



**redined**

red de bases de datos  
de información educativa

<http://www.redined.mec.es/>

## **TEXTO BILINGÜE**

---

---

**1ª parte: Versión en lengua española** 

**TEXT BILINGÜE**

---

---

 **2a part: Versió en llengua catalana**

# El proyecto de gestión

## ■ ALFONSO LÓPEZ LÓPEZ

Licenciado en Educación Física, especialidad Gestión Deportiva.  
Master en Administración y Dirección del Deporte, Universidad Complutense de Madrid.  
Gestor Público de Deportes del Ayuntamiento de Alaquàs (Valencia)

## ■ Palabras clave

*Proyecto de Gestión, Proyecto arquitectónico, Gestor, Instalación deportiva*

## Resumen

El deporte es hoy en día una de las actividades más importantes en la sociedad moderna. La construcción de instalaciones deportivas es necesaria para abastecer toda esa demanda emergente en la sociedad actual. Estas nuevas instalaciones, adaptadas a las necesidades de la demanda, son complejas y caras inversiones que necesitan ser estudiadas minuciosamente para abordarlas con la mayor eficacia posible.

Por ello, es necesario la creación de grupos multidisciplinares compuestos por el arquitecto, el ingeniero, aparejador y el gerente de en la construcción de una nueva instalación. Así como disponer de otros proyectos que informen de la viabilidad y futuro de la instalación en todas la variables que incidirán directa o indirectamente sobre su funcionamiento.

## ■ Abstract

*Today sport is one of the most important activities in modern society. The construction of sporting installations is necessary to answer the increasing demand in the actual society. These new installations geared to the necessities of the demand, are complicated and expensive inversions that need to be studied carefully so that they can be taken on with the maximum of efficiency.*

*Therefore, the creation of a multidisciplinary group made up of the architect, engineer, surveyor and construction people of a new installation, is necessary. Also, information from other projects that inform on the viability and future of the installation in all the variables that could affect directly or indirectly its functioning.*

## ■ Key words

*Management project, Architectural project, Managers, Sporting installation*

## Introducción

Hoy en día, y en base a lo dispuesto en el artículo 148.1.19 de la Constitución, las Comunidades Autónomas poseen plena competencia en materia de deportes.

No obstante, el texto Constitucional, máxima referencia legislativa, explica en su artículo 43.3, enclavado entre los principios rectores de la política social y económica, *“Que los poderes públicos deberán fomentar la educación sanitaria, la educación física y el deporte”*.

En base a este artículo deben ir encaminadas las leyes de rango inferior. Así, la Ley del Deporte de la Comunidad Valenciana<sup>1</sup> en su Título III (Organización del deporte en la CV), Capítulo I (Organización administrativa del Deporte), Sección 2.<sup>a</sup> (Entidades Locales), artículo 22, estipula las competencias municipales en materia de deportes, siendo estas las siguientes:

- El fomento de la actividad físico deportiva, mediante la elaboración y ejecución de planes de promoción del deporte para todos, dirigidos a los diferentes sectores de su población.
- La organización de su estructura local administrativa en materia deportiva.
- El desarrollo de sus competencias deportivas mediante la aprobación de ordenanzas municipales.
- La promoción del asociacionismo deportivo local.
- *“La construcción, mejora y equipamiento de instalaciones deportivas municipales y mancomunadas”*.
- *“La gestión de sus instalaciones deportivas”*.

- La organización de acontecimientos deportivos de carácter extraordinario, pudiendo solicitar la colaboración de las federaciones deportivas correspondientes.
- La organización de conferencias, seminarios o similares en su población con finalidad divulgativa.
- Las demás competencias atribuidas por la presente Ley, por sus normas de desarrollo o por las demás disposiciones legales vigentes.

El artículo 26 del mismo título, capítulo y sección, es de vital importancia, ya que titula *“La utilización y conservación de las instalaciones deportivas”*, y dice: *“Los Ayuntamientos velarán por la asistencia técnica cualificada, así como la plena utilización y conservación de sus instalaciones en las actividades que programan”*.

Por otro lado nos encontramos con artículos como los 25.1, 25.2, 26.1, y 72 de la Ley 7/85, Ley Reguladora de Régimen Local en los que se especifica que las Administraciones deberán:

- Satisfacer las necesidades y aspiraciones de los vecinos.
- Promover actividades o instalaciones culturales y deportivas. Ocupación del Tiempo Libre.
- *“Prestar el servicio de uso de instalaciones deportivas”*.
- Favorecer el desarrollo de las asociaciones para la realización de sus actividades.

<sup>1</sup> Ley de 20 de diciembre de 1993. Publicada en el DOGV del 28-12-93.

## ■ GRÁFICO 1.

El proceso de construcción y funcionamiento de una instalación deportiva (J. Celma, 2000).

PERIODOS	CONCEPCIÓN		DISEÑO		CONSTRUCCIÓN	FUNCIONAMIENTO			
FASES	Apreciación <b>1</b> Surge la necesidad de creación de la instalación deportiva	Valoración posibilidades <b>2</b> Determina qué características debe tener Conseguir capital Proyecto de viabilidad	Configuración <b>3</b> Modelo de gestión Previsión de recursos económicos Estudio de programación técnica	Determinación <b>4</b> Adjudicación y aprobación del proyecto arquitectónico y de gestión	Materialización <b>5</b> Adjudicación y aprobación de gestión y de la obra	Activación <b>6</b> Establecimiento de objetivos iniciales Recepción de la obra Aprobación de precios y tasas Actividades mantenimiento Oferta de servicios Establecimiento de normativa	Funcionamiento natural <b>7</b> Establecimiento de objetivos funcionales Gestión integral Manual de calidad	Adaptación transformación <b>8</b> Identificación de problemas Estudio de mercado Plan de reactivación proyectos y reformas	Caducidad <b>9</b> Cierre o reutilización de la instalación deportiva
	ACCIÓN TRONCAL	Diagnóstico	Decisión positiva	Propuesta de modelo	Aprobación inversión	Entrega de obra	Punto de equilibrio	Satisfacción objetivo	Supervivencia adaptación y mejora

Igualmente, la Carta Europea del Deporte,<sup>2</sup> se especifica:

**Artículo 4:**

*“Se garantizará el acceso a las instalaciones y a las actividades deportivas sin distinción”, “Se tomarán medidas para garantizar a todos los ciudadanos la posibilidad de practicar el deporte” “Los poderes públicos tendrán la competencia de la planificación del número y diversidad de las instalaciones deportivas y adoptarán las medidas necesarias para garantizar la buena gestión y la plena utilización de las instalaciones”.*

En términos generales todos los textos legales y sus artículos hablan de las mismas variables: instalaciones y programas de actividades, así como el buen desarrollo de las mismas.

Para ello, es necesario que los entes locales creen una estructura técnica organizada que planifique, organice y controle todos los aspectos relacionados con las instalaciones deportivas de la localidad y las actividades a desarrollar. Estos profesio-

nales deben garantizar la plena y buena utilización de los espacios deportivos.

En resumen, los artículos y leyes referidas al ámbito deportivo hacen referencia a labores que han de prestar los poderes públicos en la planificación y construcción o reforma de instalaciones y equipamientos deportivos. En este sentido, la labores de técnicos especialistas en materia deportiva será clave para el éxito futuro de la gestión de las instalaciones y equipamientos deportivos (E. García, 1992; A. Hernando, 2000; A. López y R. Luna, 2000; J. Celma, 2001).

Por ello, surge con fuerza el denominado Proyecto de Gestión, herramienta clave en el proceso de construcción de instalaciones deportivas, como se puede observar en el *gráfico 1* de J. Celma (2000).

**El proyecto de gestión**

El proyecto de gestión ha sido poco tratado en la literatura específica. Únicamente, determinadas publicaciones catalanas

han hecho referencia a este tipo de proyecto, considerado fundamental en la construcción de nuevas infraestructuras deportivas.

