

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD
ESCUELA CIENCIAS DEL DEPORTE



MODELO DE GESTIÓN DEPORTIVA Y CARACTERÍSTICAS
ADMINISTRATIVAS UTILIZADAS DURANTE EL PERÍODO
2001 EN LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS CONSTRUIDAS
ENTRE LOS AÑOS 1984 Y 2000 PARA JUEGOS
DEPORTIVOS NACIONALES

Tesis sometida a la consideración del Tribunal de tesis de la Licenciatura
en Educación Física, para optar por el grado de Licenciado en Educación
Física con énfasis en Salud



ALBERT MAURICIO TORRES VARGAS

CAMPUS OMAR DENGO, HEREDIA, COSTA RICA

2002

TESIS DE GRADO

Sometida el día 09 de diciembre de 2002, a consideración de la Escuela Ciencias del Deporte de la Universidad Nacional, como requisito para obtener el grado de:

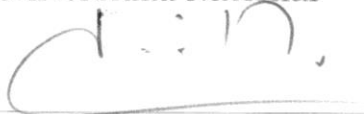
LICENCIADO EN EDUCACIÓN FÍSICA ÉNFASIS EN SALUD

Autor:

Albert Mauricio Torres Vargas



Dr. Pedro Ureña
Decano Fac. Ciencias de la Salud
Universidad Nacional



M. Ed. Jorge Rodríguez
Escuela Ciencias del Deporte
Universidad Nacional -Tutor

Tribunal examinador:



M.Sc. Josefa Sancho
Directora Escuela Ciencias del
Deporte, Universidad Nacional



M. Ed. Gerardo Araya
Escuela Ciencias del Deporte
Universidad Nacional -Lector



Lic. Roberto Solano Venegas

Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación
Lector

Agradecimiento

A todas aquellas personas que siempre me han apoyado y alentado en mi vida, a mis lectores y tutor de tesis por su apoyo desinteresado, a mi familia y esposa por la educación y confianza que siempre han tenido, al personal del ICODER, al personal administrativo y profesores de la Escuela Ciencias del Deporte y por último y muy especialmente a mi abuelo, "Bito", por educarme siempre y sobre todo, que primero esta la familia y que cada cosa que se haga en la vida se debe de hacer creyendo en si mismo y apoyado en los principios familiares.

Gracias a todos...

Albert Mauricio

INDICE

I CAPITULO

INTRODUCCIÓN

| | |
|---------------------------------|----|
| Planteamiento del problema..... | 12 |
| Justificación..... | 13 |
| Objetivos..... | 17 |
| Limitaciones..... | 18 |
| Definición de términos..... | 19 |

II CAPÍTULO

MARCO TEÓRICO

| | |
|---|----|
| 2.1. Administrador ¿otro perfil del educador físico?..... | 21 |
| 2.2. El proceso administrativo..... | 24 |
| Volumen de las tareas de dirección..... | 24 |
| 2.3. La gestión deportiva..... | 26 |
| 2.3.1. Los protagonistas de la gestión..... | 28 |
| Propietario..... | 28 |
| Director o Gerente Deportivo..... | 28 |
| Personal..... | 29 |
| Agente gestor..... | 31 |
| 2.3.2. Los modelos y formas administrativas de la gestión.... | 32 |
| A. La gestión pública..... | 33 |
| Ventajas e inconvenientes de la gestión pública..... | 34 |
| B. La gestión convenida..... | 39 |
| Ventajas de la gestión convenida..... | 41 |
| Valoración y problemas de la gestión convenida..... | 41 |
| Las formas administrativas de la gestión convenida.. | 42 |
| C. La gestión privada..... | 44 |

| | |
|---|----|
| 2.4. La gestión administrativa..... | 45 |
| 2.3.1. Planificación..... | 45 |
| Etapas del proceso de planificación..... | 46 |
| 2.3.2. Organización..... | 47 |
| Funciones de la organización..... | 48 |
| 2.3.3. Programación..... | 49 |
| Atributos de un programa..... | 50 |
| 2.3.4. Control..... | 51 |
| 2.5. Gestión financiera..... | 52 |
| Manejo financiero de una instalación deportiva..... | 52 |
| Mercadeo y patrocinio deportivo..... | 54 |
| Mercadeo..... | 54 |
| Patrocinio Deportivo..... | 58 |
| 2.6. Gestión de las instalaciones deportivas..... | 67 |
| Los espacios físicos para el deporte la actividad física y la recreación..... | 67 |
| La gestión es el resultado final del ciclo edilicio deportivo..... | 67 |
| Definición y clasificación de las instalaciones deportivas..... | 67 |
| Mantenimiento de instalaciones deportivas..... | 69 |
| 2.7. Gestión de los servicios deportivos..... | 73 |
| Árca de servicio de una instalación deportiva..... | 73 |
| La organización de actividades | 76 |
| Programación deportiva para el uso de las instalaciones deportivas..... | 77 |
| 2.8. Legislación nacional en el ámbito de infraestructura deportiva y su administración..... | 80 |

| | |
|--|-----|
| Decreto Ejecutivo “Reglamento para el uso público y administración de las instalaciones deportivas de los Juegos Deportivos Nacionales, según Ley 7427..... | 80 |
| Ley 7800 “Creación del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación y del régimen jurídico de la Educación Física, el Deporte y la Recreación..... | 89 |
| Reglamento general a la Ley de Creación del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación y del régimen jurídico de la Educación Física, el Deporte y la Recreación..... | 92 |
| Ley 7794 “Código Municipal”..... | 94 |
| Gestión eficiente de las instalaciones deportivas..... | 96 |
| Factores claves en la gestión de una instalación deportiva..... | 95 |
| III CAPÍTULO | |
| ESTRATEGIA METODOLÓGICA | |
| 3.1. Tipo de investigación..... | 98 |
| 3.2. Sujetos y fuentes de observación..... | 98 |
| 3.3. Técnicas de observación..... | 99 |
| 3.4. El procedimiento..... | 101 |
| 3.5. Tabulación y tratamiento estadístico..... | 103 |
| IV CAPÍTULO | |
| RESULTADOS | 105 |
| V CAPÍTULO | |
| DISCUSIÓN | 123 |

