar la profesionalización, la formación continuada y la mejora constante.
4. Ayudar a unir esfuerzos entre el sector público y el privado.

2. GESTIÓN DIRECTA

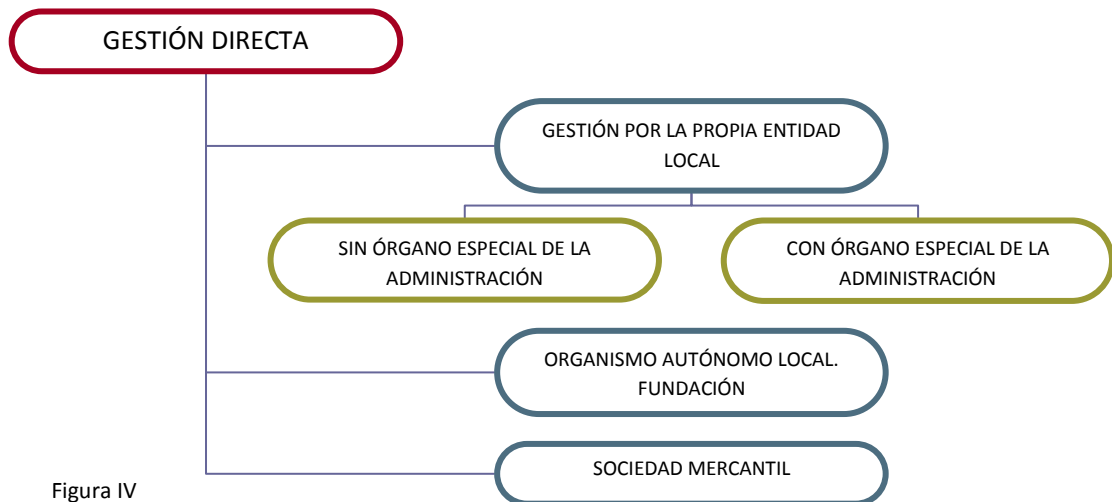


Figura IV

1) GESTIÓN POR LA PROPIA ENTIDAD LOCAL.

Como bien dice el título, es la propia administración quien controla todos los aspectos de la gestión. En este modelo se pueden diferenciar dos clases, las que gestionan a través de un órgano especial o aquellas que no tienen ese órgano para gestionar.

a) Gestión directa sin órgano especial de la administración.

La administración no cuenta con un órgano que gestione sus servicios, por lo que los tiene que gestionar ella misma. Para ello, utiliza todos los recursos de los que dispone. Otro apartado es la financiación, que en este caso proviene íntegramente del presupuesto de la Corporación.

Características

- Su financiación proviene del presupuesto general del ente público, por lo que no cuentan con financiación propia.
- La propia Administración decide cómo controlar y utilizar los recursos.
- La gestión se lleva a cabo con el personal propio del ente público.

Ámbito de aplicación

El ámbito habitual de este tipo de gestión se da en municipios pequeños (menos de 5.000 habitantes) o en aquellos en los que el número de instalaciones y servicios es escaso.

Ventajas

- El gasto de personal es fijo.
- Los escasos recursos se utilizan de manera eficiente.

Desventajas

- Se pierde calidad en la prestación del servicio por la falta de especialización del personal.
- Poca participación por parte de los ciudadanos.
- Presenta mucha burocracia.

b) Gestión directa con órgano especial de la administración.

Características

- No se considera como entidad.
- Gestionada por un Consejo de Administración, cuyo líder es un miembro de la entidad.
- El Consejo propone a un gerente, y es el Alcalde quien lo aprueba.
- La financiación proviene de un presupuesto propio.
- Se trata de un ente sin personalidad jurídica propia.
- Los estatutos regulan el funcionamiento de la entidad.
- Los bienes estarán adscritos al órgano pero no dejarán de ser propiedad del Ayuntamiento.

- El personal puede formar parte de la Corporación o pueden ser contratados.

Ámbito de aplicación

El ámbito de aplicación más habitual es en municipios de hasta 15.000 habitantes

Ventajas

- Los recursos se utilizan más eficientemente.
- Se toman decisiones más fácilmente
- El personal es cualificado, profesional y especializado, aumentando así la calidad del servicio.

Desventajas

- Incremento de los gastos de personal.

2) GESTION A TRAVES DE UN ORGANISMO AUTONOMO LOCAL

En este tipo de gestión, la Administración se queda al margen de toda responsabilidad, por lo que es el propio organismo quien dirige la gestión. La característica de este modelo es que dicha gestión se realiza a través de un órgano especial.

Características

- Disponen de un presupuesto propio, que es diferente del presupuesto del Ayuntamiento.
- La Administración ejerce un menor control sobre los servicios.
- Tienen personalidad jurídica propia.
- Están sujetos al Derecho Administrativo
- Presentan órganos propios de decisión.
- Tienen un Consejo de Administración (o Junta Rectora) liderado por un miembro de la corporación, aprobado por el Alcalde.
- La parte económica es regulada por El Plan General Contable de la Administración.
- La estructura interna y funcionamiento están regulados por Estatutos.

Ámbito de aplicación

El ámbito de aplicación de este tipo de gestión se da en poblaciones donde el deporte no está muy introducido, debido a que es un modelo perfecto para promocionar actividades que no son llevadas a cabo por el Ayuntamiento.

Es el más utilizado en municipios de más de 15.000 habitantes. En este tipo de gestión cabe destacar el exhaustivo control que deben llevar para poder conseguir las expectativas establecidas a un corto periodo de tiempo

Ventajas

- Las decisiones se toman con mayor rapidez.
- Los ciudadanos tienen un papel importante con su participación.
- La promoción se debe realizar continuamente.
- Las instalaciones se aprovechan al máximo de sus posibilidades.
- Personal cualificado y especializado.

Desventajas

- Aumentan los gastos de personal.
- Se puede dar el caso de liderazgo.
- No aceptan los cambios.

3) GESTION A TRAVES DE UNA SOCIEDAD MERCANTIL, CUYO CAPITAL PERTENECE ÍNTEGRAMENTE A LA ENTIDAD LOCAL

Como dice el encabezamiento, el capital pertenece íntegramente a una misma entidad. Esta característica determina el tipo de gestión que es, y se enmarca como gestión mixta, debido a que la Corporación es una de las partes que conforma la empresa pero además es el propietario de todo el capital social.

3. GESTIÓN INDIRECTA

En este modelo de gestión entra en juego, con un papel importante, los entes privados o no del ámbito público. Son ellos quienes controlan, deciden, desarrollan y ejecutan las decisiones que creen convenientes para llevar a cabo la prestación de unos servicios.

Uno de los casos, puede ser la cesión de instalaciones del Ayuntamiento a entidades privadas, para que estas lleven a cabo negocios, de los cuales obtendrán una rentabilidad. La cesión, normalmente se hace a través concesiones administrativas, con una serie de condiciones que se deben cumplir por ambas partes, entre las que podemos nombrar, el periodo de cesión, el objeto de cesión, entre otras.

- **Entidades que pueden optar a La Gestión Indirecta de una instalación**
 - Clubes deportivos.
 - Empresas particulares
 - Federaciones deportivas

- **Motivos que impulsan a La Administración a acudir a la gestión indirecta**
 - Conseguir una mayor rentabilidad.
 - Mejorar la eficiencia en la gestión.
 - Aumentar la calidad de los servicios ofertados.
 - Agilizar la toma de decisiones.

- **Inconvenientes:**
 - Las personas asumen el coste del servicio.
 - El control ya no lo tiene la Administración

- **Modelos de gestión indirecta**

En la legislación actual (art. 85 de la LBRL) encontramos cinco modelos de gestión indirecta de los servicios municipales:



Figura V

1) LA CONCESIÓN

Se trata de un modelo de gestión muy utilizado por la Administración y consiste en ceder las funciones para poder prestar un servicio, que anteriormente lo prestaba la propia Administración, pero por diferentes motivos, ahora pasa a manos de un particular. Esta cesión se realiza a través de la firma de un contrato, el cual va vinculado a una serie de condiciones que deben cumplir por ambas partes. De manera ocasional, la cesión en vez de ser para prestación de determinados servicios, es para la construcción o reparación de infraestructuras.

Previamente a la firma del contrato se ha debido superar un proceso selectivo. Normalmente las concesiones se adjudican mediante concurso. Una vez firmado el contrato, el particular deberá abonar una contrapartida económica, la cual se podrá fijar como canon o con el abono de una tarifa fija.

Con el fin de garantizar que el servicio se presta y que se presta con unos mínimos de calidad, la Administración incluye en los pliegos, anteriormente citados, las condiciones bajo las cuales el particular debe llevar a cabo la gestión. Es una manera de controlar y asegurar que los servicios cedidos se llevan a cabo. De esta manera, la Administración siempre es capaz de regular todas las características de la prestación del servicio.

Las cláusulas mínimas a contemplar en toda concesión son:

- Objeto de la concesión
- Características de la concesión
- Periodo de la concesión
- Deberes y obligaciones
- Sanciones
- Requisitos para la adjudicación
- Capacidad para concurrir
- Naturaleza del contrato
- Prerrogativas de la Administración
- Jurisdicción competente

Las posibilidades de la concesión en el ámbito de la gestión deportiva son:

- A. A nivel de instalaciones deportivas
 - Gestión de una instalación
 - Limpieza
 - Jardinería
 - Vigilancia
 - Servicios de socorrista
- B. A nivel de locales no deportivos
 - Bar, cafetería,
 - Kiosco, tienda
- C. A nivel de actividades deportivas
 - Organización de eventos, espectáculos y competiciones
 - Llevar a cabo programas (natación 3º edad)
- D. A nivel de servicios no deportivos
 - Publicidad, marketing
 - Servicios de Fisioterapia

2) EL CONCIERTO

Esta situación se da cuando una entidad, pública o privada, quiere prestar unos servicios en unas instalaciones que no son de su propiedad. La manera de poder llevarlos a cabo es abonando una cuantía económica. En estos casos aparece la figura del concierto.

Realmente, la figura del concierto se ve claramente en los casos en los que el Ayuntamiento no cuenta con las instalaciones necesarias para prestar el servicio o su alto coste obliga a recurrir a instalaciones privadas, donde poder llevar a cabo dichos servicios. Se podría poner como ejemplo el caso de los campos de golf o las instalaciones náuticas.

En nuestro caso, el caso de la piscinas, se puede ver reflejada esta figura cuando un Ayuntamiento quiere sacar un mejor aprovechamiento de unas instalaciones deportivas que son de carácter privado, para prestar un servicio social o deportivo. Es en estos casos cuando se busca llegar a un acuerdo, intentando utilizar esta forma de modelo.

3) EL ARRENDAMIENTO

Es un tipo de gestión especial, ya que se cede la explotación, pero no la titularidad, de la prestación de unos servicios.

Esta cesión se lleva a cabo a través de una compensación económica, por la posibilidad de prestar dichos servicios, ya sea a través de un precio fijo o un canon.

Con esta fórmula se consigue reducir los gastos, prestar los servicios y obtener unos beneficios, que para la Administración son bienvenidos.

4) LA GESTIÓN INTERESADA

Este tipo de gestión es un tanto difícil de implantar dentro de la estructura a la que estamos acostumbrados. Consiste en ceder unas instalaciones, que son propiedad de la Administración, a un particular, para que éste desarrolle su actividad y preste unos servicios a la comunidad. Pero, la particularidad viene en el momento en que éste es considerado como una especie de socio, que recibe periódicamente una retribución por parte de la Administración.

5) LA SOCIEDAD MERCANTIL

Se trata de un modelo en la que la gestión es mixta. Una de las partes es la propia Administración, la cual tiene un papel limitado dentro de ella. El capital social de la empresa pertenece, parcialmente, a una entidad local.

4. GESTIÓN MIXTA

La gestión mixta combina elementos de gestión directa e indirecta, es decir que una parte de los servicios son gestionados por la propia Corporación y otra parte lo es por entidades no municipales, a través de fórmulas como las anteriormente citadas; concesiones, conciertos o arrendamientos.

En este tipo de sistema mixto, es la propia Administración quien dirige, coordina y gestiona los servicios, a través de otras entidades. A diferencia de lo que ocurre en la gestión directa, en este caso, todo se lleva a través de otros entes y no a través de los medios propios de la Administración.

Sencillamente, la Administración podrá ceder un determinado servicio a “toda persona física o jurídica que se hallen en plena posesión de su capacidad jurídica y de obrar”.

- **Grupos que se pueden hacer cargo de una gestión mixta:**

- 1) LOS CLUBES DEPORTIVOS

Los clubes deportivos podrán desarrollar una serie de programas deportivos:

- Introducción del deporte en la enseñanza educativa
- Promoción del deporte
- Desarrollo de eventos y competiciones deportivas.

Los clubes deportivos son una forma de gestión que no necesita grandes estructuras. Únicamente, deben desarrollar unos Estatutos por los que se van a regir. Estos van a regular su actuación y van a contemplar los principios por los que se van a guiar, los programas que van a desarrollar, como va a ser su estructura y funcionamiento, etc.