El Servei d'Equipaments de la Generalitat Catalana (juny 1997) lo define como:

*“Herramienta imprescindible para el buen funcionamiento de un equipamiento deportivo. Este documento básicamente es un estudio completo de lo que se quiere realizar, de cómo se han de utilizar y de qué coste tendrá el funcionamiento de los equipamientos e instalaciones”.*

Según F. Fabregás y J. A. Hernando (2000), el proyecto de gestión es al plan de gestión lo que el proyecto constructivo o arquitectónico a la obra. Este debe recoger toda la organización interna, el programa de actividades, la gestión de mantenimiento y un estudio económico que permita hacer una previsión de recursos necesarios. En definitiva, debe permitir al gestor reflejar aquellas necesidades que incidan en el proyecto arquitectónico de forma coordinada con el arquitecto.

<sup>2</sup> Aprobada en la séptima conferencia de ministros europeos responsables del deporte en la ciudad de Roda, en mayo de 1992.

C. Delgado (2000), afirma que el proyecto de gestión tiene como objetivo establecer las bases de la futura gestión, tanto si se trata de una instalación de nueva construcción, de una remodelación o simplemente de mejorar los resultados del actual modelo.

Según A. Batlle (2000), el proyecto de gestión es el equivalente al proyecto arquitectónico. Trata de precisar aspectos como fórmulas de gestión, propuesta de actividades, criterios de organización interna y dotación de recursos humanos, previsión de mantenimiento, política de precios, explotación económica de imagen y comunicación, así como criterios de calidad.

En definitiva, la literatura actual coincide de forma genérica que el proyecto de gestión es una herramienta importantísima en la construcción de una instalación deportiva, que debe coordinarse por el gestor o técnico de deportes y que debe contener aspectos de planificación futura de actividades, mantenimiento, análisis financiero, márketing, calidad y personal. Se puede afirmar, por lo tanto, que el proyecto de gestión es un documento técnico, previo y paralelo al proyecto arquitectónico, y que determinará el presente y futuro a corto, medio y largo plazo en todas las variables que inciden directa o indirectamente sobre la instalación.

## Características del proyecto de gestión

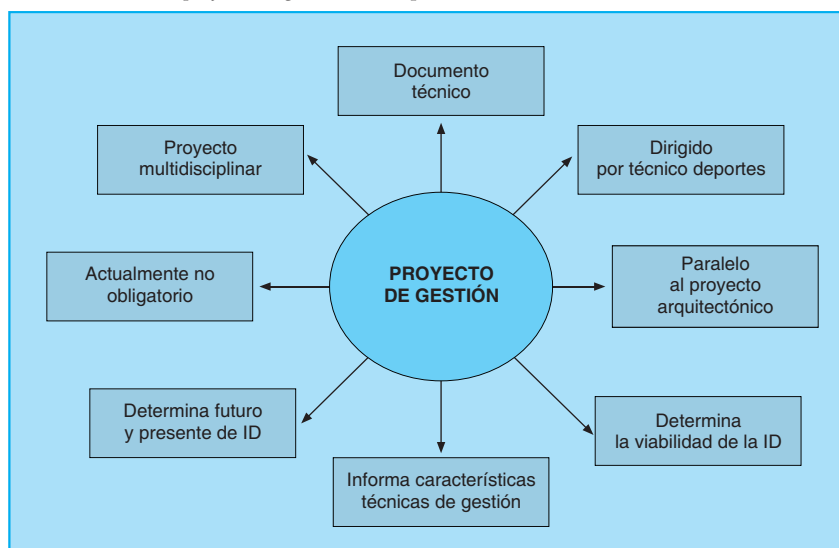
Las características básicas que definen el proyecto de gestión pueden observarse en el gráfico 2.

### Terminológicamente por definir y consensuar

El proyecto de gestión ha empezado a ser utilizado terminológicamente en Catalunya. Aunque ha sido definido por la Generalitat Catalana y algunos autores, existe gran confusión terminológica e igualmente confusión en determinar qué criterios debe seguir este tipo de proyectos

Por otro lado, existe un problema de consenso, ya que el proyecto de gestión se interpreta de forma diferente por los técnicos, interpretando en algunos casos que el proyecto de viabilidad es igual al de gestión, en

■ GRÁFICO 2.  
Características del proyecto de gestión (A. López, 2001).



otros que son diferentes y en otros casos que el de viabilidad es parte del proyecto de gestión (conclusiones del Congreso Catalán de la Gestión del Deporte, Girona 2000).

### Documento técnico

El proyecto de gestión se trata de un documento técnico. Evidentemente, debe ser realizado por técnicos especialistas en gestión de instalaciones y equipamientos deportivos.

Además consta de una serie de contenidos complejos, donde es necesario la realización de análisis para prever el futuro inmediato y a largo plazo de la instalación, tanto a nivel social como económico.

### Dirigido por el técnico de deportes

Este documento técnico que debe ser dirigido por el gerente o técnico de deportes.

### No obligatorio

El proyecto de gestión, siendo considerado por diversos autores como A. Hernando; J. Celma; A. López y M. Pérez, como documento imprescindible en cualquier nueva construcción de equipamientos e instalaciones deportivas, no es obligatorio.

Existe la excepción en Catalunya, donde la Generalitat obliga a adjuntar al proyecto

arquitectónico un proyecto de gestión si se desea obtener ayuda económica para la ejecución de la obra. Además, dictamina que el proyecto de gestión debe contemplar entre unos mínimos contenidos.

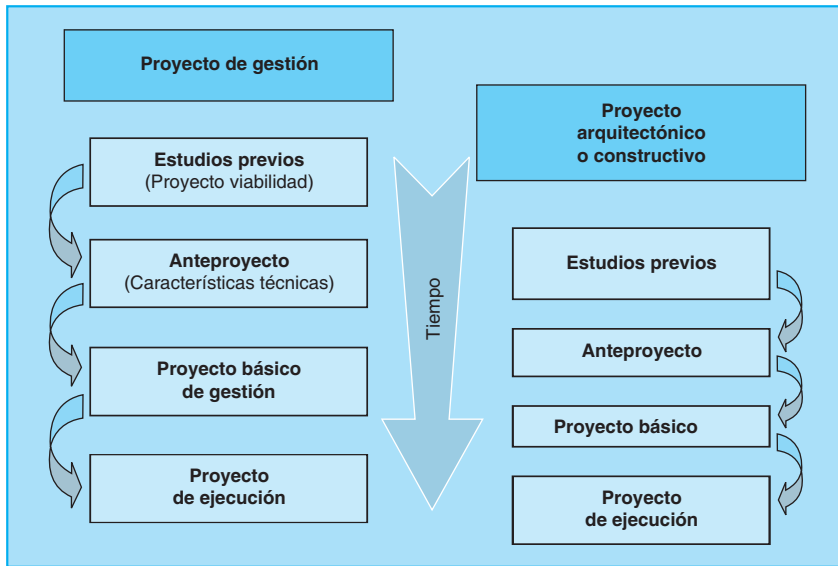
Al mismo tiempo, en la última convocatoria de la Generalitat Valenciana (2001) para la concesión de subvenciones a la construcción y remodelación de equipamientos e instalaciones deportivas, se exige la presentación de un "proyecto de gestión" únicamente en proyectos de construcción de piscinas cubiertas, sin marcar ningún tipo de requisito en los contenidos de este proyecto.

### Determina el presente y el futuro de la gestión en la instalación deportiva

El proyecto de gestión, tal y como afirma F. Fabregás (2001), presidente de la Sección Española de AIKS, debe ser un documento que canalice lo que será en el futuro la gestión y determinará cual será la utilidad o fin de la instalación. Es decir, qué tipo de actividades y programas se van a desarrollar en ella, qué horarios de utilización se realizarán, cuántos usuarios utilizarán los espacios deportivos. En definitiva marcará las estrategias y planes a seguir para dotar a la instalación de un rendimiento social y/o económico.

■ GRÁFICO 3.

Comparativa en fases del Proyecto de Gestión y el Proyecto Arquitectónico o Constructivo (A. López, 2001).



**Es un documento paralelo al proyecto arquitectónico, aunque debe iniciarse con anterioridad**

El proyecto de gestión debe ser entendido como un proceso general en la construcción de una instalación deportiva y no como un parte de este proceso. Debe ser entendido de forma genérica y similar al proyecto arquitectónico.