VI CAPÍTULO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....135

BIBLIOGRAFÍA.....139

ANEXOS.....144

INDICE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadro N° 1. Densidad poblacional según cantón sede de Juegos Deportivos Nacionales períodos 1984 – 2000.....109

Cuadro N° 2. Propietarios de las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales durante los años 1984 – 2000.....110

Cuadro N° 3. Ente gestor de las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales desde 1984 hasta el año 2000.....111

Cuadro N° 4. Mantenimiento preventivo de los entes gestores de las instalaciones deportivas construidas para juegos deportivos nacionales entre 1984 y 2000.....116

Cuadro N° 6. Promedio, desviación estándar y de análisis t de student del estado físico de las instalaciones según el gestor de instalaciones construidas para juegos deportivos nacionales entre 1984 y 2000.....123

Cuadro N° 7. Promedio, desviación estándar y análisis t de student de las jornadas de uso de las instalaciones contra el modelo de gestor de

| | |
|--|-----|
| instalaciones construidas para juegos deportivos nacionales entre 1984 y 2000..... | 123 |
| Cuadro N° 8. Resumen de promedios, desviación estándar y t de student de las variables dependientes: jornadas de uso y estado físico de instalaciones, para cada variable dependiente según modelo de gestión utilizado..... | 124 |
| Gráfico N° 1. Distribución de ediciones de Juegos Deportivos Nacionales por región del país..... | 108 |
| Gráfico N° 2. Distribución de construcción de instalaciones deportivas para Juegos Deportivos Nacionales entre los años 1984 y 2000, según región del país..... | 109 |
| Gráfico N° 3. Densidad poblacional según cantón sede de Juegos Deportivos Nacionales períodos 1984 - 2000..... | 110 |
| Gráfico N° 4. Porcentaje del tipo de propietarios de las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales durante los años 1984 - 2000..... | 111 |
| Gráfico n° 5. Representación porcentual de los entes gestores de las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales desde 1984 hasta el año 2000..... | 112 |
| Gráfico N° 6. Modelo de gestión utilizado por los propietarios de las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre los años 1984 - 2000..... | 113 |

| | |
|---|-----|
| Gráfico N° 7. Comparación de tipo de propietario y tipo de gestor de las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre los años 1984 y 2000..... | 113 |
| Gráfico N° 8. Porcentaje de instalaciones deportivas construidas para juegos deportivos nacionales entre 1984 y 2000 que cuentan con reglamento de uso..... | 114 |
| Gráfico N° 9. Porcentaje de las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre 1984 y 2000 que cuentan con planes anuales operativos..... | 114 |
| Gráfico N° 10. Porcentaje de instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre 1984 y 2000 que cuentan con Manuales de operaciones..... | 115 |
| Gráfico N° 11. Porcentaje de las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre 1984 y 2000 que cuentan con Mantenimiento correctivo..... | 116 |
| Gráfico N° 12. Porcentaje de instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre 1984 y 2000 cuentan con Planes de adiciones y mejoras..... | 117 |
| Gráfico N° 13. Porcentaje de instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre 1984 y 2000 que cuentan con Inventario de bienes muebles..... | 117 |
| Gráfico N° 14. Porcentaje de instalaciones deportivas construidas para | |

| | |
|--|-----|
| Juegos Deportivos Nacionales entre 1984 y 2000 que cuentan con Inventario de los bienes inmuebles..... | 118 |
| Gráfico N° 15. Porcentaje del origen de los recursos financieros de las instalaciones deportivas construidas entre 1984 y 2000 para Juegos Deportivos Nacionales..... | 118 |
| Gráfico N° 16. Porcentaje de uso de las instalaciones deportivas construidas entre 1984 y 2000 para juegos deportivos nacionales según el tipo de jornada y el tipo de instalaciones | 119 |
| Gráfico N° 17. Porcentaje de uso de las instalaciones deportivas construidas entre los años 1984 y 2000 para juegos deportivos nacionales según tipo de jornadas..... | 119 |
| Gráfico N° 18. Estado físico de las piscinas construidas entre los años 1984 y 2000 para Juegos Deportivos Nacionales..... | 120 |
| Gráfico N° 19. Estado físico de las canchas al aire libre construidas entre los años 1984 y 2000 para Juegos Deportivos Nacionales..... | 120 |
| Gráfico N° 20. Estado físico de los gimnasios construidos entre los años 1984 y 2000 para Juegos Deportivos Nacionales..... | 121 |
| Gráfico N° 21. Estado físico de las pistas atléticas construidas entre los años 1984 y 2000 para Juegos Deportivos Nacionales..... | 121 |
| Gráfico N° 22. Estado físico general de las instalaciones deportivas construidas entre los años 1984 y 2000 para Juegos Deportivos Nacionales..... | 122 |

| | |
|---|-----|
| Gráfico N° 23. Planes de mercadeo de las instalaciones deportivas construidas entre los años 1984 y 2000 para Juegos Deportivos Nacionales..... | 122 |
|---|-----|

I CAPITULO

INTRODUCCION

Planteamiento del problema.

En los últimos años se han venido construyendo complejos deportivos en las diferentes regiones del país a través de la realización de la etapa final de los Juegos Deportivos Nacionales, esto con el propósito de fomentar el deporte y la recreación en el ámbito nacional y comunitario.

Según información en los diferentes medios de comunicación y según algunos informes de instituciones públicas y privadas como la Contraloría General de la República, se expresa el criterio de un gran número de las instalaciones deportivas construidas para juegos deportivos nacionales han sufrido un deterioro muy significativo, a pesar de su poco uso y en poco tiempo de haberse construido.

Por lo anterior, surge una serie de interrogantes tales como: ¿cuál será el manejo administrativo de esas instalaciones?, ¿Cuál será el servicio que presta a su comunidad?, ¿Qué planes de operaciones de mantenimiento utilizan?, ¿cuáles son sus fuentes de financiamiento? entre otras. Esto con el propósito de conocer realmente, en la práctica, el tipo de gestión que utilizan los propietarios de estas instalaciones deportivas. El cual es el propósito de esta investigación.