- 2) LAS PERSONAS FÍSICAS O EMPRESAS

Las características de este punto son similares a las explicadas en el apartado superior de “concesión”. Lo decimos porque en este caso, igual que en el anterior, se debe firma un contrato entre ambas partes para la cesión de la prestación de servicios públicos. Se llevara a cabo mediante concesión y con el desarrollo de una serie de condiciones que marquen la actuación de los entes.

A continuación, realizamos una tabla donde aparecen todas las instalaciones deportivas de la ciudad de Valencia en la que podemos encontrar una piscina, y la forma de gestión que tienen implantadas:

Instalación	Tipo de gestión	Entidad
<input type="checkbox"/> Complex Esportiu Petxina	<input type="checkbox"/> Mixta	<input type="checkbox"/> Fundación
<input type="checkbox"/> Complex Esportiu Orriol	<input type="checkbox"/> Indirecta	<input type="checkbox"/> Esportinat S.L.
<input type="checkbox"/> Complex Esportiu Torrefiel	<input type="checkbox"/> Indirecta	<input type="checkbox"/> Trecet10 S.L.
<input type="checkbox"/> Complex Esportiu Abastos	<input type="checkbox"/> Indirecta	<input type="checkbox"/> Centro Supera
<input type="checkbox"/> Complex Esportiu Patraix	<input type="checkbox"/> Indirecta	<input type="checkbox"/> Esportinat S.L.
<input type="checkbox"/> Piscines Parc Oest	<input type="checkbox"/> Directa	<input type="checkbox"/> Fundación Deportiva
<input type="checkbox"/> Piscina Ayora	<input type="checkbox"/> Indirecta	<input type="checkbox"/> Centro Supera
<input type="checkbox"/> Piscina Benicalap	<input type="checkbox"/> Indirecta	<input type="checkbox"/> Aquaval S.L.
<input type="checkbox"/> Piscina Castellar L´Oliveral	<input type="checkbox"/> Indirecta	<input type="checkbox"/> Aquaval S.L.
<input type="checkbox"/> Piscina Trafalgar	<input type="checkbox"/> Indirecta	<input type="checkbox"/> Club Natación Delfín
<input type="checkbox"/> Piscina El Palmar	<input type="checkbox"/> Directa	<input type="checkbox"/> Fundación Deportiva
<input type="checkbox"/> Piscina Font de Sant Lluís	<input type="checkbox"/> Directa	<input type="checkbox"/> Fundación Deportiva
<input type="checkbox"/> Poliesportiu Malilla	<input type="checkbox"/> Indirecta	<input type="checkbox"/> Trecet10 S.L.
<input type="checkbox"/> Poliesportiu Benimàmet	<input type="checkbox"/> Indirecta	<input type="checkbox"/> Federación Natación CV
<input type="checkbox"/> Poliesportiu Marxalenes	<input type="checkbox"/> Indirecta	<input type="checkbox"/> Centre Marxalenes S.L.
<input type="checkbox"/> Poliesportiu Rambleta	<input type="checkbox"/> Indirecta	<input type="checkbox"/> Forus

Una vez expuesto los diferentes modelos de gestión y visto los distintos modelos que se establecen en la ciudad de Valencia, nos hacemos la siguiente pregunta:

¿Qué modelo de gestión de las instalaciones públicas se va a imponer?

“... el problema no radica en el modelo de gestión, si no en las características del espacio que debemos rentabilizar”.

En los últimos años, la tendencia a la privatización de servicios públicos es cada vez mayor. Muchas administraciones optan por esta fórmula, debido a que no cuentan con los recursos suficientes, o no cuentan con el personal suficiente o dicho personal no se encuentra lo suficientemente preparado o motivado para llevar a cabo esas funciones. De esa manera acceden a aceptar otro tipo de gestión diferente a lo que estaban acostumbrados. Los partidarios de las privatizaciones ven con buenos ojos este cambio, ya que piensan que lo privado siempre obtiene mejores resultados que lo público.

Por el contrario, los partidarios de la gestión pública aseguran que la falta de buenos resultados se debe, en general, a la mala gestión realizada por un personal poco cualificado y poco motivado.

Las administraciones siempre se han dedicado a explotar aquellos sectores en los que la empresa privada no obtiene la rentabilidad que esperan. Estos sectores son la enseñanza básica, los sectores más desfavorecidos. Pues es ahí, donde se debería fomentar el deporte y promocionar la práctica del mismo, mejorando así su calidad de vida, tanto a nivel social como emocional.

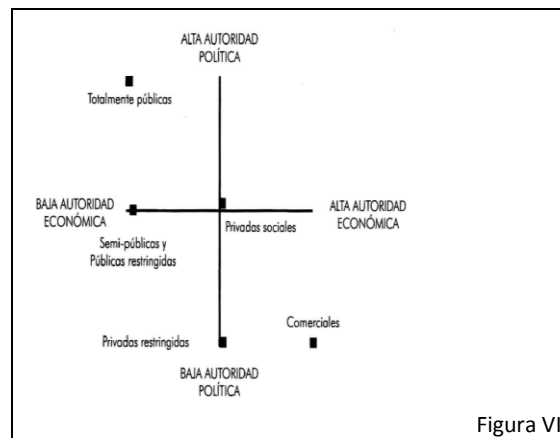
Para concluir esta controversia decir que la gestión pública puede ser tan eficiente y rentable como la privada, ambas disponen de las mismas herramientas para analizar, conocer la situación particular de cada entidad y ambas deberían aplicar los ajustes necesarios para que sean eficaces.

Boni Teruelo escribe: *“soy firme creyente que el modelo que se impondrá es el que mejor puede responder a la misión de una instalación pública, que se trata del modelo mixto, donde el gobierno, la dirección, la coordinación, la planificación y la evaluación sean con personal público y toda la ejecución sea con personal subcontratado”*.

Arthur Andersen, en la conferencia realizada en Zaragoza, en Marzo de 1996, dijo: *“la respuesta a esta pregunta como es lógico, debe estar condicionada por las características de la instalación y por la propia situación actual y potencial de la misma”*.

“No obstante, antes de contestar a la misma se debe reflexionar sobre si lo importante es la fórmula que se escoja o si lo importante es que la instalación funcione y sea económicamente rentable...”.

En la siguiente tabla podemos observar donde se sitúan las instalaciones deportivas en función sean de carácter público o privado.



5. FUNDACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL

El Organismo **Fundación Deportiva Municipal de Valencia** es una entidad de derecho público de naturaleza institucional. Fue creado por el Ayuntamiento de Valencia el 10 de abril de 1981.

Organigrama funcional del deporte municipal



Figura VIII

1) MODELO DE GESTIÓN

Es a través de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia, organismo local, a través del cual gestiona las diferentes instalaciones deportivas de nuestra ciudad, desarrolla los programas y promueve el deporte dentro de nuestra sociedad. Este organismo no solo gestiona y planifica sino también ayuda, aporta ideas al Ayuntamiento de Valencia para conseguir unos servicios deportivos de calidad.

En el caso del Ayuntamiento de Valencia se ha optado por un modelo de gestión mixta. Mientras que la gestión y control de las instalaciones municipales corren a cargo de Fundaciones y empresas externas, la Administración consigue prestar unos servicios de calidad, con muy poco coste y satisface de esta manera las necesidades que los ciudadanos demandan.

Organigrama de servicios de la Fundación Deportiva Municipal

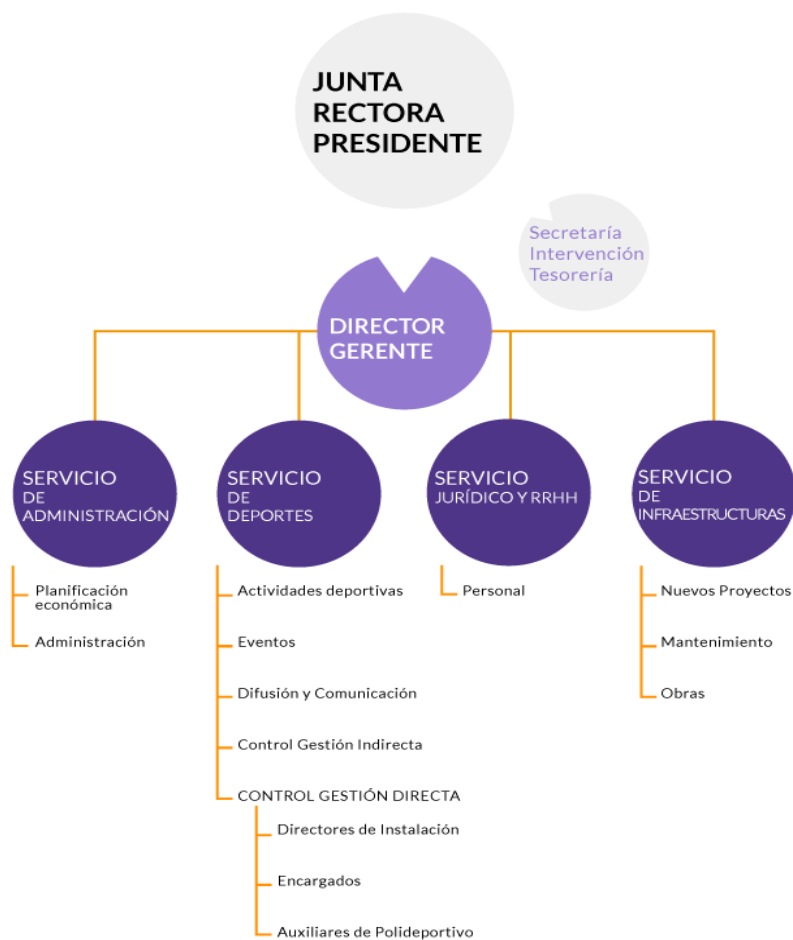


Figura IX

2) MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

El objeto de La Fundación no es único, por lo que no es posible definirlo de una forma concreta. Esta tiene un carácter principalmente técnico de administración y gestión de instalaciones, pero también tiene funciones de asesoramiento, arbitraje, mediación y conciliación.

Para O. C. Ferrel, autor del libro «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», *"la **misión** de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?"*.

Enrique Franklin, en su libro «Organización de Empresas», menciona acerca de la **misión**, que *"este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible"*.

Según Emilio Díez de Castro, Julio García, Francisca Martín y Rafael Periañez, autores del libro «Administración y Dirección», la *"**misión** o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía"*.

Según los autores anteriormente citados, la misión de la fundación deportiva se reduce al motivo por el cual fue creada, variando éste en función de la actividad que en ese momento desempeña.

La imagen que la Fundación quiere dar a los ciudadanos es la de un trabajo a largo plazo, asumiendo la responsabilidad de cumplir con las expectativas y satisfaciendo sus necesidades. Por ello, La Fundación debe ponerse metas asequibles, debe tener una **visión** de futuro realista para llegar a poder cumplir los objetivos marcados.

Para Jack Fleitman, el termino **visión** se define como *"el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo..."*.

Para definir los **valores** de la Fundación Deportiva podemos utilizar la definición de Espinosa (2012) que dice así: *"Los valores son los pilares y los principios éticos en los cuales se sustentan las estrategias de la corporación y todas sus actuaciones"*.

Si aplicamos estos puntos a la Fundación Deportiva de Valencia, nos encontramos que el objeto de esta es:

- **Misión:** la Fundación, desde su creación en 1981, tiene como objetivo final el mejorar los hábitos de vida de las personas. Pretende mejorar la calidad de vida de las personas a través de la práctica del deporte. Todo ello lo pretende hacer a través de planes y proyectos de desarrollo.
- **Visión:** Lograr crear y mantener las instalaciones deportivas necesarias para cubrir y satisfacer las necesidades actuales y venideras a través de la colaboración entre el sector público y privado es invertir en futuro y por ello debe hacerse con miras al mañana.

La visión de nuestra entidad puede ser definida por los siguientes principios:

- Atraer a los ciudadanos para transformarlos en clientes de nuestras instalaciones.
- Nuestro objetivo es satisfacer a esos clientes.
- Ofrecer unos servicios acordes a los tiempos y demandas reales
- Trabajar en equipo.
- La oferta pública debe ser complementaria a la oferta privada
- **Valores:** La Fundación Deportiva persigue los valores de:
 - Fomentar la práctica del deporte, la vida sana, el juego limpio...
 - Ofrecer la posibilidad de tener una vida activa.
 - Servir a los ciudadanos
 - Aplicar las normas de calidad a través de Normas ISO 9001.
 - Estar presente en todas las zonas geográfica de la ciudad.
 - Atención especializada
 - Transparencia

3) PLANES DE ACTUACIÓN

Funciones de la Fundación de Deportes de Valencia:

- Controlar las instalaciones deportivas municipales: estado de las instalaciones y mantenimiento de las mismas.
- Controlar la calidad de los servicios prestados: utilización de material adecuado y productos que no perjudiquen la salud.
- Controlar la calidad de los servicios profesionales: especialización del personal, adecuación de las actividades ofertadas a las necesidades de la población.