Desde este punto de vista genérico, el proyecto de gestión debe ser entendido de igual forma que el proyecto arquitectónico. En este último existen una serie de fases claramente diferenciadas y que se distribuyen temporalmente de la siguiente forma:

- **Estudios Previos:** En esta fase se recopila toda la información necesaria para saber exactamente qué tipo de construcción se pretende realizar.
- **Anteproyecto:** Como su propia palabra indica, es la fase inicial del proyecto final, en la cual comienzan a plasmarse las primeras ideas en planos.
- **Proyecto básico:** En esta fase se concreta, casi, definitivamente el proyecto que se llevará a cabo.
- **Proyecto de ejecución:** Puesta en marcha del proyecto básico y por tanto inicio de la construcción de la instalación.

El proyecto de gestión debe ser considerado de igual forma, con una serie de etapas y procesos similares al proyecto arquitectónico, y se distribuirán de la siguiente forma:

- **Estudios previos:** En esta fase se estudiará la viabilidad o no, de la construcción de esa instalación deportiva. Se determinará, mediante el estudio de variables como la rentabilidad social y económica, funcionalidad y adecuación de la instalación.
- **Anteproyecto:** Esta segunda etapa del proyecto de gestión deberá ser abordada una vez se determine que la instalación es viable. En ella el técnico o gerente de deportes aportará todas las características técnicas de gestión que deberán ser incluidas en el proyecto arquitectónico para que la construcción se adapte a las necesidades demandadas y en definitiva dotarla de funcionalidad
- **Proyecto básico:** El proyecto básico determinará las variables de gestión de la instalación, plan de actividades, modelo de gestión a utilizar, plan de personal, política de precios, etc. Muchas variables habrán sido estudiadas anteriormente en la primera fase de viabilidad de la instalación.

- **Proyecto de ejecución:** Fase en la que se lleva a cabo los análisis y conclusiones del proyecto básico.

Todo este proceso explicado anteriormente puede observarse en la *gráfica 2*. En ella, queda reflejado de forma comparativa el Proyecto de Gestión y el Arquitectónico.

En cada uno de ellos aparecen las fases indicadas y explicadas anteriormente. A su vez, están secuenciadas temporalmente de forma que se muestra claramente la necesidad de que el proyecto de gestión se inicie antes que el arquitectónico ya que en su primera fase se determinará la viabilidad o no de la construcción de la instalación deportiva. Así, C. Delgado (2000), afirma que el momento óptimo para abordar el proyecto de gestión es la fase previa a la construcción de la instalación, ya que este permitirá decidir qué tipo de instalación se adapta mejor a las demandas y necesidades de nuestra población.

Aunque la bibliografía actual habla diferenciando el proyecto de gestión y el estudio de viabilidad como documentos vinculantes pero diferentes, a continuación se muestra un modelo que introduce ambos documentos, integrándolos como parte de una idea genérica por fases del proyecto de gestión, adaptándolo de forma similar al proyecto constructivo. Sin embargo, se habla claramente de la necesidad de que el estudio de viabilidad sea el primer elemento en el proceso constructivo. Así J. Celma (2001) afirma que el estudio de viabilidad debe realizarse antes de la decisión de construir una instalación, y por tanto, este tipo de estudios debe ser la primera herramienta que debe informar y dar argumentos a los responsables de la entidad para decir si se dispone de viabilidad económica para construir o gestionar esa instalación deportiva. (*Gráfico 3*)

**Determina la viabilidad de la construcción de unas instalaciones deportivas**

Como se ha explicado anteriormente es un documento de vital importancia ya que debe aportar datos que determinen la viabilidad de la construcción de la instalaciones.

### **Informa de las características técnicas de gestión que deben poseer los equipamientos e instalaciones deportivas**

A su vez el proyecto de gestión debe introducir un apartado importante que indique todas las características técnicas de gestión que puedan dotar a la instalación de mayor funcionalidad. Por ejemplo medidas de los vasos, número de vasos, accesos, tipos de vestuarios, metros cuadrados, distribución de espacios, pavimentos, y en definitiva todos aquellos aspectos que pueden mejorar la gestión de la instalación.

Tal es su importancia que como afirma F. Fábregas (2001), que se producían muchos errores en el proceso de creación en el proyecto constructivo porque no se había tenido en cuenta la gestión posterior de esa instalación deportiva.

### **Surge con fuerza con la construcción de grandes instalaciones que comportan un gran coste de mantenimiento, como el caso de las piscinas cubiertas**

No cabe la menor duda de que el proyecto de gestión surge ante la necesidad de gestionar correctamente la puesta en marcha de instalaciones deportivas que suponen un gran coste de explotación, como por ejemplo las piscinas cubiertas.

Este aspecto queda reflejado en la necesidad del propietario de disponer de criterios y elementos que determinen cómo va a ser gestionada la instalación y cuál será aproximadamente su cuenta de resultados. A su vez, los entes supramunicipales como Diputaciones, Consejerías, etc. han incluido obligatoriamente la presentación, junto al proyecto arquitectónico, de un proyecto de gestión para la solicitud de subvenciones. Concretamente, la Consejería de la Generalidad Valenciana únicamente lo ha incluido para la presentación de proyectos de construcción de piscinas cubiertas.

Por todo ello, se debe suponer que este tipo de proyectos han comenzado a surgir con la construcción de grandes instalaciones deportivas que suponen un gasto importante para su funcionamiento diario.

### **Proyectos multidisciplinares**

Tal y como afirma la literatura especializada; J. Celma (2000); A. López (2001); F. Fabregás (2000); D. Delgado (2000), N. Vega y P. Pérez (2001) tanto el proyecto de gestión como el de construcción son documentos que deben ser elaborados por un equipo multidisciplinar de trabajo. El primero de ellos estará encabezado por el técnico de deportes y el segundo por el arquitecto.

Deberán aplicar sus conocimientos el arquitecto, el técnico o gerente de deportes, ingenieros, políticos o propietarios y otros diversos técnicos.

### **Contenido del proyecto de gestión**

En la revisión bibliográfica actual, pocos autores tratan el contenido que debe poseer el proyecto de gestión. F. Fabregás y J.A. Hernando (2000), afirman que el proyecto de gestión debe contemplar los siguientes apartados:

- Gestión funcional: Establece la organización de los recursos humanos y materiales necesarios, y diseña la imagen y promoción de la instalación.
- Gestión de actividades: Define las actividades que se podrán realizar, la programación de estas actividades y los usuarios a los que van destinadas.
- La gestión del mantenimiento: Fija las tareas a realizar y la previsión de consumos.
- El estudio económico y financiero. Cifra la previsión de ingresos y gastos, fijando un desglosamiento por conceptos y programando su evolución a corto término.

Igualmente, afirman que los criterios más importantes a tener en cuenta en la realización del proyecto de gestión son:

- Mínimo coste administrativo.
- Máximo aprovechamiento de espacio.
- Mínimo coste de mantenimiento.

En definitiva, la limitada literatura existente, coincide en la mayoría de contenidos que debe poseer el proyecto de ges-

ción. Sin embargo, y bajo el modelo planteado en el presente texto, a continuación se determinará de qué forma deben secuenciarse los contenidos en base al modelo presentado en el gráfico 2.

### **Fase 1. Estudios previos**

1. Realidad Social local y de influencia.
  - 1.1. Características de la ciudad: Vivienda, transporte y comunicación.
  - 1.2. Población: Evolución, natalidad, edades.
  - 1.3. Zonas verdes, escolares.
  - 1.4. Características sociales: Asociaciones, empresas, etc.
  - 1.5. El deporte y el ocio en la localidad.
  - 1.6. El deporte y el municipio en el futuro.
2. Oferta y demanda deportiva local.
  - 2.1. Oferta de actividades municipales, programa deportivo actual.
  - 2.2. Oferta de actividades privadas.
  - 2.3. Asociaciones y clubes deportivos.
3. Demanda existente.
  - 3.1. Análisis de la demanda social de la localidad.
  - 3.2. Análisis de la demanda social potencial.
4. Criterios generales (fuente J. Mestre y E. García, 1992).
  - 4.1. Idoneidad del emplazamiento.
  - 4.2. Idoneidad ambiental.
  - 4.3. Idoneidad funcional.
  - 4.4. Idoneidad deportiva.
  - 4.5. Idoneidad económica de coste y mantenimiento. (Estudio pormenorizado)

### **Fase 2. Anteproyecto**

1. Criterios técnicos de gestión para la construcción a nivel general pensando en cumplir las siguientes características:
  - a) Espacio polivalente.
  - b) Máximo aprovechamiento del espacio.