Cada administración de las instalaciones deportivas deben efectuar la correspondiente adaptación que estará dada por varios factores como son: las necesidades deportivas de la población, las pautas políticas que se fijen; los recursos técnicos, humanos y materiales y los equipamientos

ESIS
4931

CD1289



públicos disponibles, entre otros puntos.

La interrogante que surge es: *¿Cuál es el modelo de gestión que se utiliza en las instalaciones deportivas de Costa Rica?* Ya que en Costa Rica no existen ningún estudio de esta naturaleza, ni las instituciones ni organizaciones que brindan capacitación o asesoría en esta área de las Ciencias del Deporte, por lo que actualmente las administraciones son empíricas en el quehacer de la administración deportiva de aquí la importancia de este estudio, ya que brindará información muy significativa sobre el manejo administrativo de estas instalaciones y así brindar posibles recomendaciones o directrices buscando una eficiente y eficaz administración.

En las instalaciones deportivas se presentan situaciones más complejas y sometidas a diversas variantes, que en otro tipo de actuaciones en este sector, por lo que nos servirá este caso como marco de trabajo en el que profundizar, analizando toda una gran variedad de conceptos, situaciones y factores que influyen en ellas. Esta posibilidad de estudiar la complejidad nos la brindan sobre todo los centros medianos o grandes, en que por razones de escala se presentan problemas más amplios.

Justificación

Haciendo un poco de historia, las actividades físicas y deportivas de la era moderna comenzaron y se edificaron por iniciativas sociales privadas, libres de la intervención estatal, sin embargo a medida que el tiempo fue pasando y a raíz de un excesivo crecimiento, fundamentalmente en términos cuantitativos y posteriormente cualitativos, más otros factores que consideran a estas actividades como: factor de integración social y

desarrollo comunitario, elemento altamente educativo, estimulante de la creatividad y beneficioso de la salud, entre otros, han incidido para que actualmente se considere a las actividades físicas y deportivas como un servicio público que eleva la calidad de vida de los habitantes; por eso es necesario que un mayor número de personas aproveche los múltiples beneficios que estas actividades.

Las actividades físicas a implementar por las comunidades deben ser finalmente entendidas como un servicio público, tanto por gobernantes como por ciudadanos. Este servicio deportivo debe ser pluralista y popular, llegando a todos los sectores, centrales y periféricos, partiendo desde los escolares y llegando aunque, en menor medida, al máximo nivel federativo; sin competir de ninguna manera con las federaciones o asociaciones deportivas.

En este sentido y como se mencionó anteriormente, a través de un programa del Estado costarricense denominado Juegos Deportivos Nacionales se vienen desarrollando varios deportes y construyendo instalaciones deportivas, las cuales a finales de la década de los ochentas y durante los noventas se han estado construyendo instalaciones deportivas, y en algunos de los casos complejos deportivos con instalaciones sumamente grandes en dimensiones.

Actualmente las instalaciones deportivas se encuentran en un contexto económico responsable del servicio físico deportivo en el ámbito municipal, por lo que es caracterizado por una escasez creciente de recursos y una cada vez mayor tendencia a la autofinanciación debido a la situación económica que enfrenta el país.

Es importante recalcar que al planificar las actuaciones a medio y largo

plazo en los próximos cinco años una gran parte de las instalaciones deportivas tendrán entre 15 y 20 años o más desde su construcción, momento en el cual comenzará a ser necesario proceder a renovar y modernizar.

Existen varios estudios en el ámbito internacional donde se analiza el modelo administrativo utilizados por diversas instalaciones deportivas, tal como es el caso del estudio realizado por Rodríguez (1996), quien estudió la gestión de las instalaciones deportivas municipales en Zaragoza, España, haciendo una relación entre la gestión pública y la gestión privada. Este estudio concluye que es necesario plantear una metodología básica para la realización profesional de un proceso de gestión.

Por su parte, Maestro (2000), analizó el pasado, presente y futuro de los servicios deportivos en las administraciones locales de España, en este estudio se analizó las instalaciones municipalidades de gran diversidad, que van desde aquellos que tienen menos de mil habitantes hasta los que tienen más de un millón, donde concluye que este tipo de instalaciones deben contar con un buen gestor con formación adecuada, controlar el factor económico, y para los complejos deportivos que inicia sus servicios a una comunidad implementar un modelo de dirección directo, es decir del propietario gestione la instalación.

Así mismo, Correal (1999) realizó un estudio de los servicios deportivos municipales en Castilla La Mancha, específicamente sobre los indicadores económicos y de gestión analizando 16 municipios, a su vez este mismo autor realiza el mismo en el 2001, a fin de continuar los trabajos de análisis y recolección de datos iniciados en el primer estudio.

En nuestro país, el 12 de diciembre del 2000, la Contraloría General de la

República, presenta ante el Consejo Nacional del Deporte y la Recreación el estudio denominado “Informe Especial sobre la Infraestructura Construida para los Juegos Deportivos Nacionales”.

Dentro de los resultados más sobresalientes de este estudio se encuentra que:

a.- La mayoría de instalaciones que son administradas por entidades educativas, son de uso exclusivo de estas, por lo tanto no se garantiza el uso público de dichas instalaciones.

b.- Existen problemas por la falta de apoyo económico de la comunidad y del gobierno para la administración de las instalaciones debido a la insuficiencia e inoportunidades en la obtención de estos recursos económicos.

c.- Las instalaciones deportivas construidas para los Juegos Deportivos Nacionales presentan, en términos generales, un deterioro considerable; el mantenimiento que se les está dando no corresponde a las necesidades reales, esto se da debido a que solo las mantienen en cuanto a limpieza, pero cualquier deterioro material no logran mantenerlo por la falta de dinero.