Para realizar los diferentes controles, la Fundación utiliza un sistema que consiste en recoger periódicamente, una vez cada tres meses, los informes que realizan los centros. Esos informes contienen análisis que determinan la situación de la entidad en materia de personal, obras de mantenimiento, de satisfacción de los usuarios, etc.

El “Plan director de instalaciones deportivas de Valencia”, el “Plan rector de actividades deportivas” y el “Plan gestor de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia” son los que marcan las directrices a seguir por la Fundación.



Figura X

4) ESTUDIOS ECONÓMICOS

La Fundación Deportiva Municipal de Valencia a dispuesto en el año 2014 de un presupuesto de **11.611.411.42 €**.

Ras las modificaciones de crédito que se han realizado, éste se ha incrementado en **2.154.855.31 €**, de la siguiente manera:

- Transferencias entre partidas: 1.071.000.00€
- Incremento de ingresos: 637.803.49€
- Ampliación de crédito: 5.605.04€
- Créditos extraordinarios: 1.511.446.78€

E presupuesto final ha sido finalmente de **13.766.266.73€**



La cifra del resultado presupuestario ajustado asciende a 321.562.47 €, mientras la cifra de remanente de tesorería para gastos generales asciende a 287.281.65€.

A continuación recogemos en una tabla el número de usos que se realizan en las diferentes instalaciones Deportivas Municipales agrupándolas según su tipo de gestión: directa, indirecta o mixta. Teniendo en cuenta que nuestra comparativa final va a basarse en una única actividad, la natación, solo figuran los datos relativos al uso de las instalaciones acuáticas.

ACTIVIDAD DE NATACIÓN	
Gestión Directa	Nº de Usos
Polideportivo de Nazaret	104.398
Polideportivo Fuente de Sant Lluís	26.574
Complejo Deportivo Parque Oeste	8.120

Gestión Indirecta	Nº de Usos
Complejo Deportivo Orriols	63.182
Complejo Deportivo Torrefiel	25.228
Complejo Deportivo Patraix	80.013
Piscina Municipal Ayora	45.562
Gestión Mixta	Nº de Usos
Complejo Deportivo La Petxina	204.620

Tabla II

5) CERTIFICACIÓN ISO 9011: 2008

La Norma ISO 9001:2008 es el sistema de gestión de la calidad implantado en la Fundación Deportiva de Valencia

Los objetivos y responsabilidades exigidas por las normas ISO para alcanzar el nivel de calidad óptimo son:

- Obtener, mantener y buscar de forma continuada la calidad de los servicios.
- Mejorar la calidad de los servicios siempre que lo precise los clientes o usuarios a través de la demanda o reclamaciones.
- Concienciar al personal de la utilidad de las normas y de su aplicación.
- Cumplir todos los requisitos de calidad en los productos y servicios para crear un sentimiento de confianza en los usuarios.
- Garantizar de que se cumplen los requisitos del sistema de calidad.

Para satisfacer las necesidades deportivas que demandan los ciudadanos de Valencia en todas las instalaciones gestionadas por la FDV, se han implantado unos sistemas de calidad, compuestos por principios, normas y reglas.

La norma ISO es la referencia mediante la cual cualquier Administración Pública sabe si las funciones realizadas están recogidas en que la legislación vigente, garantizando así, que las actuaciones se realizan dentro de los cauces establecidos. El control y evaluación es realizado por una entidad externa quien posteriormente certifica que todas las actuaciones y funciones son desempeñadas de forma adecuada.

V. GESTIÓN DE CALIDAD

1. INTRODUCCIÓN
2. GESTIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA CALIDAD
 - a. Premisas sobre la calidad
 - b. Calidad Total
 - c. Seguridad
 - d. Accesibilidad y movilidad
 - e. Certificación

1. INTRODUCCIÓN

Las instalaciones deportivas y las personas, o entes, que las gestionan, siempre han tenido dificultades a la hora de gestionarlas, por ello, han intentado buscar fórmulas que den solución a sus problemas.

El número de usuarios cada vez es mayor y más variopinto, se ha vuelto un cliente exigente, siempre demandando más niveles de calidad, seguridad y accesibilidad, pidiendo nuevas actividades, cada vez más llamativas, y además, la competencia ha aumentado, al igual que la obsesión de obtener mayor rentabilidad por el mismo servicio.

Desde siempre, todas las acciones realizadas por la Administración han sido criticadas. Si viéramos resultados de encuestas sobre hechos que ha realizado la Administración, veríamos como siempre sale mal parada. Siempre se les ha tachado de burros, ineficaces y de poco trabajadores.

Por ello, la administración ha decidido cambiar de ruta y apostar por un sistema de orientado hacia la calidad, buscando mejorar su imagen, buscando ser más eficientes y más competitivos.

Para determinar que una instalación deportiva es de CALIDAD debe cumplir unos requisitos de *seguridad* y de *accesibilidad*. La *seguridad* la entendemos como la acción de prevenir los posibles riesgos que nos pueden producir lesiones, mientras que la *accesibilidad*, la definimos como la manera de moverse o acceder a una instalación.

Como ya hemos dicho anteriormente, definir la “calidad” es muy difícil, pues mayor es el reto de evaluarla y analizarla dentro de una instalación deportiva. Para ello, es necesario que la instalación, ya sea pública o privada, cuente con un sistema de gestión adecuado, que se ajuste a los objetivos marcados y a las características de la misma, y que le permita mantener el nivel de calidad deseado durante el mayor tiempo posible.

Cabe destacar la capacidad que tiene la “calidad” para generar mejoras en los productos y servicios. En el caso de la empresa privada, se pueden obtener mayores beneficios y mejores rendimientos. Por otro lado, puede ser una herramienta perfecta para motivar e intentar implicar a los empleados en la consecución de los objetivos.

Si la calidad produce mejoras, incrementa los beneficios, aumenta los rendimientos y ayuda a conseguir los objetivos, estamos consiguiendo en definitiva, satisfacer, y ese es el fin principal de este término tan complejo.

2. GESTIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA CALIDAD

Desde que tengo uso de razón, he observado que siempre buscamos la definición más correcta o exacta de aquello que queremos definir, pero nos hemos dado cuenta que el concepto de calidad no tiene una definición “perfecta”. Muchos autores la han definido pero ninguno con la precisión exacta para que considere la definitiva.

Todas esas definiciones han ido apareciendo con el paso de los años debido a la necesidad de dar respuesta a los cambios que se iban produciendo.

Algunas definiciones sobre el término “calidad” se expresan a continuación:

- **Calidad como atributo:** los atributos marcan la diferencia entre varios productos. La calidad del *servicio público* podría vincularse a que se trata de un servicio prestado por la Administración, mientras que el *privado*, es un servicio prestado por una empresa que busca una rentabilidad.
- **Calidad como adecuación a un fin:** definición que mide si el producto o servicio prestado se adecua a los objetivos que buscan las personas a las que va dirigidas. En *ambas entidades* el objetivo es prestar un servicio de actividades acuáticas para desarrollar una serie de habilidades.
- **Calidad como la capacidad de satisfacer las expectativas del consumidor:** desde este punto de vista solo existe calidad si se cubren las necesidades y se superan las expectativas expresadas por los usuarios a cerca del servicio. En *ambas instalaciones* las expectativas se cubren de manera significativa.
- **Calidad como participación del usuario/cliente:** la participación de las personas sí se puede medir, pero la calidad, no. Todavía no se ha descubierto como medirla, pero lo que sí se puede hacer es medir su falta de existencia. En *ambas instalaciones* la participación debe ser completa, debido a que en ambas el servicio que se presta esta inter-relacionado directamente con el usuario/cliente.

A. CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD

La Calidad es de naturaleza cambiante, por ello, hemos de tener en cuenta que:

- Los clientes o usuarios cambian sus preferencias y necesidades constantemente.
- Se ha de tener en cuenta que la calidad del servicio percibido por el ciudadano estará en relación con la comparación entre lo que recibe y lo que espera recibir.

- La relación entre Administración y ciudadano es complicada, debido a que los ciudadanos piensan que todo lo que es público es un derecho y por tanto se deben de recibir.

En este apartado cabe destacar la importancia de la figura del cliente. Según sus opiniones, gustos e inquietudes, los entes privados van a tomar unas decisiones u otras. Van a ir modificando sus estrategias, según si consiguen sus objetivos o no, que van íntimamente relacionados con los objetivos que tienen los propios clientes. En este momento entra en juego la calidad; es un término que también va unido a la prestación de los servicios.

En el caso que se preste un servicio con calidad, el cliente va a estar satisfecho y la empresa obtendrá unos beneficios al haber conseguido cubrir las expectativas que el cliente tenía en mente. Pero en el caso contrario, si la calidad del servicio es mala, el cliente se encontrará insatisfecho y la entidad deberá cambiar sus estrategias para volver a satisfacerle.

Para concluir, la calidad, las expectativas del cliente, las estrategias y la capacidad de la entidad para gestionar los servicios deben ir interrelacionados unos con los otros. De esta manera, se conseguirán los resultados que todos esperamos.

Al contrario que en el ámbito privado, en lo público, el cliente no es necesario que sea la misma persona que quien recibe el servicio. En este caso, la calidad no afecta de manera tan directa en la prestación de los servicios.

En general, está comprobado que la imagen que tenemos todos los ciudadanos sobre la Administración, no es una imagen de buena gestión. Tenemos una idea preconcebida de que la administración es lenta, con mucho papeleo, muy complicada, con muchas duplicidades, con poca transparencia, con un personal poco motivado. Pero, en la realidad, y lo podemos ver en la encuesta que realizamos al final del TFG, un 57 % de los encuestados están medio de acuerdo con la calidad de los servicios prestados por la Administración, frente a un 43 % que están completamente de acuerdo. Por lo tanto, son cifras que nos indican todo contrario a lo que pensamos.

B. CALIDAD TOTAL

A parte de la calidad, tenemos un término que engloba a toda la entidad y que controla la calidad de toda la misma. Este concepto se conoce con el nombre de "calidad total", la cual, se puede definir como la gestión de toda la entidad centrándose en la calidad. Los principios por los que se rige son los siguientes:

- Centrado en la calidad
- La participación de todos sus miembros es importante
- Para obtener rentabilidad a largo plazo se debe satisfacer al cliente.
- Todos los componentes de la organización obtienen beneficios.

Dentro del término calidad podemos encontrar gran cantidad de subconceptos, como el anteriormente citado. Otro término que se encuentra dentro de este círculo, es el de los conocidos “modelos de excelencia”. Estos modelos nos permiten ver a la organización desde un punto de vista general, mostrándonos todas sus cualidades y características y además nos permiten coordinar todas sus herramientas de gestión.

Son modelos se fundamentan en el principio de la autoevaluación y en la aplicación de las normas ISO 9000, lo cual nos permiten ver cuáles son sus objetivos y ver si se han cumplido o no.

C. SEGURIDAD

En toda instalación donde el número de personas que pasan al día es muy elevado, la probabilidad de que ocurra algún accidente es muy alta. El riesgo afecta tanto a los propios deportistas que van a dichas instalaciones a practicar deporte, como al resto de personas que siguen a esos deportistas.

Cabe decir, que las instalaciones deportivas están preparadas para evitar dichos accidentes pero en muchas ocasiones son inevitables. Lo que ocurre, es que hoy en día con la crisis, muchas de ellas se encuentran en unas condiciones que entrañan riesgos para las personas. Los gestores optan por reducir costes y una de las partidas que disminuyen es la de reparaciones y mantenimiento, por lo que en muchas ocasiones las situaciones de riesgo se dan por desperfecto de las instalaciones, por deterioro de los materiales o por falta de medios.

En este aspecto, existe un gran marco de leyes y normas que regulan estas condiciones. Por ejemplo las Normas UNE, hacen referencia a los criterios mínimos con los que debe contar la instalación en materia de seguridad, mantenimiento, conservación y reparación.

Sin embargo, por mucho que se regule y se tomen todas las medidas pertinentes, la probabilidad de accidente seguirá estando presente.

Si se tiene curiosidad sobre este tema, el CSD ha publicado en su página web, el Manual de Seguridad en Instalaciones Deportivas. Este manual fue publicado en el 2010 y marca las pautas para evitar todas esas situaciones de riesgo de las que antes hablábamos.

Además, este órgano también ha enviado a todas las CCAA una propuesta de Decreto por el que se regulan los requisitos básicos de seguridad del equipamiento deportivo de pistas y campos polideportivos. Este documento regula los elementos básicos y las medidas de seguridad que se deben seguir en toda instalación deportiva.

D. ACCESIBILIDAD Y MOVILIDAD

Estos dos términos están relacionados con las personas que acuden a las instalaciones deportivas, y como yo soy uno de ellos, nos afectan en primera persona.

- **Accesibilidad:** como dice la palabra, la acción de acceder, de entrar a un espacio. Una buena accesibilidad ayuda a que las personas puedan participar en las actividades que se realizan en las instalaciones deportivas.
- **Movilidad:** la movilidad es un concepto que utilizan los técnicos para definir el estudio de los desplazamientos que realizan las personas en un lugar determinado. Este término incluye cualquier tipo de desplazamiento, tanto de personas como de vehículos.