GRÁFICO 4.

Estudio sobre el perfil y gestión del deporte público en la Comunidad Valenciana (A. López, 1999).

ÍTEMS	GESTOR	SSTT	APARE.	ARQUIT.	CONCEJAL.
¿Quién es el responsable técnico de las ID?	79,3	6,9	6,9	3,4	3,4
	Brigad.	EE	SD	Brigada+SD	
¿Quién realiza el mantenimiento de la ID?	32,1	3,6	35,7	28,6	
¿Quién piensa que debería realizarlo?	3,4	6,9	58,6	31	
	sí	no			
¿Cuentas con sus conocimientos técnicos en la construcción de una nueva ID?	51,7	48,3			
¿Se crea un grupo multidisciplinar de trabajo?	24,1	75,9			
¿Cree conveniente participar en el proceso de construcción de una ID?	100				

EE: Empresa especializada; SD: Servicio directo y dependiente del gestor.

Fase 3.

Proyecto básico de gestión

Aspectos recogidos en la Fase 1 y 2 del proyecto ayudarán a desarrollar esta tercera fase del mismo.

1. Modelo de gestión deportiva.
2. Programa deportivo futuro.
3. Plan de utilización de las nuevas instalaciones deportivas.
4. Plan de Recursos Humanos.
5. Plan de marketing y calidad.
6. Estudio económico y financiero.
7. Plan de mantenimiento.

Fase 4. Proyecto de ejecución

1. Puesta en marcha de los planes diseñados en la fase anterior.
2. Control y evaluación de los planes ejecutados.
3. Revisión, modificación y puesta en marcha de los planes adaptados.

Conclusión

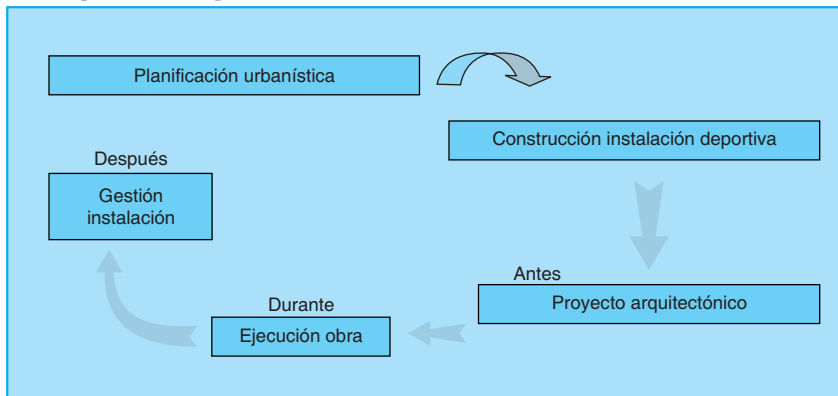
El proyecto de gestión es un documento paralelo al proyecto arquitectónico o de construcción, que debe iniciarse con anterioridad para determinar la viabilidad de la instalación. Además estos proyectos deben ser coordinados por el técnico de deportes y el arquitecto y en determinadas fases deberán estar interrelacionados.

El gestor de deportes es uno de los profesionales más importantes en el proceso de construcción de una instalación deportiva. Por una parte, debe ser el responsable de dirigir el proyecto de gestión y participar activamente en el equipo multidisciplinar del proyecto de construcción.

En la actualidad este proceso no se produce con frecuencia, ya que el proyecto de gestión no es un documento obligatorio. Además se puede observar en el gráfico número 3, que únicamente en el 52,7% de las ocasiones se cuenta con los conocimientos técnicos del gestor de deportes. Aunque el dato más negativo aparece cuando se habla de la creación de grupos multidisciplinarios de trabajo para la construcción de nuevas instalaciones deportivas, ya que en el 24,1 % de los casos no

GRÁFICO 5.

Fases de actuación del gestor o técnico de deportes en el proceso de planificación de una instalación deportiva (A. López, 2001).



1. Características del espacio deportivo.
2. Características de espacios anexos.
3. Características de espacios comunes.
4. Características espacios polivalentes.
5. Características vestuarios, acceso, etc.
6. Aspectos de aplicación de nuevas tecnologías: control de accesos informatizado, luces, telefonía, megafonía, maquinaria.
7. Aspectos de aplicación de nuevas tecnologías: control de accesos informatizado, luces, telefonía, megafonía, maquinaria.

se crea este tipo de equipos, y por el contrario en el 75,9 % no se cuenta con el técnico de deportes como miembro activo de este grupo multidisciplinar. Sin embargo, los técnicos opinan que en el 100 % de los casos se debería generar este grupo multidisciplinar de trabajo para conseguir un resultado final más acorde a las necesidades. (Gráfico 4)

## Discusión

La construcción de nuevas instalaciones, sobre todo de piscinas cubiertas obligará en un futuro a la elaboración del proyecto de gestión de forma obligatoria.

La obligatoriedad del proyecto de gestión impulsará la figura del gestor o técnico de deportes y dotará a la profesión de mayor prestigio a nivel profesional.

Desde una visión más amplia, y como se muestra en el gráfico número 4, el gerente o técnico de deportes debería estar integrado en un grupo multidisciplinar de trabajo no solamente en la construcción de una nueva instalación deportiva, si no en

la planificación urbanística de las ciudades. Es decir, antes, durante y después de las decisiones, con el fin de poder aportar cuestiones técnicas sobre la planificación del suelo, zonas verdes, parques, espacios deportivos al aire libre y de ocio. (Gráfico 5)

## Bibliografía

- Battle Bastardas, A. (2000). Las instituciones supramunicipales: Visión institucional del futuro de la actuación deportiva. *Actas del 1er congreso de gestión deportiva de Catalunya*. (p. 143-147). Volumen I (Diciembre). Barcelona: Inde.
- Celma, J. (2000). *El procés de construcció i funcionament d'una instal·lació esportiva*. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- Consejo Superior de Deportes (1997). *II Censo Nacional de Instalaciones deportivas*. Comunidad Valenciana. Consejo Superior de Deportes.
- Delgado Lacoba, C. (2000). Visión económica de un centro deportivo y mecanismos de control del gasto. *Actas del curso Gestión y Administración del Deporte Local* (Febrero). Cuenca: Consejería de Cultura, Castilla La Mancha.
- Mestre Sancho, J. A. y García Sánchez, E. (1992). *Planificación y gestión deportiva municipal*. Canarias: Gobierno de Canarias, Consejería de Educación, Cultura y Deportes.
- López López, A. y Luna Arocas, R. (2000). Perfil del gestor público del deporte en la Comunidad Valenciana: Un análisis preliminar. *Apunts d'Educació Física i Esport* (61).
- Fabregas, F. y Hernando, J. (2000). Proceso de confección, programación, construcción y gestión de las instalaciones deportivas. *En Libro de actas del 1er congreso de gestión deportiva* (p. 93-201). Volumen I (Diciembre). Catalunya: Inde
- García Ferrando, M. (1997). *Los españoles y el deporte, 1980-1995*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Servei d'equipaments de la Generalitat de Catalunya (1997). "El proyecto de gestión de un equipamiento deportivo". *Agua y Gestión* (39) 40-43.
- VV.AA. (2001). El proyecto de gestión en las instalaciones deportivas. Mesa redonda en el Congreso Catalán de la Gestión del Deporte. *En Instalaciones Deportivas XXI*, nº 111, p. 57.
- Vega, N. y PÉREZ, P. (2001). Cómo hacer una piscina a medida. *Revista Gestión Deportiva*. (3) 11-16. Canarias: Asociación Canaria de Gestores Deportivos.