Por lo tanto, hay según estos datos, un deterioro continuo de dichas instalaciones, lo cual conlleva a una depreciación acelerada de esta infraestructura, y por ende, no se está obteniendo el mejor aprovechamiento de los recursos públicos invertidos en estas obras.

OBJETIVOS

1. Determinar el tipo de propietario y el modelo de gestión utilizado durante el período 2001 en las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre los años 1984 y 2000.
2. Comparar la calidad del estado físico de los inmuebles durante el período 2001 construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre los años 1984 y 2000 con respecto al modelo de gestión utilizado (público, convenido o privado).
3. Comparar la cantidad de jornadas de uso durante el período 2001 que se ofrecen en las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre los años 1984 y 2000 con respecto al modelo de gestión utilizado (público, convenido o privado).
4. Determinar si existe diferencias en la cantidad de jornadas de uso durante el período 2001 que se ofrecen en las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre los años 1984 y 2000 con respecto a la aplicación de las características administrativas del modelo de gestión utilizado.
5. Conocer si hay diferencias en la calidad del estado físico durante el período 2001 de los inmuebles construidos para Juegos Deportivos Nacionales entre los años 1984 y 2000 con respecto a la aplicación de las características administrativas del modelo de gestión utilizado.
6. Evaluar el estado físico de los inmuebles construidos para Juegos Deportivos Nacionales durante los años 1984 - 2000 y compararlo

con base al modelo de gestión y a la aplicación de las características administrativas del modelo de gestión utilizado.

LIMITACIONES

1. Al ser el investigador un funcionario de una institución de Gobierno, la cual es el ente rector del Deporte en Costa Rica, los gestores podrían ver al investigador exclusivamente como funcionario de la institución y se sientan incómodos o molestos con la información que se les solicita.
2. Disponibilidad de tiempo de los administradores de las instalaciones deportivas para realizar la entrevista y la visita a las diferentes instalaciones, ya que se requiere de varias horas para completar el instrumento.
3. Disponibilidad de tiempo suficiente y recursos económicos del investigador, ya que hay que desplazarse a regiones alejadas de la capital.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- 1.5.1. **Administración:** Proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados (1990, Koontz).
- 1.5.2. **Administrador:** Propietario o ente que actúa por medio de un comité específico o una persona jurídica que haya adquirido la administración de las instalaciones deportivas mediante concesión (D.E. 25960-C).
- 1.5.3. **Actividad deportiva:** es la conducta humana caracterizada por un afán competitivo, de comprobación o desafío, expresada mediante el ejercicio corporal y mental (Ley 7800, Costa Rica).
- 1.5.4. **Complejo Deportivo:** Conjunto de instalaciones deportivas de diversos tipos y usos unidas en un conjunto compartiendo el mismo espacio físico, una contigua a la otra y una misma administración.
- 1.5.5. **Coste o costo:** Valor cedido por una entidad para la obtención de bienes o servicios (Rosenberg, 1992).
- 1.5.6. **Depreciación:** Cargos contra beneficios para cancelar el coste de un activo menos el valor residual a lo largo de su vida útil estimada (Rosenberg, 1992).
- 1.5.7. **Edificio deportivo:** conjunto de operaciones que comprenda las distintas etapas operativas de planificación, programación, financiamiento y realización de obra (Barbieri y Papis, 1996).

- 1.5.8. **Equipamiento:** Posesión o carencia de elementos y materiales deportivos de uso individual o colectivo, dentro de la instalación, como dotación permanente del mismo y a disposición de los usuarios (1997, Jornadas de Deportes).
- 1.5.9. **Federación Deportiva:** Unión de dos o más asociaciones deportivas debidamente inscritas en el Registro de Asociaciones que al efecto lleva el Registro Nacional (Ley 7800, Costa Rica).
- 1.5.10. **Gestión Deportiva:** Acción de administrar, gobernar u orientar, utilizando correcta y eficientemente todos los recursos económicos, técnicos, materiales y humanos que se dispongan con el objeto de cumplir los objetivos y las normas fijadas con anterioridad (Rosenberg, 1992). Stoppani, 1998).
- 1.5.11. **Mercadeo o comercialización:** Conjunto de actividades que aceleran el movimiento de servicios o bienes desde el productor hacia el cliente o usuario, que incluye todo lo relacionado con publicidad, técnicas de mercado, planificación del producto o servicio, promoción, investigación y desarrollo, ventas y servicios (Rosenberg, 1992).
- 1.5.12. **Propietario:** Institución pública o privada en cuyo terreno se han construido una o más instalaciones deportivas.

II CAPITULO

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se realiza una revisión bibliográfica acerca de los componentes de la gestión de instalaciones deportiva, a saber: modelos de gestión deportiva, gestión administrativa, gestión de instalaciones deportivas, gestión de los servicios deportivos y sobre la legislación nacional sobre instalaciones deportivas.

2.1. ADMINISTRADOR ¿OTRO PERFIL DEL EDUCADOR FÍSICO?

Se acepta el hecho de que en las economías más desarrolladas, el sector de la producción es ampliamente superado en número de empleos generados por el sector de servicios. También se piensa que el sector de deportes está inscrito en esta dinámica.

En este sentido se podrá presentar al deporte como una actividad de múltiples manifestaciones. Ello hace que se dé a través de diferentes escenarios: fútbol, béisbol, natación, entre muchos otros, pero también supone una variedad de fines: educativo, recreativo, competitivo, económico, salud y otros. Así mismo, se proponen vías de acceso a él, caminos para abordar su estructuración, organización y gestión (Gutiérrez, 1999 y Gutiérrez, 1997).

José María Cagigal (1975), establece una clasificación dicotómica: "deporte praxis" frente a deporte espectáculo, donde partiendo de la población y a través de un filtro de carácter institucional, propone seis grandes grupos

de distribución de la práctica deportiva.

- + El deporte salvaje o actividad no reglada en el marco natural.
- + El deporte corporal (manifestación estética)
- + El deporte de masas (federado / relación social).
- + El deporte de ocio institucionalizado (ocio activo).
- + El deporte educativo.
- + El deporte municipal: como servicio público.