Actualmente, el concepto de accesibilidad ha tomado una visión que no se tenía anteriormente. Ahora muchas de las medidas de accesibilidad que se adoptan van encaminadas a mejorar el acceso para personas que presentan alguna dificultad añadida, como es el caso de personas mayores, personas con alguna discapacidad, o simplemente mujeres embarazadas. Con estas acciones les facilitamos la entrada a cualquier espacio, ya sea en una instalación deportiva como en su propia casa.

En España existen aproximadamente 3.500.000 de personas con discapacidad, según el INE. De ellas, más de 1.500.000 de personas se consideran como “dependientes”. Esto significa que necesitan de alguien que les ayude para llevar a cabo las actividades que diariamente realizan.

Además, la esperanza de vida cada vez es mayor y por tanto cada vez hay más personas mayores. En concreto, los grupos de personas mayores de más de 65 años se están convirtiendo en un sector muy importante de la población, cuyas necesidades han ido cambiando con el paso de los años y por tanto, las medidas que se deben tomar deben ir encaminadas a garantizar el bienestar de estos grupos.

Según un estudio del Ministerio de Servicios Sociales, actualmente en España el colectivo mayor de 65 años representa el 16.7% de la población total, si bien, se estima que en el año 2050, la población mayor alcanzará en torno al 33% de la población total.

En este sentido, nos debemos concienciar y tomar las medidas oportunas para ofrecerles un estilo de vida más saludable, facilitándoles el acceso tanto a las instalaciones como a los servicios que ofrecen.

Por todo ello, debemos adecuar las instalaciones deportivas de forma que cualquier persona pueda hacer uso de ellas.

Existen métodos que miden el nivel de accesibilidad que presentan las instalaciones. Nosotros vamos a utilizar un cuestionario, que consiste en una serie de preguntas que deben responder los propios gestores de las instalaciones, en nuestro caso el Complejo Deportivo de Nazaret y la piscina privada Aquaur. Son preguntas que van relacionadas con el acceso a los espacios con los que cuentan las dos instalaciones, e incluyen desde el aparcamiento hasta las salas donde se desarrollan las actividades.

Todo cuestionario siempre debe estar regulado por una normativa, y en nuestro caso no va a ser diferente. La norma que lo regula es la norma DALCO (UNE 170001-1:2001), que tiene en cuenta conceptos como la comunicación, localización o acceso.

Dicho cuestionario fue presentado en ambas instalaciones y obtuvimos unos resultados que a continuación mostramos. Hay que decir, que se eliminaron determinadas preguntas del cuestionario por no tener relación con la materia que estamos desarrollando en este proyecto. Las preguntas están clasificadas en función del espacio al que se quiere preguntar (parquin, vestuarios, piscina, etc.) y únicamente tienen dos opciones de respuesta, “sí” o “no”.

	C.D. NAZARET	AQUAUR
EXTERIOR		
Dispone de parada de transporte público	NO	NO
El acceso principal dispone de rampa para salvar los escalones	SI	NO
Dispone de plazas adaptadas	SI	NO
ACCESOS		
Las puertas de acceso tienen anchura mínima	SI	SI
Dispone de ascensor para salvar escalones	SI	NO
Las puertas de entrada son correderas	NO	NO
RECEPCIÓN		
Tiene una zona de atención de altura 0.80m	NO	SI
El personal tiene conocimiento de lengua de signos	NO	NO
SEÑALIZACIÓN E INFORMACIÓN		
Los paneles se sitúan entre 1.45 y 1.75 m	SI	SI
La señalización va acompañada de texto en Braille	NO	NO
PISCINA		
El vaso de la piscina va a ras del pavimento	SI	SI
Existen estancias con cambiadores de bebés	NO	SI
Las duchas son accesibles	SI	SI
El suelo es antideslizante tanto en seco como mojado	NO	NO
Existen ayudas técnicas para entrar al agua (barras, sillas, grúas)	SI	SI

E. CERTIFICACIÓN

Para que una instalación cumpla con todos los requisitos y medidas de seguridad, debe existir una empresa que certifique, que corrobore, que se cumplen cada una de ellas. Hoy en día, en España existe un proyecto que certifica la seguridad y accesibilidad de las instalaciones.

Dicho proyecto consiste en realizar una auditoría y ver si se cumplen con todas las medidas de seguridad y de acceso que la Ley marca.

Una de las empresas más conocidas que realizan estas auditorías es AENOR. Dicha empresa emite certificados en materia de seguridad y accesibilidad de la instalación, y los emite teniendo en cuenta dos clasificaciones:

- Nivel A de certificación: certificación de la seguridad de la instalación para los usuarios, profesionales y visitantes.
- Nivel AA de certificación: certificación de seguridad y accesibilidad.

Dicha certificación es básica para todas las instalaciones de la ciudad de Valencia, por ello el CSD se marcó el reto de conseguirla para todas sus instalaciones. Obtenerla supone subir un peldaño en la escalera de la calidad, mejorando así sus servicios, la seguridad en sus instalaciones y mejorando los accesos a todas ellas, ayudando a las personas que lo necesiten, eliminando barreras que se interponían entre ellos y los centros deportivos. Algunas de las medidas que se introdujeron con dichas certificaciones, fueron eliminar de las piscinas, el riesgo de aprisionamiento de los dedos de las manos en las ranuras de las rejillas. Otro ejemplo, es guardar una plaza de aparcamiento, con medidas especiales, en las entradas de las instalaciones, para las personas con discapacidad pueden acceder a ellas con las máximas facilidades posibles.

¿Qué es el ENAC? ENAC es la Entidad Nacional de Acreditación. Se trata de un organismo que controla que todas las certificaciones que hacen las empresas auditoras, como por ejemplo AENOR, se hacen de la manera más eficiente y correcta.

ENAC se apoya en las normas UNE- EN ISO 9000 para corroborar que las certificaciones se hacen correctamente. Se apoya en ellas porque son las que contienen los requisitos básicos que deben cumplir las entidades si quieren recibir la certificación. A continuación, nombramos algunos de ellos:

- a. Obtener, mantener y buscar la mejora continua de sus servicios en relación a los requisitos de calidad.
- b. Debe mejorar la calidad para satisfacer las necesidades y demandas de los usuarios.

- c. Dar confianza a los clientes de que los requisitos de calidad esperados se están cumpliendo en los productos y servicios.
- d. Dar confianza de que se cumplen los requisitos del sistema de calidad.

A parte de la Normas ISO 9000 también encontramos el modelo EFQM. Se diferencia de las anteriores, porque además de buscar la calidad de los servicios, lo que busca es orientar a las entidades en general, hacia un lugar donde la excelencia y la transparencia son los puntos fuertes.

Lo que busca el modelo EFQM es llevar todo a la práctica. Intenta ver cuál es la posición que ocupa la entidad en el sector y buscar así sus debilidades y amenazas, intentando mejorarlas y redireccionarlas hacia un punto mejor. Por el contrario, afianza los puntos fuertes e intenta coger las oportunidades que se le presentan.

Dentro del modelo EFQM, se establecen diferencias entre el sector público y el sector privado, como es el que caso que estamos estudiando:

- Adoptan estrategias diferentes.
- Los entes públicos cubren necesidades que a lo mejor no son necesarios en muchas personas.
- El sector público se ve limitado en la elección de los clientes. La piscina de Nazaret debe aceptar a toda aquella persona que quiera apuntarse a las actividades del centro, mientras que la piscina privada puede aceptar o no a los clientes que se le presenten.
- Cubre las necesidades tanto del usuario que recibe el servicio como del que no hace uso de ellas.
- El sector público se ve influenciado por el factor político.

VI. COMPARATIVA ENTRE DOS INSTALACIONES DEPORTIVAS

1. INTRODUCCIÓN
2. COMPLEJO DEPORTIVO NAZARET
3. INSTALACIÓN DEPORTIVA AQUAUR
4. INGRESOS
5. GASTOS DE EXPLOTACIÓN
6. ANÁLISIS DAFO

1. INTRODUCCIÓN

El objeto de este proyecto es el estudio económico de la gestión de dos instalaciones totalmente contrarias; por un lado tenemos el complejo deportivo de Nazaret, que es un servicio público prestado por la FDM y por otro lado, tenemos una instalación privada. En este caso se trata del alquiler por parte de la empresa Aquaur, de la piscina y de la sala adjunta situada en el Hotel Táctica.

En el caso del C.D. Nazaret, se trata de una piscina pública, gestionada por la Fundación Deportiva Municipal. Su objetivo es dar un servicio a la comunidad, para satisfacer las necesidades que demanden.

En el caso de la piscina privada, los servicios se prestan a través de un contrato. El contrato establecido consiste en un alquiler por el uso de las instalaciones de propiedad del Hotel Táctica, en la que la empresa Aquaur tiene como objeto la gestión y desarrollo de una serie de actividades acuáticas. Se determina una duración inicial de 3 años, pudiéndose prorrogar hasta un máximo de 5 años.

Analizar la gestión de ambas instalaciones conlleva conocer todos los aspectos necesarios, encaminados al perfecto funcionamiento del centro deportivo. Estudiaremos las diferentes cuestiones y dentro de cada uno de ellos, diferenciaremos la parte de pública de la privada.

- Mantenimiento y conservación de los edificios y de los equipamientos deportivos, garantizando un servicio mínimo de calidad.
 - C.D.Nazaret: La entidad que se encarga de mantener la edificación y de los equipamientos en buen estado, es la FDM.
 - Aquaur: De este punto se encarga la empresa gestora del Hotel Táctica.

- Mantenimiento y conservación de la maquinaria y equipamientos necesarios para el funcionamiento del Centro Deportivo.
 - C.D.Nazaret: De la maquinaria y de los equipamientos de la instalación es responsable la FDM, pero de su mantenimiento y conservación se encarga una empresa subcontratada.
 - Aquaur: Tanto la maquinaria y los equipamientos como su mantenimiento y conservación le corresponden al encargado de mantenimiento de la empresa gestora del hotel.

- Atención e información al público sobre todos los servicios que se prestan en el Centro Deportivo.
 - C.D.Nazaret: Toda la información referente a las actividades ofertadas, es dada por empleados de la Fundación Deportiva.
 - Aquaur: Tanto para recibir a los clientes como para dar información sobre las actividades acuáticas, existe una persona encargada de realizar ese trabajo. Se trata de una empleada de la empresa Aquaur.

- Limpieza de las instalaciones, salas, vestuarios y otros espacios.
 - C.D.Nazaret: De esta tarea se encargan los empleados de la empresa subcontratada por la Fundación Deportiva.
 - Aquaur: El Hotel Táctica y su plantilla se encargan de realizar estas labores de limpieza.

- Contratación y gestión de personal necesario para la prestación de los servicios propuestos por el Centro Deportivo.
 - C.D.Nazaret: Si se trata de personal para la instalación, el responsable es la Fundación, pero si se trata de contratar personal para que las actividades se lleven a cabo, es decir, monitores, socorristas, etc., los responsables son los gestores de la empresa subcontratada.
 - Aquaur: De la contratación de personal, para llevar a cabo las actividades ofertadas, se encarga la propia empresa.

- Recaudación de cobros por los servicios prestados.
 - C.D.Nazaret: La recaudación se realiza a través del personal perteneciente a la Fundación. Estos cobros constituyen una fuente de ingresos importante para la misma.
 - Aquaur: La recaudación se realiza a través de la misma persona que recibe a los clientes y explica la información en relación a las actividades ofertadas por la empresa.

2. COMPLEJO DEPORTIVO NAZARET

El Complejo Deportivo Municipal Nazaret se encuentra situado en la calle Fernando Morais Horra s/n del barrio de poblados marítimos. Este barrio cuenta con una población de 15.000 habitantes según el censo municipal.

El centro deportivo dispone de los siguientes espacios:

- Entresuelo (superficie 43.147m²)
 - Zona de oficinas: administración y control.
 - Cafetería
 - Campos de fútbol, tenis y frontón.
 - Pabellón cubierto de baloncesto y fútbol-sala
 - Zona de servicios: salas de calderas, tratamientos de aguas, climatización de piscinas, etc.
- Primera planta (superficie 2.500m²)
 - Vestuarios: masculino, femenino.
 - Piscina de 25x12,5m con profundidad de 1,40m
 - Piscina de 12,5x6m con profundidad de 0.80m para iniciarse.
 - Gradas para público.

a. Uso de las instalaciones

En este apartado cabe destacar la utilización que realiza el Ayuntamiento de Valencia para el desarrollo de los juegos deportivos municipales y otras competiciones (campeonatos de natación, liga de waterpolo, etc.) y por otro, la utilización de las instalaciones por los clubes deportivos y asociaciones deportivas para llevar a cabo sus entrenamientos (Correcaminos S.D., Club Natación Don Bosco, Waterpolo Turia y 3XVL).