# El projecte de gestió

## ■ ALFONSO LÓPEZ LÓPEZ

Llicenciat en Educació Física, especialitat Gestió Esportiva.  
Màster en Administració i Direcció de l'Esport, Universitat Complutense de Madrid.  
Gestor Públic d'Esports de l'Ajuntament d'Alaquàs (València)

## ■ Paraules clau

*Projecte de Gestió, Projecte arquitectònic,  
Gestor, Instal·lació esportiva*

## Resum

L'esport és avui dia una de les activitats més importants en la societat moderna. La construcció d'instal·lacions esportives és necessària per proveir tota aquesta demanda emergent de la societat actual. Aquestes noves instal·lacions, adaptades a les necessitats de la demanda, són complexes i inversions cares, que necessiten ser estudiades minuciosament per abordar-les amb la major eficàcia possible. Per això, cal la creació de grups multidisciplinaris, compostos per l'arquitecte, l'enginyer, l'aparellador i el gerent, en la construcció d'una nova instal·lació. Igual com cal disposar d'altres projectes que informin de la viabilitat i el futur de la instal·lació en totes les variables que incidiran directament o indirectament sobre el seu funcionament.

### ■ Abstract

*Today sport is one of the most important activities in modern society. The construction of sporting installations is necessary to answer the increasing demand in the actual society. These new installations geared to the necessities of the demand, are complicated and expensive inversions that need to be studied carefully so that they can be taken on with the maximum of efficiency.*

*Therefore, the creation of a multidisciplinary group made up of the architect, engineer, surveyor and construction people of a new installation, is necessary. Also, information from other projects that inform on the viability and future of the installation in all the variables that could affect directly or indirectly its functioning.*

### ■ Key words

*Management project, Architectural project, Managers, Sporting installation*

## Introducció

Avui dia, i en base a allò que disposa l'article 148.1.19 de la Constitució, les Comunitats Autònomes tenen plena competència en matèria d'esports.

No obstant això, el text Constitucional, màxima referència legislativa, explica a l'article 43.3, enclavat entre els principis rectoris de la política social i econòmica, *"que els poders públics hauran de fomentar l'educació sanitària, l'educació física i l'esport"*.

En base a aquest article han d'anar encaminades les lleis de rang inferior. Així, la Llei de l'Esport de la Comunitat Valenciana,<sup>1</sup> al Títol III (Organització de l'esport a la CV), Capítol I (Organització administrativa de l'Esport), Secció 2a (Entitats Locals), Article 22, estipula les competències municipals en matèria d'esports, que són les següents:

- El foment de l'activitat física esportiva, mitjançant l'elaboració i execució de plans de promoció de l'esport per a tothom, dirigits als diferents sectors de la població.
- L'organització de l'estructura local administrativa en matèria esportiva.
- El desenvolupament de les seves competències esportives mitjançant l'aprovació d'ordenances municipals.
- La promoció de l'associacionisme esportiu local.
- *"La construcció, millora i equipament d'instal·lacions esportives municipals i mancomunades"*.
- *"La gestió de les instal·lacions esportives"*.

- L'organització d'esdeveniments esportius de caràcter extraordinari, per a la qual cosa podrà sol·licitar la col·laboració de les federacions esportives corresponents.
- L'organització de conferències, seminaris o similars en la seva població amb finalitat divulgativa.
- Les altres competències atribuïdes per la present Llei, per les seves normes de desenvolupament o per les altres disposicions legals vigents.

L'article 26 del mateix títol, capítol i secció, és de vital importància, ja que titula "La utilització i conservació de les instal·lacions esportives", i diu: *"Els Ajuntaments vetllaran per l'assistència tècnica qualificada, així com per la plena utilització i conservació de les seves instal·lacions en les activitats que programi"*.

D'altra banda ens trobem amb articles com els 25.1, 25.2, 26.1, i 72 de la Llei 7/85, Llei Reguladora de Règim Local on s'especifica que les Administracions hauran de:

- Satisfer les necessitats i aspiracions dels veïns.
- Promoure activitats o instal·lacions culturals i esportives. Ocupació del Temps Lliure.
- *"Prestar el servei d'ús d'instal·lacions esportives"*.
- Afavorir el desenvolupament de les associacions per a la realització de les seves activitats.

<sup>1</sup> Llei 20 de desembre de 1993. Publicada en el DOGV del 28-12-93, núm. 2173

## ■ GRÀFIC 1.

El procés de construcció i funcionament d'una instal·lació esportiva (J. Celma, 2000).

PERÍODES	CONCEPCIÓ		DISSENY		CONSTRUCCIÓ	FUNCIONAMENT			
FASES	Apreciació <b>1</b> Sorgeix la necessitat de creació de la instal·lació esportiva	Valoració possibilitats <b>2</b> Determina quines característiques ha de tenir Aconseguir capital Projecte de viabilitat	Configuració <b>3</b> Model de gestió Previsió de recursos econòmics Estudi programació tècnica	Determinació <b>4</b> Adjudicació i aprovació del projecte arquitectònic i de gestió	Materialització <b>5</b> Adjudicació i aprovació de gestió i de l'obra	Activació <b>6</b> Establiment d'objectius inicials Recepció de l'obra Aprovació de preus i taxes Activitats manteniment Oferta de serveis Establiment de normativa	Funcionament natural <b>7</b> Establiment d'objectius funcionals Gestió integral Manual de qualitat	Adaptació transformació <b>8</b> Identificació de problemes Estudi de mercat Pla de reactivació projectes i reformes	Caducitat <b>9</b> Tancament o reutilització de la instal·lació esportiva
	ACCIÓ TRONCAL	Diagnòstic	Decisió positiva	Proposta de model	Aprovació inversió	Entrega d'obra	Punt d'equilibri	Satisfacció objectiu	Supervivència adaptació i millora

Igualment, la Carta Europea de l'Esport,<sup>2</sup> especifica:

**Article 4:**

*"Es garantirà l'accés a les instal·lacions i a les activitats esportives sense distinció", "Es prendran mesures per garantir a tots els ciutadans la possibilitat de practicar l'esport", "Els poders públics tindran la competència de la planificació del nombre i diversitat de les instal·lacions esportives i adoptaran les mesures necessàries per garantir la bona gestió i la plena utilització de les instal·lacions".*

En termes generals, tots els textos legals i els seus articles parlen de les mateixes variables: instal·lacions i programes d'activitats, així com del seu bon desenvolupament.

Per fer-ho, cal que els ens locals creïn una estructura tècnica organitzada que planifiqui, organitzi i controli tots els aspectes relacionats amb les instal·lacions esportives de la localitat i amb les activitats a desenvolupar. Aquests professionals han de

garantir la plena i bona utilització dels espais esportius.

En resum, els articles i lleis referides a l'àmbit esportiu fan referència a la tasca que han de realitzar els poders públics en la planificació i construcció o reforma d'instal·lacions i equipaments esportius. En aquest sentit, la labor de tècnics especialistes en matèria esportiva serà clau per a l'èxit futur de la gestió de les instal·lacions i equipaments esportius (E. García, 1992; A. Hernando, 2000; A. López i R. Luna, 2000; J. Celma, 2001).

Per això, sorgeix amb força l'anomenat Projecte de Gestió, una clau en el procés de construcció d'instal·lacions esportives, com es pot observar al *gràfic 1* de J. Celma (2000).

### **El projecte de gestió**

El projecte de gestió ha estat poc tractat en la literatura específica. Únicament, determinades publicacions cata-

lanes han fet referència a aquest tipus de projecte, considerat fonamental en la construcció de noves infraestructures esportives.

El Servei d'Equipaments de la Generalitat catalana (juny 1997) el defineix com a:

*"Eina imprescindible per al bon funcionament d'un equipament esportiu. Aquest document bàsicament és un estudi complet del que es vol realitzar, de la manera com s'han d'utilitzar i del cost que tindrà el funcionament dels equipaments i instal·lacions".*

Segons F. Fàbregas i J. A. Hernando (2000), el projecte de gestió és en relació al pla de gestió el mateix que el projecte constructiu o arquitectònic és per a l'obra. Aquest ha de recollir tota l'organització interna, el programa d'activitats, la gestió de manteniment i un estudi econòmic que permeti de fer una previsió dels recursos necessaris. És a dir, ha de permetre al gestor reflectir les necessitats que incideixin en el projecte arquitectònic de forma coordinada amb l'arquitecte.