Ante este abanico de manifestaciones, las tareas que incumben a los dirigentes deportivos son dispares, a unos les atañe una función de prestigio y/o protagonismo político, a otros corresponde una tarea educativa de organización y desarrollo social, de facilitación del ocio y/o de participación comunitaria.

Sin embargo son estas estrategias de intervención en nuestro quehacer las que posibilitarán una toma de decisión frente al camino a seguir: el protagonismo político o el compromiso social (Gutiérrez, 1999).

Por lo tanto, en el deporte, la educación y la recreación es sumamente importante el protagonismo del educador físico en los puestos de toma de decisión, desde el ámbito gubernamental hasta llegar al comunal, ya que de ello dependerá la calidad del servicio, así como el compromiso social del desarrollo del deporte y la recreación.

En las oficinas gubernamentales orientadas a la educación física, el deporte y la recreación no tienen a las personas ideales para su puesto. Es imperdonable en una oficina financiera que no esté a cargo un economista o especialista en finanzas públicas, sin olvidar a los abogados en la Corte Suprema de Justicia. ¿Porqué entonces, cuando se elige al

servidor público, a cualquier nivel que esté a cargo de la educación física, el deporte y la recreación, es elegido una persona que no es egresado de alguna facultad del área de las ciencias del deporte.

En lo sucesivo, el administrador deportivo o gestor deportivo, deberá dominar a la Educación Física y el Deporte, así como también, a la ciencia administrativa. Así que el educador físico está obligado a prepararse y así ser capaz de amalgamar habilidades que le permitan intervenir activamente en el funcionamiento y la organización de la administración pública deportiva (Jasso, 2001), esto con el fin de desarrollar y promover el deporte, la actividad física y la recreación entre la población para la cual se desempeña.

Colocar al profesional adecuado en el puesto adecuado asegura que, por lo menos, comprenda las necesidades reales de su oficina y pueda intervenir de manera efectiva y con conocimiento de causa, a diferencia de otro por no estar familiarizado con el devenir público deportivo, en determinado momento, no le interese que suceda con ella.

El profesor mexicano Felipe Jasso (2001) indica que “para ver perfilado al gestor deportivo en el panorama nacional se debe incentivar entre la comunidad de investigadores de la educación física, el deporte y la recreación a prepararse en la administración pública, realizar investigación al respecto, ser innovadores y epicentros del cambio. Así poder alcanzar la respetabilidad que como profesionales se merece”.

En este sentido, los gestores deportivos deben de: planear, dirigir, controlar y evaluar interactivamente todos y cada uno de las políticas orientadas a la educación física y deporte que se tenga contemplados, en pocas palabras, ejecutar una reingeniería del proceso administrativo público deportivo (Jasso, 2001).

Antes de entrar en el argumento específico de la gestión, es oportuno trazar correlaciones que la etapa de gestión de las instalaciones tiene con la organización deportiva más en general.

2.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

A finales del siglo XVIII el ingeniero francés Henry Farol, al finalizar las tareas que se realizan en los niveles superiores de una empresa, detecta un conjunto de actividades a las que empezó a llamar Administración y formula dos primeras leyes: cuando más elevado es el puesto de trabajo en una organización más trabajo de Administración debe realizarse; y cuanto más grande es una empresa, igualmente más Administración debe realizarse y que ahora llamamos Dirección y define cinco tipos de actividades distintas: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. A esto se le conoce como las tareas de dirección, la cual se define como: la planificación, la organización, la programación y el control de actividades de una empresa desde un punto de vista de un cumplimiento eficaz y económico de los objetivos. (Correal, 1994).

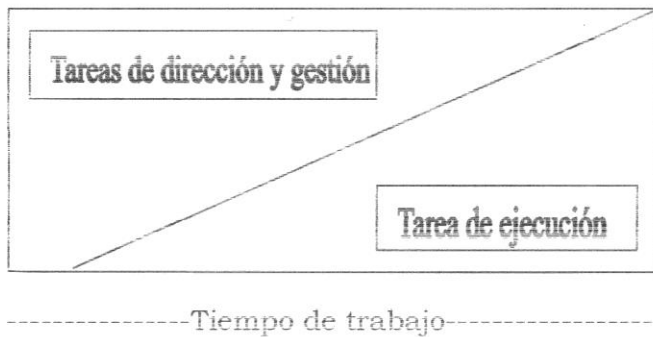
Así pues resumidas en cuatro tareas se va a analizar cada una de las actividades que en una instalación deportiva se han de desarrollar de manera prioritaria, para que se le pueda considerar profesionalmente como tal:

Volumen de las tareas de Dirección

Todo dirigente tiene en la práctica tres tipos de tareas: tareas de dirección, de gestión y de ejecución. Donde debe dedicar mayor tiempo a encontrar soluciones de dirección y gestión, y en menor tiempo a ejecutar

materialmente algunas de esas soluciones, como se aprecia en el diagrama siguiente:

Diagrama N° 1. Volumen de las tareas de dirección



JERARQUÍA

Como se puede apreciar la proporción temporal de las tareas de Dirección y de Gestión crece en la misma medida que el nivel de Jerarquía, mientras que la proporción de las tareas de ejecución disminuye. Esto es en teoría muy lógico, pero en la práctica es uno de los mayores problemas del gerente en general (Correal, 1994).

Diagrama N° 2. Tareas del dirigente deportivo



2.3. LA GESTIÓN DEPORTIVA

Cuando se habla de "**Gestión Deportiva**" es posible por ello, que diversas personas que escuchan la misma palabra, piensen en cuestiones muy diferentes, unos la entenderán en el sentido más amplio, es decir partiendo del territorio, y pensando en una "**Política de Equipamientos**" (gestión entendida como política), al creer que la creación de una red de instalaciones de este tipo es casi la base que posibilitará materializar más adelante cualquier programación de actividades o la generación natural de hábitos en el ciudadano. Algunos entenderán que se hable de estructurar todo un conjunto de actuaciones dirigidas hacia ciertos grupos sociales, colectivos sectoriales o instituciones, más que a una programación de inversiones y actividades. Otros se referirán al planteamiento de objetivos y estrategias que permitan actuar con criterios y enfoques diferenciados (gestión entendida en el sentido que utilizaría el término una empresa de sentidos).