Además de todo eso, la instalación ofrece su piscina a diferentes colectivos, como la asociación de vecinos, para el desarrollo de actividades de rehabilitación, a empresas de buceo, para que desarrollen cursos de iniciación, a empresas privadas para que realicen pruebas de azafatas y a centro de estudios, para que realicen las diferentes pruebas del grado de TAFAD.

b. Horario de las instalaciones

Natación escolar / Matronatación	
DÍAS	HORARIO
Lunes y Miércoles	17:30 a 19:00 h
Martes y Jueves	17:30 a 19:00 h
Sábado	10:15 a 12:30 h

Natación adultos / Aquagym	
DÍAS	HORARIO
Lunes y Miércoles	9:30 a 11 h
Lunes y Miércoles	15:15 a 20:30 h
Martes y Jueves	9:30 a 11:00 h
Martes y Jueves	15:15 a 20:30 h

Tabla IV

El centro permanecerá abierto 362 días al año, debiéndose cumplir como mínimo el siguiente horario de apertura:

- Lunes, Miércoles y Viernes: de 8:00 h a 21:30 h
- Martes y Jueves: de 8:00 a 20:30 h
- Sábados: de 9:00 a 15:00 h
- Domingos y festivos: de 10:00 a 15:00 h

c. Personal

Fundación Deportiva Municipal se encargará de contratar al personal necesario para que las instalaciones se gestionen de una manera eficiente. En este caso, la plantilla se divide en dos turnos:

1º turno: está formado por 7 personas más un encargado. Su horario de trabajo es de 7:00 a 15:00 h.

2º turno: formado por 4 personas (2 trabajadores, un auxiliar y un encargado). Su horario de trabajo es de 15:00 a 22 h.

Por otro lado, la empresa subcontratada deberá contratar por su cuenta al personal necesario para atender los servicios ofertados por la instalación. Las condiciones determinan que deben contratar socorristas con titulación de la Federación de Socorrismo, monitores de natación, con titulación de la federación de natación y un coordinador deportivo, con titulación de Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte.

d. Régimen económico.

La FDM obtendrá remuneraciones a través de las siguientes vías de financiación:

- Tarifas a abonar por los usuarios:

Los usuarios deberán abonar los precios fijados por el Ayuntamiento, al recibir los servicios ofertados por el centro deportivo. Los precios son públicos y son iguales en todas las instalaciones municipales.

- Otros ingresos:

Podrá obtener ingresos, entre otros, por dar servicios que son distintos a los de su actividad principal:

- Venta mediante máquinas expendedoras de: bebidas, comida, material deportivo, productos energéticos, etc.
- Alquiler a clubes deportivos de calles de la piscina.
- Alquiler de toda la piscina para competiciones de natación o partidos de waterpolo.

3. INSTALACIÓN DEPORTIVA AQUAUR

La instalación deportiva Aquaaur se encuentra situado en la calle Botiguers, 1 situado en el polígono industrial Táctica, en el extrarradio de la población de Paterna. Este municipio cuenta con una población alrededor de 68.000 habitantes según datos obtenidos del Ayuntamiento de Paterna.

El centro deportivo dispone de los siguientes espacios:

- Entresuelo (superficie 8.000 m²)
 - Zona de oficinas: administración y control.
 - Cafetería
 - Pista de Pádel
 - Pabellón cubierto de baloncesto y fútbol-sala
 - Edificio del Hotel Táctica C&R
- Primera planta subterránea (superficie 1.000 m²)
 - Vestuarios: masculino, femenino y discapacitados
 - Piscina de 25x12,5m con profundidad de 1,40m
 - Sala adjunta multiusos 20 m²

- Segunda planta subterránea (superficie 2.500m²)
 - Zona de servicios: salas de calderas, tratamientos de aguas, climatización de piscinas, etc.

a. Uso de las instalaciones

La piscina de Aquaur fue pensada para dar servicio a los clientes del Hotel Táctica, pero los gerentes de las instalaciones vieron una nueva forma de sacar beneficios. Esta forma era alquilando las diferentes instalaciones a empresas que quieran desarrollar actividades.

Aquaur vio una manera de crecer en el sector y decidió iniciar la aventura de impartir clases de natación en un lugar que no era el sitio más habitual. No dejaba de ser una piscina, pero era una piscina de Hotel.

b. Horario de las instalaciones

Natación escolar		Matronatación	
DÍAS	HORARIO	DÍAS	HORARIO
Lunes y Miércoles	18:00 a 19:30 h	Lunes y Miércoles	17:15 a 18:00 h
Martes y Jueves	18:15 a 19:45 h	Martes y Jueves	17:30 a 18:15 h
Sábado	9:30 a 11:00 h	Sábado	11 a 13:15 h

Natación Adultos / Aquagym		Sincronizada	
DÍAS	HORARIO	DÍAS	HORARIO
Lunes y Miércoles	19:30 a 20:15 h		
Lunes y Miércoles	14:00 a 14:45 h	Martes y Jueves	19:45 a 20:30 h
Martes y Jueves	14:00 a 14:45 h		

Tabla V

El centro se rige por el calendario escolar establecido por la Conselleria de Educación del Ayuntamiento de Valencia, pero cumple, como mínimo, con el siguiente horario de apertura:

- Lunes, Miércoles y Viernes: de 14:00 a 20:15 h
- Martes y Jueves: de 14:00 a 20:30 h
- Sábados: de 9:00 a 14:00 h
- Domingos y festivos: cerrado

c. Personal

Aquaur se encarga de contratar al personal necesario para que las instalaciones se gestionen de una manera eficiente. En este caso, la plantilla consta de:

- Secretaria/recepcionista
- 4 monitores de natación con la titulación pertinente.
- 1 monitor de Aquagym y natación adultos
- 1 monitor de natación sincronizada

Todos ellos con la correspondiente titulación obtenida de las diferentes federaciones, tanto de natación como de sincronizada.

d. Régimen económico.

La empresa privada Aquaur puede obtener ingresos a través de dos fuentes:

- Abono de las cuotas del centro por parte de los usuarios:

Los usuarios deberán abonar la tarifa establecida por la propia empresa, en contraprestación a los servicios recibidos por el centro deportivo. Los precios estarán marcados por la oferta y la demanda y serán equivalentes a instalaciones similares.

- Otros ingresos:

Se pueden obtener ingresos a parte de los corrientes, como es el pago de la cuota del centro.

- Venta mediante máquinas expendedoras de: bebidas, comida, material deportivo, productos energéticos, etc.

4. INGRESOS

El acuerdo del Pleno del Ayuntamiento de Valencia por el que se aprueba el establecimiento de los precios públicos por la prestación de servicios en centros deportivos municipales, marca los criterios y tarifas aplicadas en el Complejo Deportivo de Nazaret. En el caso de la piscina privada Aquaur, los precios han ido en función de la oferta y demanda del mercado.

Los ingresos estimados en Nazaret, con estas condiciones, son inferiores a los que se obtendrían a precios de mercado.

– Ingresos de actividades guiadas por el personal de la instalación

En la instalación deportiva que estamos analizando se manejan una serie de cifras que corresponden al número de personas que reciben el servicio, es decir, que acuden a las clases que oferta el centro.

Las actividades deportivas dirigidas se impartirán tanto en la piscina como en el vaso de iniciación.

El periodo que se ha marcado para obtener las cifras de actividades desarrolladas por el personal de la instalación es de 11 meses, utilizando el mes restante para llevar a cabo tareas, que con los usuarios sería imposible de realizar, como son tareas de limpieza, reparación o vaciado de la piscina.

CATEGORIA	ASISTENCIA ANUAL	TARIFA/MES	Nº SESIONES X SEMANA	INGRESO/AÑO (11 meses)
Adultos	5.244	40.25 €	2	211.071 €
Infantil	10.100	30.30 €	2	306.030 €
Bebés	1.280	85.85 €	1	109.888 €
3º Edad	1.400	20.12 €	2	28.168 €
				655.157 €

CATEGORIA	ASISTENCIA ANUAL	TARIFA	Nº SESIONES X SEMANA	INGRESO/AÑO
Adultos	500	55 €	2	27.500 €
Infantil	1700	80 €	2	136.000 €
Bebés	500	110 €	1	55.000 €
Aquagym	200	35 €	2	7.000 €
Sincronizada	140	70 €	1	9.800 €
				235.300 €

Tabla VI

TOTAL POR ACTIVIDADES DEPORTIVAS DIRIGIDAS C.D. NAZARET: **655.157 €**
 TOTAL POR ACTIVIDADES DEPORTIVAS DIRIGIDAS AQUAUR: **235.300 €**

- Ingresos por acceso de Uso libre

CATEGORIA	ASISTENCIA ANUAL	TARIFA	INGRESO/AÑO (11 meses)
Adultos	4200	3.70 €	15.540 €
Infantil	760	1.75 €	1.330 €
Mayores	2800	1.75 €	4.900 €
			21.770 €

Tabla VII

La instalación deportiva Aquaur no recibe ingresos por uso libre. Esta empresa paga un alquiler por un determinado horario, donde todas las actividades son dirigidas. El resto de horario es utilizado por los clientes del Hotel.

TOTAL DE INGRESOS DEPORTIVOS POR ACCESO DE USO LIBRE: **21.770 €**

TOTAL DE INGRESOS DEPORTIVOS POR ACCESO DE USO LIBRE: **0 €**

- Ingreso por uso de espacios deportivos

CATEGORIA	ASISTENCIA ANUAL	TARIFA	SUBVENCIÓN	INGRESO/AÑO (11 meses)
Clubes	600	36.6 €	50 %	10.980 €
Waterpolo	400	36.6 €	50 %	7.320 €
Asociación Vecinos	100	0 €		0 €
				18.300 €

Tabla VIII

Al igual que en el anterior punto, la instalación deportiva Aquaur, no recibe ingresos de este tipo de actividades.

TOTAL DE INGRESOS POR USO DE ESPACIOS DEPORTIVOS: **18.300 €**

TOTAL DE INGRESOS POR USO DE ESPACIOS DEPORTIVOS: **0€**

- Ingreso por servicios ajenos a la actividad principal

El principal ingreso de los centros son el desarrollo de actividades, pero existen otras fuentes para obtener ingresos. Estos ingresos se obtienen por la explotación de máquinas expendedoras de bebidas, comida, productos energéticos, etc.

Comparando con instalaciones deportivas de similares características hemos podido obtener los siguientes datos.

TOTAL POR OTROS INGRESOS: **1.800 €**

TOTAL POR OTROS INGRESOS: **6.600 €**

- El resumen de ingresos por prestación de servicios es el siguiente:

– Actividades deportivas dirigidas	655.157 €	372.960€
– Acceso de uso libre	21.770 €	0 €
– Uso de espacios deportivos	18.300 €	0 €
– Otros ingresos	1.800 €	6.600 €
<hr/>		
TOTAL	697.027 €	379.560 €

5. GASTOS DE EXPLOTACIÓN

Para poder calcular los gastos de personal hay que acudir al Convenio Colectivo que regula las piscinas e instalaciones deportivas de la Comunidad Valenciana.

El personal se convierte siempre en una de las cargas más importantes para los centros deportivos. En nuestro caso han sido calculados en función de las necesidades del centro, del número de empleados y del salario mensual de cada trabajador.

- Director de instalación: entre sus funciones se encuentran la de dirigir y gestionar la instalación deportiva.
- Coordinador: encargado de gestionar las actividades y servicios deportivos.
- Administrativo: para realizar las funciones administrativas. El volumen de tareas a realizar y el horario de apertura del centro determinaran el número de administrativos a contratar.
- Socorrista: encargado de las funciones de socorrismo y vigilancia durante el tiempo de apertura de la piscina. El número viene determinado por la superficie de la piscina y por el horario de apertura.
- Técnico de mantenimiento: realizan funciones de mantenimiento y supervisión de las instalaciones deportivas.
- Monitores: encargados de desarrollar actividades ofertadas por el centro. El número dependerá del volumen de clientes y del número de clases.

- Seguridad: sus funciones están relacionadas con el control de acceso al centro deportivo, con el control de vestuarios, etc.

CATEGORIA	C.D NAZARET/ Nº Empleados	AQUAUR/ Nº empleados	SALARIO + S.S. NAZARET	SALARIO + S.S. AQUAUR
Director	SI / 1	SI / 1	35.199 €	22.000 €
Coordinador	SI / 2	SI / 1	63.200 €	15.755 €
Administrativo/ Taquillero	SI / 10	SI / 1	190.000 €	18.950 €
Socorrista	SI / 2	SI / 1	38.680 €	9.900 €
Mantenimiento	SI / 2	NO	37.900 €	0€
Monitores	NO	SI / 4	0 €	30.800 €
Seguridad	SI / 2	NO	35.600 €	0 €
			400.579 €	97.405 €

Tabla IX

A continuación, se va a hacer una relación de los gastos en bienes y servicios corrientes, entre los que se han incluido los siguientes:

- Arrendamiento de instalaciones: alquiler de las instalaciones (piscina, sala adjunta, etc.).
- Reparación, mantenimiento y conservación: la entidad tiene una partida de gastos para obras de reparación, mantenimiento y conservación de las instalaciones.
- Reparación y mantenimiento de equipos informáticos: la reparación y mantenimiento de los equipos informáticos incurren en un gasto.
- Material de oficina ordinario: gastos de papelería y de imprenta.
- Suministro de energía eléctrica: el suministro de energía eléctrica conlleva un gasto para la entidad.
- Suministro de agua: gasto por el consumo tanto para la piscina como para vestuarios y demás.
- Suministro de gas: gasto que proviene del consumo de gas, tanto de la piscina como de los vestuarios.
- Material químico: gasto que se efectúa por la compra productos químicos para el mantenimiento de la piscina.
- Material deportivo: gasto derivado de la compra de material deportivo, tales como balones, redes, material de piscina, etc.