<sup>2</sup> Aprovada a la setena Conferència de ministres europeus responsables de l'esport a la ciutat de Rodes, el maig de 1992.

C. Delgado (2000), afirma que el projecte de gestió té com a objectiu establir les bases de la futura gestió, tant si es tracta d'una instal·lació de nova construcció, d'una remodelació o simplement de millorar els resultats del model actual.

Segons A. Batlle (2000), el projecte de gestió és l'equivalent al projecte arquitectònic. Tracta de precisar aspectes com ara fórmules de gestió, proposta d'activitats, criteris d'organització interna i dotació de recursos humans, previsió de manteniment, política de preus, explotació econòmica d'imatge i comunicació, així com criteris de qualitat.

Al capdavant, la literatura actual coincideix de forma genèrica en el fet que el projecte de gestió és una eina importantíssima en la construcció d'una instal·lació esportiva, que ha de ser coordinat pel gestor o tècnic d'esports i que ha de contenir aspectes de planificació futura d'activitats, manteniment, anàlisi financera, màrqueting, qualitat i personal.

Es pot afirmar, doncs, que el projecte de gestió és un document tècnic, previ i paral·lel al projecte arquitectònic, i que determinarà el present i el futur a curt, mitjà i llarg termini en totes les variables que incideixen directament o indirectament sobre la instal·lació.

### **Característiques del projecte de gestió**

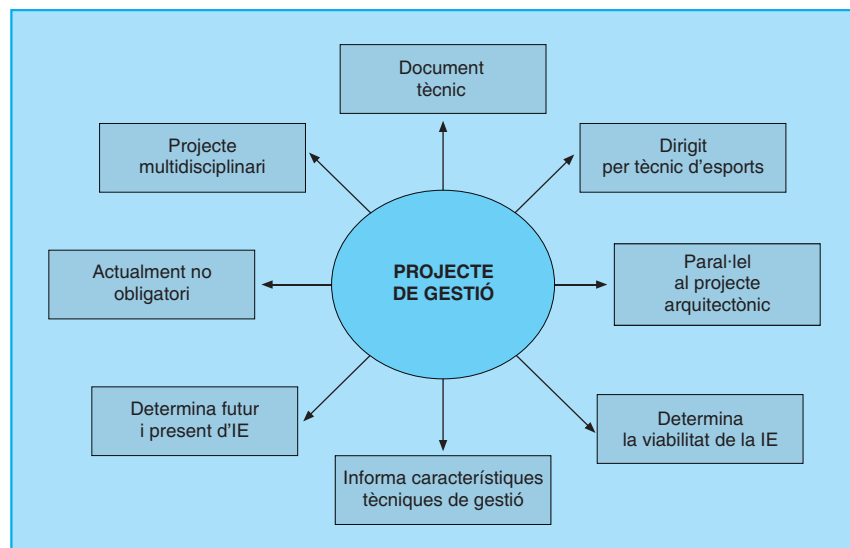
Les característiques bàsiques que defineixen el projecte de gestió poden observar-se al gràfic 2.

#### **Terminològicament per definir i consensuar**

El projecte de gestió ha començat a ésser utilitzat terminològicament a Catalunya. Encara que ha estat definit per la Generalitat catalana i per alguns autors, hi ha molta confusió terminològica i també confusió en la determinació de quins criteris han de seguir aquesta mena de projectes. D'altra banda, existeix un problema de consens, perquè el projecte de gestió és interpretat de forma diversa pels tècnics, tot interpretant, en alguns casos, que el projecte de viabilitat és igual

#### ■ GRÀFIC 2.

*Característiques del projecte de gestió (A. López, 2001).*



al de gestió, en altres, que són diferents i en altres casos que el de viabilitat és part del projecte de gestió (conclusions del Congrés Català de la Gestió de l'Esport, Girona, 2000).

#### **Document tècnic**

El projecte de gestió és un document tècnic. Evidentment, ha de ser dut a terme per tècnics especialistes en gestió d'instal·lacions i equipaments esportius.

A més a més, consta d'un seguit de continguts complexos, on és necessària la realització d'anàlisis per preveure el futur immediat i a llarg termini de la instal·lació, tant a nivell social com econòmic.

#### **Dirigit pel tècnic d'esports**

Aquest document tècnic ha de ser dirigit pel gerent o tècnic d'esports.

#### **No obligatori**

El projecte de gestió, malgrat ésser considerat per diversos autors, com A. Hernando; J. Celma; A. López; M. Pérez, com a document imprescindible en qualsevol nova construcció d'equipaments i instal·lacions esportives, no és obligatori.

Es dona una excepció a Catalunya, on la Generalitat obliga a adjuntar al projecte

arquitectònic un projecte de gestió si es desitja d'obtenir ajut econòmic per a l'execució de l'obra. A més a més, dictamina que el projecte de gestió ha de contemplar uns continguts mínims.

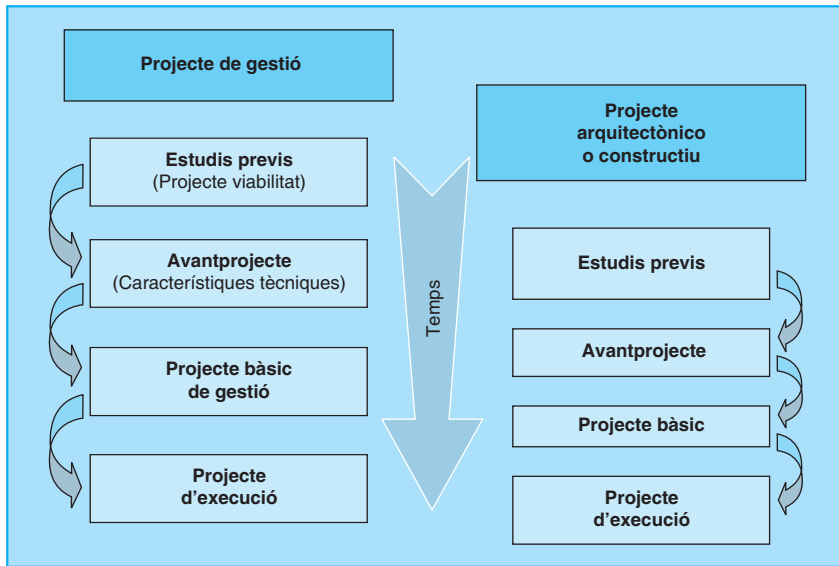
Al mateix temps, en l'última convocatòria de la Generalitat Valenciana (2001) per a la concessió de subvencions a la construcció i remodelació d'equipaments i instal·lacions esportives, s'exigeix la presentació d'un "projecte de gestió" únicament en projectes de construcció de piscines cobertes, sense marcar cap tipus de requisit en els continguts d'aquest projecte.

#### **Determina el present i el futur de la gestió de la instal·lació esportiva**

El projecte de gestió, tal com afirma F. Fàbregas (2001), president de la Secció Espanyola d'AIKS, ha de ser un document que canalitzi el que serà en el futur la gestió i determinarà quina serà la utilitat o la finalitat de la instal·lació. És a dir, quina mena d'activitats i programes s'hi desenvoluparan, quins horaris d'utilització es fixaran, quants usuaris utilitzaran els espais esportius. Comptat i debatut, marcarà les estratègies i plans a seguir per tal de dotar la instal·lació d'un rendiment social i/o econòmic.

■ **GRÀFIC 3.**

Comparativa en fases del Projecte de Gestió i el Projecte Arquitectònic o Constructiu (A. López, 2001).



**És un document paral·lel al projecte arquitectònic, encara que ha d'iniciar-se amb anterioritat**

El projecte de gestió ha de ser entès com un procés general en la construcció d'una instal·lació esportiva i no com un part d'aquest procés. Ha de ser entès de forma genèrica i similar al projecte arquitectònic.