Por último, algunos se quedarán en los aspectos más domésticos y profesionales, intentando sacar estos contenidos de otras valoraciones políticas, sociales, o de otro tipo (gestión técnico-instrumental). Incluso no faltarán los que mezclen varias de estas concepciones de un modo consciente o involuntario (Andrés y Delgado, 1995).

Generalmente cuando se habla de Gestión Deportiva las referencias más adecuadas serían a la gestión de "servicios concretos", "programas de actividades" o "centros de recreación y deporte", dejando lo relativo a políticas para enfoques más amplios y próximos en esta opinión al término "dirección".

Por lo tanto se habla de algo que, sobre unas bases operativas de carácter comercial, y teniendo en cuenta los fines que no deben ser solo de carácter monetario, proporcione servicios recreativos y deportes de suficiente calidad para que sean competitivos en la situación en que se producen. Habrá por ello, y como mínimo; un titular, un gestor, unas instalaciones, unos medios materiales y económicos, unos recursos humanos y técnicos y una clientela que acuden para satisfacer sus necesidades. La interacción entre todos estos elementos compondrá lo que se denomina "Gestión".

La finalidad última de la gestión es la "realización comercial", lo mismo da que la empresa "produzca" o "venda" material o preste "servicios", la situación es la misma. Sería algo muy relacionado con el buen funcionamiento del engranaje interno de una organización en un momento dado, con la capacidad de adaptarse a las situaciones cambiantes, con la oferta de los productos fabricados en el momento en que comienzan a darse, del logro de sistemas de promoción interna entre sus trabajadores, del mantenimiento de los controles de calidad en el proceso productivo y como es lógico, con la obtención de resultados económicos (Andrés y Delgado, 1995).

Pero no interesa sólo este último aspecto, importa más las posibilidades en el futuro que la situación en el presente y, sobre todo, el mantener una estructura en forma, que obtener los mejores resultados a corto plazo, "saltándose" las lógicas productivas.

Sin importar la finalidad de la empresa o institución al final siempre está el público, que sanciona una forma de hacer, suspendiendo o aprobando la labor empresarial, al aceptar o dar la espalda a ofertas determinadas a partir de los servicios que ofrezca la Instalación Deportiva (Andrés y

Delgado, 1995). Interesa por ello conocer a las diversas partes implicadas en la gestión, bien como destinatarios o protagonistas directos, y analizar el modo en que intervienen en todo el proceso.

2.3.1. Los protagonistas de la gestión

Cliente y usuarios:

Cualquiera que sea el tipo de actividades que se oferten, espectáculos, clases de aprendizaje controlado, libre disfrute de instalaciones o programaciones informales, está hablando de una oferta de servicios, en la que el público debe ser el principal destinatario de lo que se produzca y el juez final del trabajo.

En el sector público ha sido, y es todavía hoy muy corriente, hablar de usuarios, al incidirse en que todos los ciudadanos tienen idéntico derecho a recibir una serie de servicios que proporcionan las instituciones por el procedimiento que decidan (Andrés y Delgado, 1995).

En el sector privado es costumbre el hablar siempre de clientes por lo imprescindible que resulta que el público quede complacido con el servicio y trato recibido y por ello vuelva en el futuro a utilizar una instalación deportiva.

Algunos opinan que la palabra usuarios es más válida para el sector público dado que es conveniente remarcar el concepto de igualdad y su carácter social. Otros entienden que hablar de clientes presupone una necesidad de lograr la calidad en los servicios producidos y en el trato dispensado al público, imprescindible en cualquier situación sea esta pública o privada.

Propietario:

Es la Persona Jurídica que figura en todos los documentos oficiales como dueño, en este caso, de la instalación deportiva entendido como un elemento patrimonial y por ello tiene derechos relacionados con su existencia. Por ejemplo en el Registro de asociaciones del registro nacional.

El propietario puede optar por gestionar de modo directo el establecimiento, encomendándolo a una entidad, institución o persona para que decida su promoción, o directamente buscar un agente que se ocupe de la gestión. Para ello, debe captar lo más claramente posible cuáles son las necesidades existentes y lograr los recursos, competencias y poderes necesarios para poder elegir el camino más adecuado (Andrés y Delgado, 1995).

Director o gerente deportivo

Un error en la cual incurre la persona que se encarga de la gestión de las instalaciones deportivas es aquel de dar por descontado las características de los usuarios.

Hay que tener presente que la demanda sufre cambios muy grandes, ya sean cuantitativos como cualitativos. Se debe subrayar que el gerente deportivo de la instalación deportiva tiene que ser un atento observador de estos cambios (Barbieri y Papis, 1996).

Puede que en las instalaciones deportivas pequeñas no exista un gerente, el mismo es fundamental en las instalaciones deportivas medios y grandes. El gerente es el responsable de la vida del establecimiento, desde el punto de vista edilicio, técnico, deportivo, administrativo, del personal, fiscal y legal.

En grandes estructuras tales responsabilidades pueden estar referidas a distintas personas en un plano operativo, pero siempre se remite a una sola persona.

Las juntas administradoras o en su defecto los administradores o gerentes deportivos de instalaciones deportivas deben poseer habilidades técnicas, esto es contar con los conocimientos y el dominio de actividades que implique métodos, procesos y procedimientos. Por lo que deben conocer acerca de diferentes deportes, sobre dirección y gestión deportiva, entre otros.

También, contar con habilidades humanas, estas con el fin de tener la capacidad de trabajar con otras personas y en trabajo en equipo, por lo cual deben conocer aspectos generales de sociología. Además deberán poseer habilidades conceptuales, esto se refiere a la habilidad de ver el "panorama general", reconocer aspectos importantes en determinadas situaciones, para así poder resolver problemas (Koontz y Weihrich, 1990; Correal, 1994).