- Otros suministros: en este apartado se recoge todo aquello que no se ha incluido en los anteriores apartados.
- Comunicaciones telefónicas: gasto derivado de la utilización del servicio prestado por las compañías telefónicas.
- Comunicaciones postales: los servicios postales conllevan un gasto para la entidad.
- Primas de seguros: gastos derivados que provienen de las compañías aseguradoras.
- Publicidad y propaganda: el centro deportivo invierte en publicidad y propaganda para promocionar sus actividades.
- Servicios de seguridad: la vigilancia y seguridad conllevan un gasto para la entidad deportiva.
- Servicios bancarios: gastos que se derivan de la utilización de los servicios que ofrecen las entidades bancarias.
- Servicios de desratización: empresas que se dedican a prestar servicios de desratización conllevan un gasto para la entidad deportiva.
- Legionelosis: gastos invertidos en la lucha contra la prevención de la legionelosis que se deben realizar en el centro.
- Gastos de formación: gastos que se derivan de los cursos de formación adquiridos por el personal del centro deportivo.
- Tributos: de carácter estatal, autonómico y local. Como ejemplo señalamos el IBI y el IAE

CATEGORIA	TARIFA NAZARET	TARIFA AQUAUR
Arrendamiento de instalaciones	0 €	16.500 €
Reparación y mantenimiento de edificios	42.000 €	0 €
Reparación y mantenimiento de equipos informáticos	2100 €	945 €
Reparación y mantenimiento material deportivo	3.750 €	1200 €
Mantenimiento página Web		2.600 €
Material informático fungible	2.300 €	500 €
Material de oficina	1.100 €	410 €
Suministro de vestuario	800 €	130 €

Suministro de energía eléctrica	76.500 €	0 €
Suministro de agua	40.300 €	0 €
Suministro de gas	65.000 €	0 €
Material químico	13.200 €	0 €
Material deportivo	6.400 €	2.100 €
Otros suministros	3.400 €	1.500 €
Comunicaciones telefónicas	3.600 €	300 €
Comunicaciones postales	450 €	150 €
Primas de seguros	6.500 €	2.000 €
Publicidad y propaganda	5.200 €	1200 €
Servicios de seguridad	4.000 €	0 €
Servicios bancarios	6.300 €	150 €
Servicios de desratización	1.200 €	0 €
Legionelosis	2.700 €	0 €
Gastos de formación	2.000 €	2.000 €
Tributos	5.000 €	14.780 €
Servicio monitores. Empresa S.O.S	85.800	0 €
Empresa de limpieza	40.000 €	0 €
Empresa mantenimiento calderas	13.200 €	0 €
Mantenimiento instalaciones adjuntas	60.000 €	5.000 €
	492.800 €	51.465 €

Tabla X

- El resumen de gastos por prestación de servicios es el siguiente:

– Gastos de personal	400.579 €	97.405 €
– Gastos corrientes	492.800 €	51.465 €

TOTAL	893.379 €	148.870 €
--------------	------------------	------------------

6. CONCLUSIONES:

A la hora de gestionar una instalación deportiva lo que se busca es prestar los servicios de la manera más eficiente posible, por ello ésta característica se ha convertido en uno de los puntos clave de la materia.

- **Al desarrollar las conclusiones hemos podido observar las diferencias que ese establecen según la forma de gestionar los servicios:**

1. La administración pública se diferencia de la privada en su estructura, organización y manera de gestionar los servicios.

2. Los objetivos son bien diferentes, mientras que uno busca cubrir necesidades la otra busca la máxima rentabilidad posible.

3. Los entes privados por sus características son dependientes de la administración, mientras que los entes públicos además de independientes, engloban al resto de entes.

4. Al número de personas a las que puede acceder la entidad pública es mucho mayor que cualquier ente privado. Éste se encuentra es una situación más limitada.

5. A la hora de utilizar las herramientas disponibles, las entidades privadas las utilizan de una manera más eficiente que el resto de entidades. En el caso de los entes públicos, se encuentran más limitados por su rechazo a los cambios.

6. El personal de la administración pública generalmente está sometido a los cambios que se producen en el poder, cosa que no se presenta en la empresa privada.

7. Un ente privado para poder prestar sus servicios debe seguir las leyes y normas que regulan la materia, mientras que una entidad pública, puede modificar esas normas para ajustaras a las estrategias establecidas y conseguir así los objetivos marcados.

8. Personal y recursos:

- Nazaret: Se trata de personal contratado por una empresa de servicios. La financiación es pública.
- Aquaur: Tanto la contratación como la formación y la financiación es tarea directa de la propia entidad.

9. Establecer precios:

- C.D. Nazaret: Los precios de las diferentes actividades se fijan por aprobación del Ayuntamiento de Valencia y serán de aplicación en todas las instalaciones deportivas municipales gestionadas directamente por la Fundación Deportiva Municipal de Valencia.
- Aquaur: La propia empresa fija sus precios, basándose en la ley de la oferta y la demanda, y calculando los costes de sus actividades.

10. Horarios de las instalaciones:

- C.D. Nazaret: Apertura 362 días al año.
- Aquaur: Horario regulado por convenio

11. Horario en las que se puede utilizar la piscina

El horario de apertura de las instalaciones de Nazaret es mucho más amplio que el horario ofrecido por La Empresa Aquaur. En el caso de la piscina de Nazaret el horario de apertura viene determinado por normativa de la Administración y obedece a la obligación de cubrir la mayor parte de las necesidades de la población sin tener en cuenta su rentabilidad.

La empresa Aquaur se limita a ofrecer un servicio que cumpla con el objetivo de producir beneficios a la vez que satisface las necesidades de los usuarios.

12. Concepto de Calidad:

La Calidad para la Administración Pública, en este caso para el centro deportivo de Nazaret, consiste en reducir costes al mismo tiempo que cubres las necesidades de los ciudadanos.

Por el contrario la calidad de los servicios es un elemento imprescindible para la obtención de beneficios en una entidad privada como Aquaur.

➤ **Análisis de gestión :**

El Ayuntamiento de Valencia, mediante Ordenanza Municipal, fija los precios para todas las instalaciones deportivas, gestionadas tanto de forma directa como indirecta, por un ente público. Los precios que se presentan son precios bajos, que pueden ser abonados por cualquier persona, pero en muchas ocasiones son tan bajos que no consiguen cubrir costes.

Todo lo contrario ocurre en una entidad privada, como es el caso de Aquaur, donde si existe una buena gestión y una buena utilización de los recursos, se puede obtener una rentabilidad. También existen otros factores que ayudan a obtener beneficios, como la calidad de las instalaciones, tener un personal especializado, unos servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los usuarios, entre otros.

El resultado de ambos tipos de gestión puede llevarnos a conseguir un superávit o marcar un déficit, pero como asumirían cada una de ellas esas situaciones. Seguramente la empresa privada cerraría sus puertas.

Sin embargo, los entes públicos siguen funcionando, pero se podrían establecer una serie de medidas para remediarlo, como por ejemplo:

- Aumentar las tasas y precios públicos
- Gestionar determinados servicios por entes externos.
- Establecer el pago de un canon a la empresa encargada de gestionar algunos servicios externalizados.

Para concluir, se observa que el gasto que hacen las familias en los centros deportivos en esta época de crisis ha disminuido; un gran porcentaje ha pasado practicar deporte en entidades privadas, para acudir a los servicios que ofrece la Fundación Deportiva Municipal. También, se ha producido un incremento del deporte libre, lo que significa que muchos han dejado de acudir a centros deportivos para practicar ese mismo deporte en lugares públicos.

De ahí la necesidad de adaptar las entidades deportivas municipales a su entorno socio-económico para ofrecer unos servicios públicos más competitivos.

7. ANÁLISIS DAFO

El término DAFO es un acrónimo que proviene de las siglas en inglés: SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats*), que traducidas a nuestro idioma significan: **D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas y **O**portunidades. Antes de realizar este análisis cabe estudiar un poco sus características.

Con este análisis nos hacemos una visión de cómo se encuentra nuestra entidad u organización. A partir de ahí, se puede establecer las estrategias oportunas, pero antes de eso, todo análisis DAFO debe poder responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede defender cada debilidad o carencia?
- ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

Con el análisis DAFO lo que buscamos es determinar cuál va a ser su mejor estrategia, teniendo en cuenta la situación, características o el sector en el que se mueve nuestra entidad. Para ello se distinguen dos vertientes, diferentes pero complementarias: externa e interna.

El punto de **vista externo** se centra en las amenazas y oportunidades. Este punto ve a las amenazas como todo aquello negativo que está relacionado con la propia entidad, todo aquello que nos puede afectar de una forma contraria a nuestros objetivos. De esta manera, hay que tenerlas en cuenta y tener preparado un plan por si aparecieran. Por el contrario, las oportunidades, son todo aquello favorable, que nos pueden afectar de manera positiva en nuestra consecución de objetivos.

El punto de **vista interno** hace referencia a las debilidades y fortalezas que presenta la entidad. Aquí se puede englobar el capital social de la entidad, o el número de empleados que conforma la plantilla, o el sector en el que desarrolla las actividades la entidad, etc.

Si queremos analizar una entidad de manera minuciosa, debemos conocer todas las características de esa entidad y utilizar todas las herramientas que estén a nuestro alcance para identificar aquellas cualidades que nos hacen diferente del resto. Es de ahí de donde vamos a sacar rentabilidad.

A continuación, vamos a realizar la matriz DAFO teniendo en cuenta lo visto anteriormente.

PISCINA NAZARET

ANÁLISIS INTERNO	DEBILIDADES	AMENAZAS	ANÁLISIS EXTERNO
	<ul style="list-style-type: none"> • Mala comunicación vía transporte • No hay metro, autobús, etc. • Importantes gastos de mantenimiento. • Falta de experiencia • Tº del agua en torno 24-25 ºC 	<ul style="list-style-type: none"> – Crisis económica – Competencia por la elevada oferta de instalaciones. – Falta de apoyo del Ayuntamiento. – Cambio en las tendencias. 	
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	
	<ul style="list-style-type: none"> • Buena zona de parking. • Amplia franja de horarios. • Buena accesibilidad para personas con discapacidad. • Posibilidad de implantación de nuevas actividades deportivas, según la tendencia del mercado. • Precios similares a los ofertados actualmente por los complejos deportivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de alquiler a clubes deportivos. • Actualizar la página web. • Formar a los monitores para subir el nivel. • Mayor variedad de servicios. 	

Fuente: Elaboración propia. Tabla XI

PISCINA AQUAUR

ANÁLISIS INTERNO	DEBILIDADES	AMENAZAS	ANÁLISIS EXTERNO
	<ul style="list-style-type: none"> • No existe comunicación a través de transporte público. • Difícil accesibilidad: escaleras. • Horario limitado. • Gastos de alquiler • Situados en el polígono. 	<ul style="list-style-type: none"> – Crisis económica – El elevado precio disminuye a la clientela. – Gran competencia con instalaciones similares. – Falta de entendimiento con el propietario. – Subida del precio del alquiler. 	
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	
	<ul style="list-style-type: none"> • Buena zona de parking. • Amplias zonas ajardinadas. • Piscina con Tº del agua climatizada (31º). • Piscina de ambiente familiar. • Plantilla joven, pero con 10 años experiencia en el sector. • Sector con bastante demanda. • Gran cantidad de servicios acuáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de crecimiento. • Los clientes pueden hacer publicidad. • Creación de club deportivo. • Mejora de la página web. • Utilizar las nuevas tecnologías. • Asistir a cursos para mejorar el nivel. • Publicitarnos en prensa, revistas, etc. 	

Fuente: Elaboración propia. Tabla XII

Si hablamos de la matriz DAFO, hay que hablar obligatoriamente de la matriz CAME. Sus siglas significan **C**orregir, **A**frontar, **M**antener y **E**xplotar. Lo que hace esta última es complementar a la primera, estableciendo los caminos a seguir. Con ello pretende corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

CORREGIR	MANTENER
<ul style="list-style-type: none">– La falta de experiencia, se conseguirá con cursos para mejorar el nivel.– Diferenciarse del resto a través del servicio prestado	<ul style="list-style-type: none">– Mantener la formación del personal.– Mantener la competitividad de los precios y si es posible mejorarlos.– Mantener la variedad de los servicios prestados y explotar aún más esta diferenciación
AFRONTAR	EXPLOTAR
<ul style="list-style-type: none">– Realizar una buena selección de personal. Personal cualificado y preparado.– Renovar la publicidad in-situ cambiándola por un servicio de publicidad web– Hacer atractivas las nuevas tecnologías para llegar a más clientes.	<ul style="list-style-type: none">– Explotar la tecnología con la que cuenta la organización.