Des d'aquest punt de vista genèric, el projecte de gestió ha de ser entès de la mateixa manera que el projecte arquitectònic. En aquest últim existeixen una sèrie de fases clarament diferenciades i que es distribueixen temporalment de la forma següent:

- **Estudis Previs:** En aquesta fase es recopila tota la informació necessària per saber exactament quin tipus de construcció es pretén de realitzar.
- **Avantprojecte:** Com la mateixa paraula indica, és la fase inicial del projecte final, en la qual comencen a prendre forma les primeres idees en plànols.
- **Projecte bàsic:** En aquesta fase es concreta, gairebé definitivament, el projecte que es portarà a terme.
- **Projecte d'execució:** Posada en marxa del projecte bàsic i, per tant, inici de la construcció de la instal·lació.

Cal que el projecte de gestió sigui considerat de la mateixa manera, amb un seguit d'etapes i processos similars al projecte arquitectònic, que es distribuiran de la forma següent:

- **Estudis previs:** En aquesta fase s'estudiarà la viabilitat o no, de la construcció d'aquesta instal·lació esportiva. Se'n determinarà, mitjançant l'estudi de variables com ara la rendibilitat social i econòmica, la funcionalitat i adequació de la instal·lació.
- **Avantprojecte:** Aquesta segona etapa del projecte de gestió haurà de ser abordada un cop que es determini que la instal·lació és viable. En aquesta etapa el tècnic o gerent d'esports aportarà totes les característiques tècniques de gestió que hauran de ser incloses en el projecte arquitectònic, perquè la construcció s'adapti a les necessitats demandades i, al capdavall, per dotar-la de funcionalitat
- **Projecte bàsic:** El projecte bàsic determinarà les variables de gestió de la instal·lació, el pla d'activitats, el model de gestió a utilitzar, el pla de personal, la política de preus, etc. Moltes variables hauran estat estudiades anteriorment, en la primera fase de viabilitat de la instal·lació.

- **Projecte d'execució:** Fase en què es porten a terme les anàlisis i conclusions del projecte bàsic.

Tot aquest procés, explicat anteriorment, pot ser observat al gràfic 2, on queda reflectit de forma comparativa el Projecte de Gestió i l'Arquitectònic.

A cadascun apareixen les fases indicades i explicades anteriorment. Paral·lelament, estan seqüenciades temporalment, de manera que es mostra clarament la necessitat que el projecte de gestió s'iniciï abans que l'arquitectònic, atès que en la seva primera fase es determinarà la viabilitat o no de la construcció de la instal·lació esportiva. En aquest sentit, C. Delgado (2000) afirma que el moment òptim per abordar el projecte de gestió és la fase prèvia a la construcció de la instal·lació, per tal com això permetrà de decidir quin tipus d'instal·lació s'adapta millor a les demandes i necessitats de la nostra població.

Encara que la bibliografia actual parla separant el projecte de gestió i l'estudi de viabilitat, com a documents vinculants però diferents, a continuació es mostra un model que introdueix tots dos documents, integrant-los com a part d'una idea genèrica per fases del projecte de gestió, tot adaptant-lo de forma similar al projecte constructiu. Tanmateix, es parla clarament de la necessitat que l'estudi de viabilitat sigui el primer element en el procés constructiu. Així, J. Celma (2001) afirma que l'estudi de viabilitat ha de realitzar-se abans de la decisió de construir una instal·lació, i per tant, aquests tipus d'estudis han de ser la primera eina que ha d'informar i donar arguments als responsables de l'entitat per dir si es disposa de viabilitat econòmica per construir o gestionar aquesta instal·lació esportiva. (Gràfic 3)

**Determina la viabilitat de la construcció d'una instal·lació esportiva**

Com s'ha explicat anteriorment, és un document de vital importància, ja que ha d'aportar dades que determinin la viabilitat de la construcció de la instal·lació.

### **Informa de les característiques tècniques de gestió que han de tenir els equipaments i instal·lacions esportives**

Alhora, el projecte de gestió ha d'introduir un apartat important que indiqui totes les característiques tècniques de gestió que puguin dotar la instal·lació de més funcionalitat. Per exemple, dimensions dels vasos, nombre de vasos, accessos, tipus de vestidors, metres quadrats, distribució d'espais, paviments i, en definitiva, tots els aspectes que poden millorar la gestió de la instal·lació.

Aquest aspecte té tanta importància que, com afirma F. Fàbregas (2001), es produïen molts errors en el procés de creació en el projecte constructiu perquè no s'havia tingut en compte la gestió posterior d'aquesta instal·lació esportiva.

### **Sorgeix amb força amb la construcció de grans instal·lacions que comporten un alt cost de manteniment, com és el cas de les piscines cobertes**

No hi ha cap dubte que el projecte de gestió sorgeix davant la necessitat de gestionar correctament la posada en marxa d'instal·lacions esportives que suposen un gran cost d'explotació, com per exemple les piscines cobertes.

Aquest aspecte queda reflectit en la necessitat del propietari de disposar de criteris i elements que determinin com serà gestionada la instal·lació i com serà aproximadament el seu compte de resultats. Paral·lelament, els ens supramunicipals, com ara Diputacions, Conselleries, etc. han inclòs obligatòriament la presentació, al costat del projecte arquitectònic, d'un projecte de gestió, per a la sol·licitud de subvencions. Concretament, la Conselleria de la Generalitat Valenciana únicament l'ha inclòs per a la presentació de projectes de construcció de piscines cobertes.

Per tot plegat, s'ha de suposar que aquest tipus de projectes han començat a sorgir amb la construcció de grans ins-

tal·lacions esportives que exigeixen una despesa important per al funcionament diari.

### **Projectes multidisciplinaris**

Tal com afirma la literatura especialitzada, J. Celma (2000); A. López (2001); F. Fàbregas (2000); D. Delgado (2000); N. Vega & P. Pérez (2001), tant el projecte de gestió com el de construcció són documents que han de ser elaborats per un equip multidisciplinari de treball. El primer estarà encapçalat pel tècnic d'esports i el segon per l'arquitecte. Hi hauran d'aplicar els seus coneixements l'arquitecte, el tècnic o gerent d'esports, enginyers, polítics o propietaris, i d'altres tècnics diversos.

### **Contingut del projecte de gestió**

En la revisió bibliogràfica actual, pocs autors tracten el contingut que ha de tenir el projecte de gestió. F. Fàbregas & J.A. Hernando (2000), afirmen que el projecte de gestió ha de contemplar els apartats següents:

- Gestió funcional: Estableix l'organització dels recursos humans i materials necessaris, i dissenya la imatge i promoció de la instal·lació.
- Gestió d'activitats: Defineix les activitats que s'hi podran realitzar, la programació d'aquestes activitats i els usuaris als quals van destinades.
- La gestió del manteniment: Fixa les tasques a realitzar i la previsió de consums.
- L'estudi econòmic i financer. Xifra la previsió d'ingressos i despeses, tot fixant un desglossament per conceptes i programant-ne l'evolució a curt termini.

Igualment, afirmen que els criteris més importants a tenir en compte en la realització del projecte de gestió són:

- Mínim cost administratiu.
- Màxim aprofitament d'espai.
- Mínim cost de manteniment.

Fet i fet, la limitada literatura existent, coincideix en la majoria de continguts que ha de tenir el projecte de gestió. Tanmateix, i sota el model plantejat en el present text, a continuació es determinarà de quina forma han de seqüenciar-se els continguts, en base al model presentat al *gràfic 2*.

### **Fase 1. Estudis previs**

1. Realitat social local i d'influència.
  - 1.1. Característiques de la ciutat: Habitatge, transport i comunicació.
  - 1.2. Població: Evolució, natalitat, edats.
  - 1.3. Zones verdes, escolars.
  - 1.4. Característiques socials: Associacions, empreses, etc.
  - 1.5. L'esport i el lleure a la localitat.
  - 1.6. L'esport i el municipi en el futur.
2. Oferta i demanda esportiva local
  - 2.1. Oferta d'activitats municipals, programa esportiu actual.
  - 2.2. Oferta d'activitats privades.
  - 2.3. Associacions i clubs esportius.
3. Demanda existent.
  - 3.1. Anàlisi de la demanda social de la localitat.
  - 3.2. Anàlisi de la demanda social potencial.
4. Criteris generals (font J. Mestre i E. García, 1992).
  - 3.1. Idoneïtat de l'emplaçament.
  - 3.2. Idoneïtat ambiental.
  - 3.3. Idoneïtat funcional.
  - 3.4. Idoneïtat esportiva.
  - 3.5. Idoneïtat econòmica de cost i manteniment (Estudi detallat)

### **Fase 2. Avantprojecte**

1. Criteris tècnics de gestió per a la construcció, a nivell general, pensant a complir les característiques següents:
  - a) Espai polivalent.
  - b) Màxim aprofitament de l'espai.
  - c) Màxima qualitat garantida.