Como se ha mencionado anteriormente, el director deportivo es el máximo protagonista ejecutivo de la gestión. Se trata de un profesional que habiendo recibido la misión y finalidad de la organización, así como los elementos, criterios y objetivos; evaluando los montos disponibles y analizando el entorno social y las ofertas que se puedan desarrollar, casi de inmediato, debería elaborar un diagnóstico que le permitiera tomar algunas primeras decisiones operativas (Andrés y Delgado, 1995).

Existe por tanto un diagnóstico interno sobre la instalación deportiva y externo sobre los elementos que condicionan y posibilitan la gestión, como se analizó anteriormente.

Para lograr el primero, deberá el Director comprobar y revisar todos los documentos y datos a su alcance, analizar las instalaciones, establecer un sistema provisional de manejo y una planilla del personal. Para el segundo, analizar el marco condicionante, la población del entorno, las demandas y ofertas del mercado y todo aquello que pida incluir su labor.

Podríamos decir que la labor del Director Deportivo define, promueve, impulsa, coordina, encauza, divulga y defiende la gestión de su organización. En síntesis, el director decide continuamente como actuar (Andrés y Delgado, 1995).

Personal:

Cuando se habla de personal se refiere a todos los trabajadores, que bien en labores técnicas en la realización de actividades, en funciones administrativas, de manejo, atención al público, o directivas, forman las células de la organización, transmiten y asumen las diversas dinámicas de funcionamiento y llevan a la práctica el Plan de Trabajo (Andrés y Delgado, 1995).

Ellos son los responsables últimos de organizar y aplicar los programas y llevar a cabo los oportunos sistemas de control, evaluación y seguimiento. Se denominan programas al resultado de organizar, dotar de medios, recursos humanos y materiales a una actividad que se haya decidido llevar a cabo.

Agente gestor:

Cuando la gestión se encomienda a una persona, empresa, club, asociación u otra institución, se puede hacer de diversas formas, unas veces con criterios o condiciones que figuran en un pliego de condiciones

con el que se selecciona a los interesados, y en otras de un modo libre y directo, dependiendo de los deseos y posibilidades (Andrés y Delgado, 1995).

Se derivará de la existencia y relación entre estas figuras la clase de gestión que se realiza: directa o indirecta, pública o privada, mixta o convenida, por concesión, interesada, entre otras más.

Para elegir el agente gestor deben analizarse las instalaciones disponibles y averiguar su uso más razonable (vocación del equipamiento), valorar los medios y recursos existentes, repasar las diversas clases de gestión y las oportunidades serias de colaboración que posibilita nuestro entorno, fijar los objetivos y sectores prioritarios sobre los que se desea actuar y los requerimientos de resultados que anteriormente se hayan manifestado, intentando individualizar y delimitarlos.

Se acudirá ahora a estudiar los prototipos o valores característicos de cada modelo de gestión (pública, privado y convenido o mixto) y las formas administrativas de dichos modelos.

2.3.2. Los modelos y formas administrativas de la gestión

Para Barbieri y Papis, 1996; Andrés y Delgado, 1995, y en Blanco (1996) la prestación del servicio deportivo como cualquier otro que sea de competencia comunal podrá ser gestionado utilizando cualquiera de las tres fórmulas que son:

1. Gestión Pública
2. Gestión Convenida
3. Gestión Privada.

Si parte de la base de que estas tres fórmulas de gestión, de principio son

iguales válidas a la hora de gestionar el servicio deportivo, no es menos cierto que cada una de ellas tiene sus ventajas e inconvenientes y lo más importante para decidir por alguna de ellas será la situación en que se encuentre la instalación deportiva en donde se tenga que aplicarla, tanto su entorno interior como su entorno exterior, y para esto se analizará a continuación unos principios básicos que pueden facilitar esta toma de decisión.

A.- La gestión pública:

Se denomina **“pública”** a la forma que se utiliza en un establecimiento que tiene promotor público y se gestiona de modo directo, aunque pueda tener algún servicio en concesión a un tercero. Por ejemplo: sodas, cafeterías, restaurantes, tiendas, entre otras.

En este caso se supone que la entidad promotora considera que en el momento en que se encuentra, su acción fundamental debe ser la de promoción deportiva, por encima de cualquier otra consideración de carácter económico, empresarial, de calidad en el servicio, y de otro tipo. Por ello no desea correr ningún riesgo y prefiere acudir con fondos a cubrir las posibles pérdidas para cumplir su función social, equilibrar y desarrollar esa sociedad (Andrés y Delgado, 1995).

Por lo que Dorado (1992), dice que en consecuencia las lógicas que se imponen son la de la cultura de la administración, lo funcional, el libre acceso, los precios públicos, entre otras:

“En teoría esta sería la fórmula que mejor responde al concepto de servicio como conjunto estructurado de medios, recursos y bienes, los cuales la sociedad se dota para responder a sus exigencias y necesidades

deportivas. En la practica resulta mucho más cara que otras si no se organiza bien, y presenta los mayores problemas de eficiencias, sobre todo en el mantenimiento y conservación”.

La gestión pública no suele intentar nunca recuperar el capital preciso para hacer las inversiones, por lo que se acepta que los presupuestos generales cubran totalmente las inversiones que se precisaron para la construcción, sin recurrir al concepto de amortizaciones (Andrés y Delgado, 1995).

La utilización intensiva de las instalaciones se ve dificultada por la complejidad de la burocracia o de los procedimientos administrativos, y lograr una buena organización no siempre es posible por la escasez de gerentes o directores bien formados, los bajos sueldos de algunas instancias administrativas y las dificultades de contratación y análisis segregado de costos con que continuamente se encuentra.

Ventajas e inconvenientes de la gestión pública.

Las ventajas son las derivadas de la intencionalidad política de lograr resultados a corto plazo: continuidad y estabilidad en el servicio; unas condiciones de uso baratas, que garantizan el libre acceso y la universalidad del servicio, un tamaño de la organización que permita producir servicios variados y muy específicos olvidándose del precio, unas instalaciones y medios que solo pueden aportar las iniciativas públicas, grandes posibilidades para la gestión. Sobre todo, y convendría recalcarlo, es casi prácticamente el único modo de hacer programas dedicados a los colectivos marginados y de interés prioritario (Andrés y Delgado, 1995).