Tabla XIII

CORREGIR	MANTENER
<ul style="list-style-type: none">– Mejorar el posicionamiento web o mejorar su página web.– Diferenciarse del servicio prestado	<ul style="list-style-type: none">– Mantener la formación del personal– Mantener la competitividad de los precios y si es posible mejorarlos.– Mantener la variedad de los servicios prestados y explotar aún más esta diferenciación
AFRONTAR	EXPLOTAR
<ul style="list-style-type: none">– Realizar una buena selección de personal para suplir la posible falta de conocimientos deportivos.– Renovar el antiguo sistema de publicidad cambiándola por un servicio de publicidad web– Fomentar las nuevas tecnologías para llegar a más clientes.	<ul style="list-style-type: none">– Aprovechar la actual situación económica para captar clientes

Tabla XIV

VII. ENCUESTA

- A. MUESTRA
- B. MATERIAL E INSTRUMENTOS
- C. PROCEDIMIENTOS
- D. RESULTADOS

VII. ENCUESTA

El objeto de nuestra investigación es conocer las características de gestión de nuestras dos piscinas elegidas. La finalidad es obtener, recopilar, estudiar y analizar los datos para después obtener una serie de conclusiones.

A. MUESTRA

Para la selección de nuestro estudio escogimos dos piscinas, con la diferencia de que la piscina de Paterna es de gestión privada y la piscina de Nazaret es de gestión pública.

En la instalación privada se escogió como muestra de estudio al nivel más bajo de natación. Este grupo está formado por alumnos con edades comprendidas entre los 2 y 3 años y es nombrado por la propia instalación como “grupo verde”. Por otro lado, en la instalación pública la muestra elegida es un grupo con edades entre 3 y 4 años, nombrada por la instalación como “grupo 1”.

Los test se pasaron a los padres para conocer la opinión que tienen respecto a las actividades y al servicio prestado por los profesionales de las entidades. Se realizaron un total de 30 test.

Las actividades se midieron teniendo en cuenta una serie de variables:

- Cantidad de actividades
- Calidad respecto al precio de las actividades
- Distribución del tiempo de las actividades

Y en relación a la calidad del servicio, se tuvieron en cuenta otras variables:

- Aspectos de las clases
- Organización de las clases

B. MATERIAL E INSTRUMENTOS

Para llevar a cabo la recogida de datos se utilizaron elementos informáticos como ordenadores, y papel para los test, que se entregaron a los diferentes usuarios. El test ha sido ofrecido a todos los usuarios de la Piscina Privada Aquaur y al Complejo Deportivo de Nazaret.

C. PROCEDIMIENTO

Utilizando un test validado “¹Cuestionario para evaluar la calidad de los servicios deportivos: estudio inicial de las propiedades psicométricas” Gálvez (2011), se ha conseguido reunir toda la información necesaria para el estudio. Se pasó el test a los diferentes padres de los alumnos y posteriormente, se recopiló toda la información agrupándola y seleccionándola para poder así analizarla y estudiarla.

D. RESULTADOS

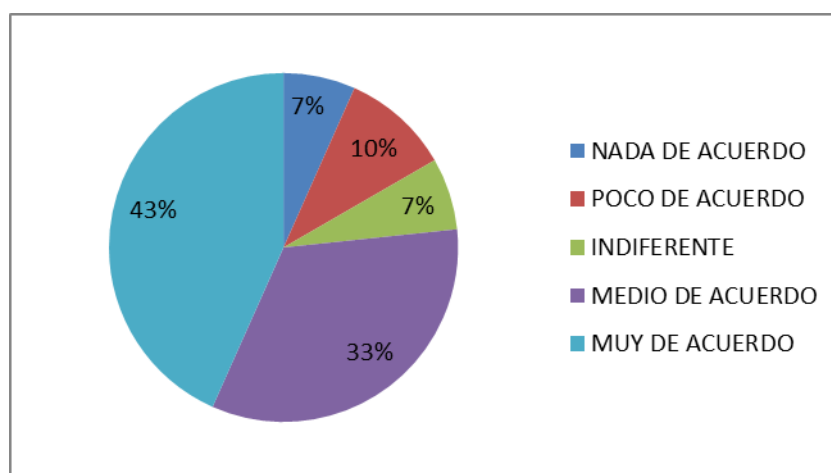


Figura XII: Oferta de las actividades en instalación pública

En el gráfico, se puede ver como el 7 por ciento de los clientes están poco de acuerdo o les es indiferente la oferta de actividades que ofrece el centro deportivo público. A un 33 por ciento, están satisfechos con la oferta deportiva y después hay un 43 por ciento que están muy satisfechos con la oferta de actividades, ya que les permite dejar a los niños en las clases de natación y al mismo tiempo hacer deporte en las diferentes actividades que realizan en el centro. Por ejemplo, hay un grupo de 5 mamás, que mientras sus hijos están nadando, ellas están en la sala de fitness haciendo cinta o elíptica, además de algunos estiramientos y ejercicios de fortalecimiento de espalda y abdomen.

Si vemos ahora el gráfico de la piscina privada, podemos observar como el 17 por ciento de los encuestados está poco de acuerdo con la oferta de las actividades, al 3 por ciento les es indiferente y al 44 por ciento restante está medio de acuerdo con la oferta de las actividades.

¹ Cuestionario para evaluar la calidad de los servicios. Departamento de Fisiología y Educación Física y Deportiva. Facultad de Medicina. Málaga, 2011

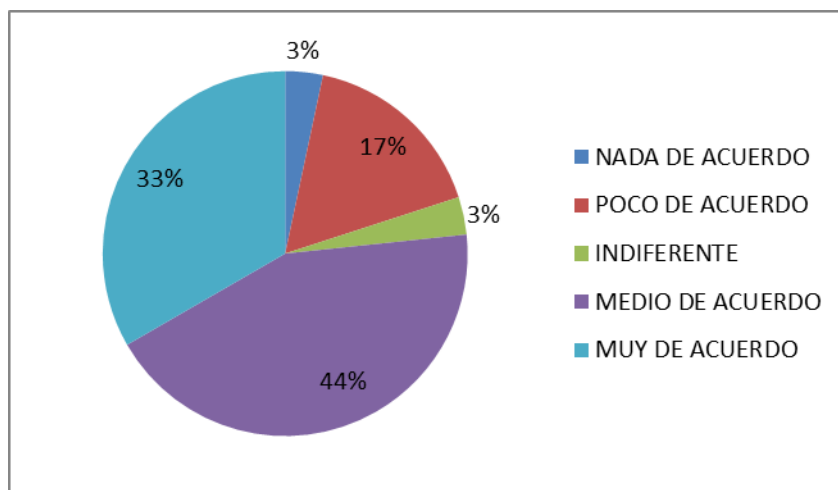


Figura XIII: Oferta de las actividades en instalación privada

Si nos fijamos en el apartado de “medio de acuerdo” de la piscina privada, podemos observar que ha aumentado con respecto al de la pública, pero eso se debe a que el tipo de cliente que acude a estas instalaciones únicamente acude por las clases de natación y no acude, como en el anterior caso, a utilizar el resto de instalaciones de las que disponen.

Las únicas actividades que ofrece la instalación deportiva privada, están relacionadas con el agua, por lo que, el cliente que acude allí, se limita a realizar esas actividades, en el horario establecido y bajo la pertinente matrícula. No disponen de más actividades, por lo que la oferta está limitada, pero aceptada por todos los clientes.

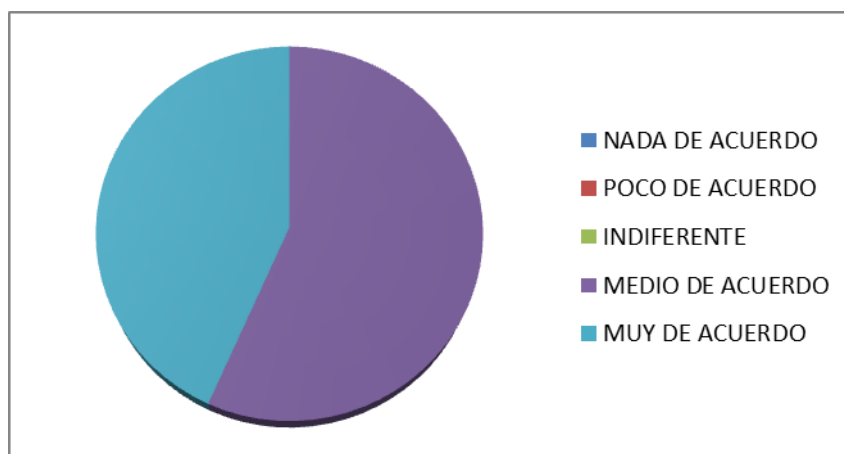


Figura XIV: Calidad y precio del servicio en instalación pública

En este gráfico, se observa que la gran mayoría de los usuarios, están medio de acuerdo entre la relación precio y calidad de las actividades, concretamente un 57 por ciento. Mientras que el 43 por ciento restante, si están contentos con la calidad y precio del servicio.

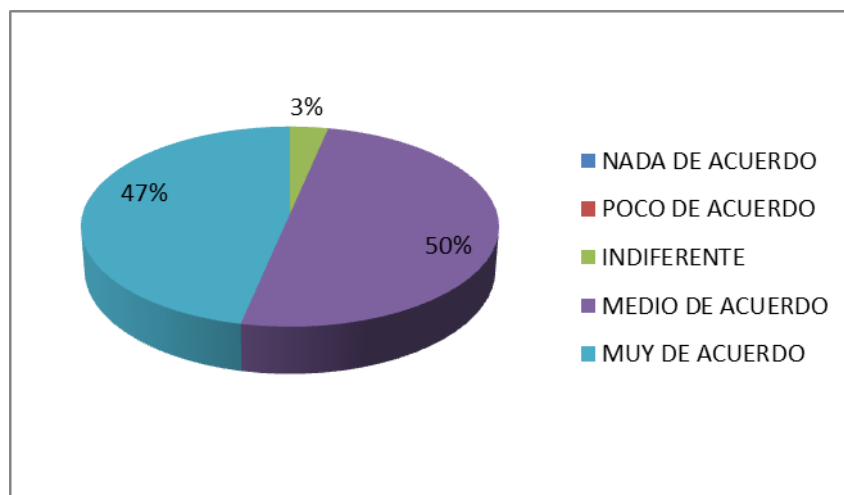


Figura XV: Calidad y precio del servicio en instalación privada

En relación a la calidad y precio del servicio que prestan vemos como un 50 por ciento está medio de acuerdo, a un 3 por ciento, es decir, a una pequeña minoría le es indiferente, y el 47 por ciento restante están totalmente satisfechos con la calidad y precio del servicio prestado.

En este apartado podemos destacar como cosa relevante que en ambos predomina la opción “*medio de acuerdo*”, pero en cada uno de ellos se puede hacer una lectura diferente. En la instalación pública, los clientes aceptan perder un poco de calidad, a cambio de precios más económicos, por ello, la opción “*medio de acuerdo*” tiene un porcentaje tan elevado. En cambio, en la instalación privada, los clientes aceptan la gran calidad de los servicios prestados, pero en cambio, se quejan del elevado precio, que puede llegar hasta el doble del precio establecido por la otra instalación.

Un ejemplo, puede ser el número de alumnos que aceptan en cada clase. En las clases de los grupos que anteriormente hemos citado como, “grupo 1”, el número de niños puede llegar hasta 8 niños por profesor, mientras que en el grupo establecido como “rojo”, en la instalación privada, el número de alumnos por profesor no sobrepasa los 5. De ahí, la diferente lectura de unos datos que coinciden en ambas instalaciones.

En la siguiente gráfica vamos a comparar el horario que tienen establecidos las dos instalaciones. Vamos a analizar si satisfacen las demandas que exigen los clientes.