■ GRÀFIC 4.

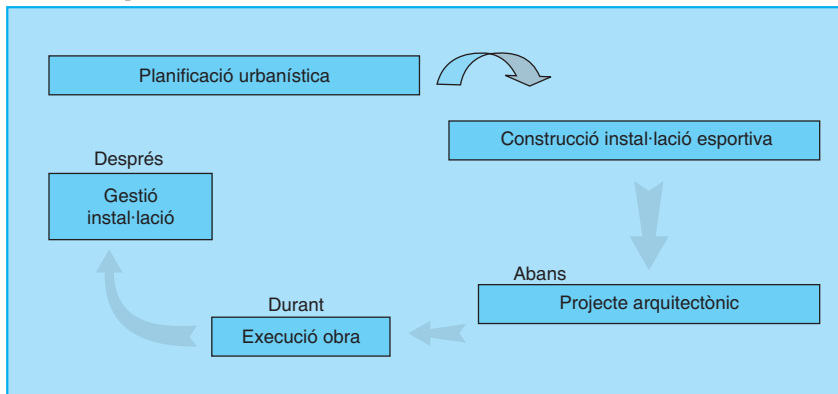
Estudi sobre el perfil i gestió de l'esport públic en la Comunitat Valenciana (A. López, 1999).

ÍTEMS	GESTOR	SSTT	APARELL.	ARQUIT.	REGIDOR
Qui és el responsable tècnic de les IE?	79,3	6,9	6,9	3,4	3,4
	Brigad.	EE	SD	Brigada+SD	
Qui realitza el manteniment de la IE?	32,1	3,6	35,7	28,6	
Qui pensa que hauria de realitzar-lo?	3,4	6,9	58,6	31	
	sí	no			
Compten amb els seus coneixements tècnics en la construcció d'una nova IE?	51,7	48,3			
Es crea un grup multidisciplinari de treball?	24,1	75,9			
Creu convenient participar en el procés de construcció d'una IE?	100				

EE: Empresa especialitzada; SD: Servei directe i dependent del gestor.

■ GRÀFIC 5.

Fases d'actuació del gestor o tècnic d'esports en el procés de planificació d'una instal·lació esportiva (A. López, 2001).



- d) Compliment de les normatives europees i espanyoles actuals.
- e) Recerca d'un rendiment social i econòmic.
- 2. Característiques de l'espai esportiu.
- 3. Característiques d'espais annexos.
- 4. Característiques espais comuns.
- 5. Característiques espais polivalents.
- 6. Característiques vestidors, accés, etcètera.
- 7. Aspectes d'aplicació de noves tecnologies: control d'accessos informatitzat, llums, telefonia, megafonia, maquinària.

**Fase 3.**

**Projecte bàsic de gestió**

Aspectes recollits a la Fase 1 i 2 del projecte ajudaran a desenvolupar-ne aquesta tercera fase.

1. Model de gestió esportiva.
2. Programa esportiu futur.
3. Pla d'utilització de les noves instal·lacions esportives.
4. Pla de Recursos Humans.
5. Pla de màrqueting i qualitat.
6. Estudi econòmic i financer.
7. Pla de manteniment.

**Fase 4.**

**Projecte d'execució**

1. Posada en marxa dels plans dissenyats a la fase anterior.
2. Control i avaluació dels plans executats.
3. Revisió, modificació i posada en marxa dels plans adaptats.

**Conclusió**

El projecte de gestió és un document paral·lel al projecte arquitectònic o de construcció, que ha d'iniciar-se amb anterioritat per determinar la viabilitat de la instal·lació. A més a més, aquests projectes han de ser coordinats pel tècnic d'esports i l'arquitecte i en determinades fases hauran d'estar interrelacionats.

El gestor d'esports és un dels professionals més important en el procés de construcció d'una instal·lació esportiva. D'una banda, ha de ser el responsable de dirigir el projecte de gestió i participar activament en l'equip multidisciplinari del projecte de construcció.

Ara com ara, aquest procés no es produeix sovint, atès que el projecte de gestió no és un document obligatori. A més a més, es pot observar al gràfic 3, que únicament en el 52,7 % de les ocasions es compta amb els coneixements tècnics del gestor d'esports.

Tot i que la dada més negativa apareix quan es parla de la creació de grups multidisciplinaris de treball per a la construcció de noves instal·lacions esportives, perquè en el 24,1 % dels casos

no es crea aquest tipus d'equips i, al contrari, en el 75,9 % no es compta amb el tècnic d'esports com a membre actiu d'aquest grup multidisciplinari. Tanmateix, els tècnics opinen que en el 100 % dels casos s'hauria de generar aquest grup multidisciplinari de treball per aconseguir un resultat final més adequat a les necessitats.

## Discussió

La construcció de noves instal·lacions, sobretot de piscines cobertes, comportarà en un futur l'elaboració del projecte de gestió de forma obligatòria.

L'obligatorietat del projecte de gestió impulsarà la figura del gestor o tècnic d'esports i dotarà la professió de més prestigi a nivell professional.

Des d'una visió més àmplia, i com es mostra al *gràfic 4*, el gerent o tècnic d'esports hauria d'estar integrat en un grup multidisciplinari de treball, no solament en la construcció d'una nova instal·lació esportiva, sinó en la planificació

urbanística de les ciutats. És a dir, abans, durant i després de les decisions, per tal de poder aportar qüestions tècniques sobre la planificació del sòl, zones verdes, parcs, espais esportius a l'aire lliure i de lleure.

## Bibliografia

- Battle Bastardas, A. (2000). Las instituciones supramunicipales: Visión institucional del futuro de la actuación deportiva. *Actas del Ier congreso de gestión deportiva de Catalunya*. (p. 143-147). Volum I (Desembre). Barcelona: Inde.
- Celma, J. (2000). *El procés de construcció i funcionament d'una instal·lació esportiva*. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- Consejo Superior de Deportes (1997). *II Censo Nacional de Instalaciones deportivas*. Comunitat Valenciana. Consell Superior d'Esports.
- Delgado Lacoba, C. (2000). Visión económica de un centro deportivo y mecanismos de control del gasto. *Actas del curso Gestión y Administración del Deporte Local* (Febrer). Cuenca: Consejería de Cultura, Castilla La Mancha.
- Mestre Sancho, J. A. i García Sánchez, E. (1992). *Planificación y gestión deportiva municipal*. Canarias: Gobierno de Canarias, Consejería de Educación, Cultura y Deportes.
- López López, A. i Luna Arocas, R. (2000). Perfil del gestor público de l'eport a la Comunitat Valenciana: Un anàlisi preliminar. *Apunts. Educació Física i Esports* (61).
- Fabregas, F. y Hernando, J. (2000). Proceso de confección, programación, construcción y gestión de las instalaciones deportivas. *A Libro de actas del Ier congreso de gestión deportiva* (p. 93-201). Volum I (Desembre). Catalunya: Inde
- García Ferrando, M. (1997). *Los españoles y el deporte, 1980-1995*. València: Tirant Lo Blanch.
- Servei d'equipaments de la Generalitat de Catalunya (1997). "El proyecto de gestión de un equipamiento deportivo". *Agua y Gestión* (39) 40-43.
- VV.AA. (2001). El proyecto de gestión en las instalaciones deportivas. Mesa redonda en el Congreso Catalán de la Gestión del Deporte. *A Instalaciones Deportivas XXI*, núm.111, p. 57.
- Vega, N. i PÉREZ, P. (2001). Cómo hacer una piscina a medida. *Revista Gestión Deportiva*. (3) 11-16. Canarias: Asociación Canaria de Gestores Deportivos