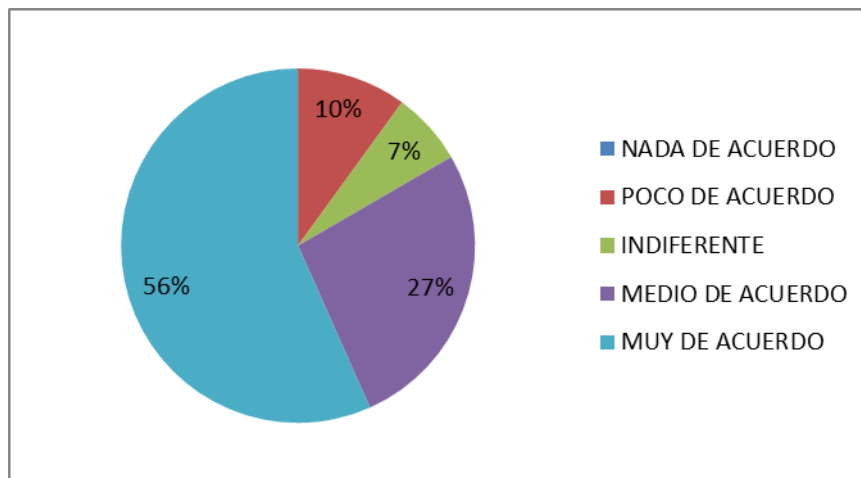


Figura XVI: Distribución del tiempo en instalación pública

En el centro deportivo público, observamos que un 56 por ciento de los usuarios encuestados están muy de acuerdo con la duración de las clases y su horario, y piensan que es la más adecuada. Después, un 27 por ciento les parece normal esa distribución horaria y solo un 10 por ciento les parece poco de acuerdo. Este último porcentaje corresponde a tres personas que les era imposible acudir a las clases de natación durante la semana, por razones laborales, por lo que solo podían acudir los fines de semana, donde la oferta y el horario son menores.

Si nos centramos en la distribución del tiempo de las clases en el centro privado, podemos observar cómo un 10 por ciento es indiferente a los horarios de las clases, mientras que un 40 por ciento está bastante de acuerdo. El resto, un 50 por ciento, está totalmente de acuerdo con el sistema que utiliza para distribuir el tiempo de las clases.

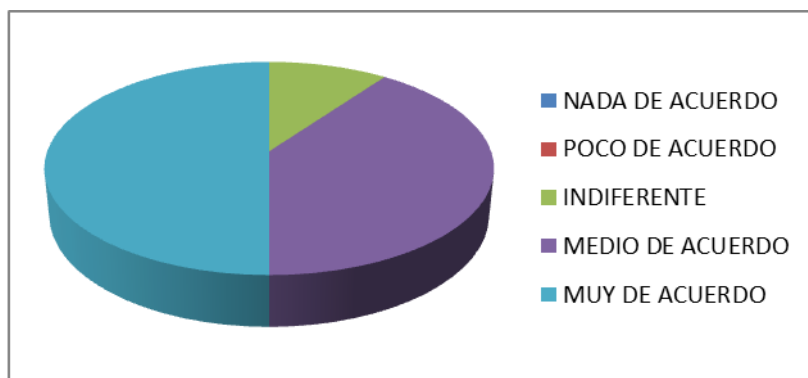
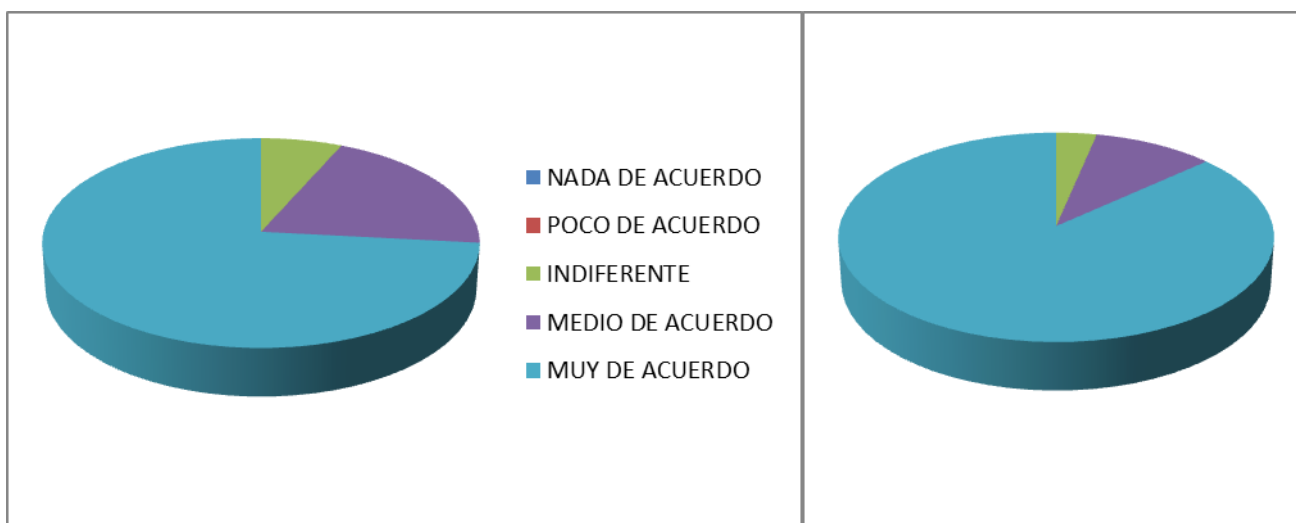


Figura XVII: Distribución del tiempo en instalación privada

Respecto a las competencias laborales, ambas entidades coinciden en los datos. La gran mayoría, opina que el monitor llega puntual a las clases, es atento con los alumnos, y además lleva una vestimenta adecuada. Hay un pequeño grupo, alrededor del 2 por ciento, que considera que el monitor podría mejorar en su aspecto.

Figura XVIII: Competencias laborales en instalación pública

Figura XIX: Competencias laborales en ente privado



Por último, vamos a hacer referencia a la organización de las clases. En la instalación pública, podemos observar como el 40 por ciento de las personas encuestadas está totalmente de acuerdo con la forma de organizar las clases, un 47 por ciento, está muy contentos con las mismas y a un 10 por ciento les parece indiferente. En cambio, solo el 3 por ciento de la gente no está de todo de acuerdo con el monitor y cambiaría la organización de las clases.

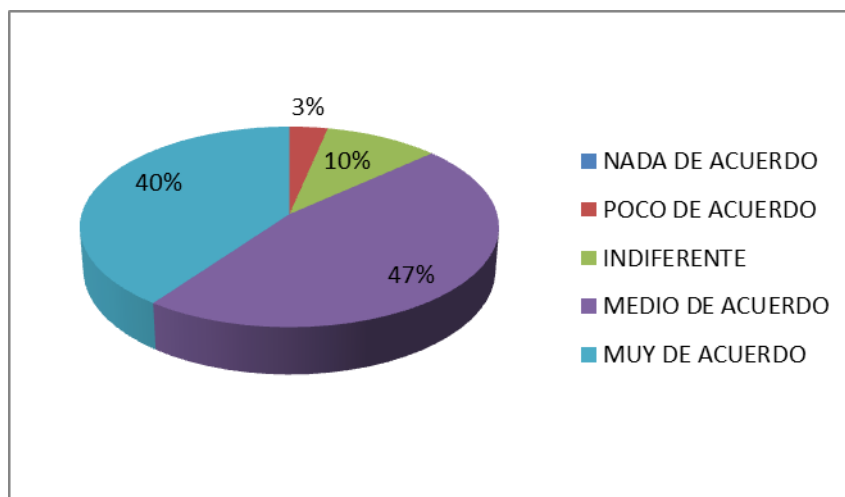


Figura XX: Organización de las clases en instalación pública

Respecto a la organización en la entidad privada, los usuarios están muy contentos, como se ve reflejado, un 33 por ciento, están satisfechos y piensan que algo se podría mejorar, mientras que un 67 por ciento, ve conveniente no cambian nada en relación a la organización de las clases.

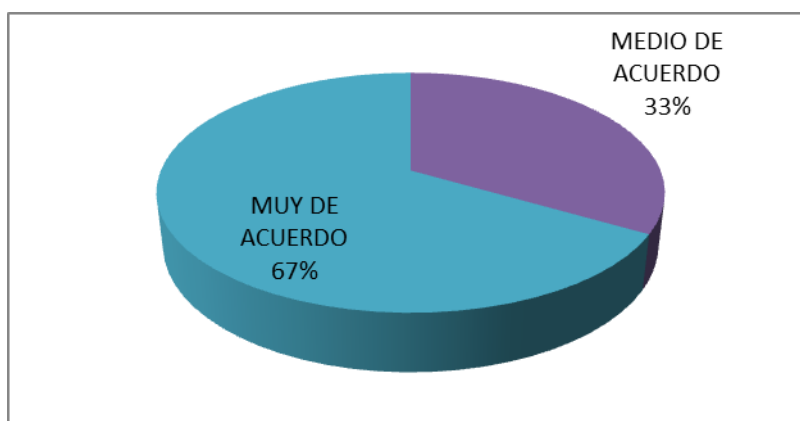


Figura XXI: Organización de las clases en instalación privada

E. CONCLUSIONES

Tras el estudio de los resultados, se ha determinado, que en ambas piscinas, los usuarios opinan que existe una gran oferta y que es fácil obtener información. Mayoritariamente los usuarios están contentos y las actividades cumplen todas las expectativas. Además, los usuarios no creen que el precio de ambas instalaciones sea excesivamente alto.

Haciendo una comparativa de la piscina de Nazaret y la de Aquaur, en la piscina de gestión privada, los padres están más satisfechos con la organización de las clases y la profesionalidad de los monitores.

Para concluir, la mayoría de padres están muy satisfechos del servicio obtenido. Se debe aclarar que esta información no ha sido contrastada con padres que hayan dejado la actividad, o que hayan pensado empezar a practicarla, lo cual esto sería un punto de partida para un segundo trabajo, realizando una comparación entre los padres que tienen a sus hijos en actividades, padres que se borraron de las actividades y padres que no hayan realizado esta actividad.

Uno de los principales problemas que se encuentran las piscinas hoy en día, no es la falta de profesionalidad de los trabajadores, sino la mala situación que atraviesan las familias actuales, las cuales tienen que elegir entre realizar actividades extraescolares o llegar a fin de mes.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Enciclopedia jurídica. *Definición de Servicio Público*. <<http://www.enciclopedia-juridica.biz14.com/d/servicio-p%C3%BAblico/servicio-p%C3%BAblico.htm>>. [Consulta: 10 de junio de 2015].
- Santi Zabaleta. *Informe técnico. Gestión de las Instalaciones deportivas municipales* (2005). <<http://www.bizkaia.net/kultura/kirolak/pdf/GESTIONSANTIZABALETA.DOC.pdf>>. [Consulta: 22 de junio de 2015]
- Fernando Paris Roche. *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas. Capítulo 2: La planificación en el sector deportivo*. <https://books.google.es/books?id=qYKvdeXgbjgC&pg=PA33&lpg=PA33&dq=organizaciones+deportivas+publicas&source=bl&ots=eEFvDgtxmn&sig=GEk6po2-V3bbdTw_d_ha8S_04yf4&hl=es&sa=X&ei=6c6GVYPALcLcUcitgOgD&sqi=2&ved=0CDUQ6AEwAQ#v=onepage&q=organizaciones%20deportivas%20publicas&f=false.>>. [Consulta: 9 de julio de 2015].
- Daniel Carrasco Díaz. *Red de revistas científicas de América Latina y España. La evaluación de la eficiencia de los servicios públicos deportivos a través de modelos de cálculo de costes e indicadores de gestión*. <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228630010>>. [Consulta: 5 de agosto de 2015].
- Eumed.net. Enciclopedia virtual. *Las formas de gestión de los Servicios Públicos*. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/1007/gestion_servicios_publicos.html>. [Consulta: 9 de julio de 2015].
- España. Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público. *BOE*, de 16 de diciembre de 2012, Ministerio de Economía y Hacienda. <<http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-17887>>. [Consulta: 10 de julio de 2015].
- Castilla la Mancha. Empleo Público. *Tema 8: La administración pública y calidad en el ámbito público. La evaluación de la calidad de los servicios públicos. Normas ISO y modelos de autoevaluación EFQM*. <http://empleopublico.castillalamancha.es/empleopublico/c/document_library/get_file?uuid=48222740-98d8-45db-9edd-0e20ed042b71&groupId=10129>. [Consulta: 10 de julio de 2015]

- Javier Suarez Pandiello. *Modelos de gestión y de Financiación de los Servicios Públicos Locales*.
 <http://www.academia.edu/175726/Modelos_de_Gesti%C3%B3n_y_de_Financiaci%C3%B3n_de_los_Servicios_P%C3%ABlicos_Locales>. [Consulta: 10 de julio de 2015].
- Wikipedia. *Prestación de Servicios Públicos (España)*.
 <[http://es.wikipedia.org/wiki/Prestaci%C3%B3n_de_servicios_p%C3%ABlicos_\(Espa%C3%B1a\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Prestaci%C3%B3n_de_servicios_p%C3%ABlicos_(Espa%C3%B1a))>.
- Toledo Rodrigo, Estefanía. *La contaminación de residuos urbanos en la Comunidad Valenciana. Situación actual y propuesta de mejora*. Trabajo final de carrera. Valencia: Universitat Politècnica de València.
 <<https://riunet.upv.es/handle/10251/27122?show=full>>. [Consulta: 11 de julio de 2015].
- Martínez Navarro, Felicidad. *Análisis de la gestión a través de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia en la última década y propuesta de mejora*. Trabajo fin de carrera. Valencia. Universitat Politècnica de València.
 <<https://riunet.upv.es/handle/10251/27305>>. [Consulta: 15 de julio de 2015]