Los inconvenientes suelen aparecer al cabo de algunos años cuando la sociedad cambia en su mentalidad y exige más, el personal puede desmotivarse y los defectos de la gestión se van agudizando.

Se cita los siguientes inconvenientes: despersonalización de la oferta; calidad inferior a la que solicitan algunos sectores sociales en las actividades e instalaciones e insuficiente trato al cliente, defectos económicos en la gestión (no se trabaja en base a los costos de producción y mantenimiento, ni se consideran todos los existentes), defectos de eficiencia (se utiliza solo la contabilidad presupuestaria, no hay casi partidas para mantenimiento, innovación, reposición, entre otras); problemas en el trabajo de las organizaciones (tienden a crecer desmedidamente, o no trabajan en equipo casi nunca, es muy difícil encontrar una adecuada motivación al personal) tienden a eliminar a su propia competencia (Andrés y Delgado, 1995).

Se puede decir que en la gestión pública es fundamental el análisis de costos por servicio y dentro de los gastos examinar la recuperación de los del personal y energía que suelen ser los más elevados y pueden poner en peligro la viabilidad del servicio.

A continuación se describe en un cuadro las ventajas, virtudes, defectos e inconvenientes de la gestión pública según: el servicio, la programación, instalación, clientela, economía de la gestión, eficiencia de la gestión y la finalidad.

Ventajas y desventajas de la gestión directa según Andrés y Delgado 1995:

| RESPECTO A | VENTAJAS Y VIRTUDES | DEFECTOS E INCONVENIENTES |
|-------------------|--|--|
| Servicio | Está garantizada la estabilidad y continuidad del servicio, lo que facilita la promoción deportiva. El que no exista la necesidad de que se obtengan beneficios supone unas reglas de juego más relajadas y un mayor margen de libertad en la gestión. | |
| Programación | Es posible acometer actividades no rentables pero de interés social amparándose en sus posibilidades de todo tipo. Es posible reducir programas de actividades específicas a precios sin competencia, lo que completa la diversidad del mercado. | Hay el riesgo de, por preocuparse tanto de hacer masivas las ofertas, que la calidad, la variedad y la atención al público se reduzca. |
| Instalación | Suelen ser mayores, más variadas y completas | Se dedican pocos fondos a la reposición y conservación, lo que aumenta el riesgo de obsolescencia. |
| Cientela | Se garantiza el libre acceso y la universalidad del servicio. No hay graves dificultades para establecer condiciones de acceso más fáciles o baratas para grupos especiales: adultos mayores y otros. | Al no tener que preocuparse por captar al cliente el trato de los trabajadores es a menudo impersonal y a veces descortés, por no influir en sus condiciones de contratación. No suele haber un departamento de atención al cliente. |

Economía de la gestión

Oferta muy barata dados los costos que normalmente se imputan, lo que facilita la promoción deportiva.

Garantía casi ilimitada para lograr créditos.

La continuidad permite tomar medidas y adquirir compromisos a largo plazo.

La clientela puede llegar teóricamente al 100% de la población.

No se realiza un análisis sistemático de costos como base de la gestión.

Muchas veces el personal no sabe realizar un cálculo real de costos con lo que difícilmente puede establecerse unas tarifas derivadas del mismo.

No se acostumbra a incluir costos derivados de la financiación, ni los indirectos debidos a las gestiones de apoyo realizadas por órganos centrales de la corporación.

No se maneja un concepto de amortizaciones con lo que el cálculo queda desnaturalizado.

Eficiencia de la gestión

La estabilidad y continuidad permiten rentabilizar los gastos de organización y las inversiones.

Los promotores pueden actuar muy tranquilamente al no poner en peligro su patrimonio personal.

El personal no tiene que estar muy especializado y resulta, en principio, barato.

La contabilidad presupuestaria no es suficiente desde el punto de vista de la eficiencia. Está planteada primordialmente para evitar o reducir el riesgo de fraude con fondos públicos y esto no garantiza los resultados.

Las partidas dedicadas a mantenimiento, conservación y reposición no permiten un rendimiento óptimo de las instalaciones deportivas.

Los gerentes suelen estar poco preparados, no son conscientes de sus carencias en muchos campos y dado su tipo de contratación no tienden a asumir riesgos.

La fórmula genera a veces irresponsabilidad pues un fracaso en la gestión no supone pérdidas económicas personales para los promotores.

Reducido nivel de debate en la trama de la organización.

Son organizaciones que manejan mal la dimensionalidad, por sus sistemas de contratación que favorecen una paulatina especialización poco conveniente a la larga.

No hay posibilidad de estimular y motivar al personal, tampoco se puede echar al improductivo.

| | | |
|------------------|--|---|
| Finalidad | <p>Consigue poner en marcha el proceso de desarrollo deportivo en las fases iniciales y puede especializarse luego en sectores de necesidad especial: personas con discapacidad, personas mayores y otras.</p> | <p>Al funcionar con costos que no son reales se anula con frecuencia la posibilidad de una competencia privada que serviría de freno y acicate de la oferta pública, hasta constituirse a menudo en un caso evidente de competencia desleal y que a veces produce el monopolio.</p> |
|------------------|--|---|

B.- La gestión convenida

Definición y clases.

Es la que se estipula mediante un convenio entre el ente público propietario de la instalación deportiva y una entidad de naturaleza privada, bien sea esta una asociación o federación deportiva, o una empresa (Andrés y Delgado 1995).

Según quién sea el propietario de las instalaciones, se pueden indicar diversas modalidades:

- 1-Servicios, actividades o funciones muy delimitadas, a cargo del privado en una instalación pública.

- 2-Gestión total a cargo del privado de una instalación pública y para un plazo concreto.

- 3-Gestión total a cargo del privado de una instalación privada a condición de que preste ciertos servicios y locales o establezca unas tarifas determinadas a cambio de ayudas reguladas en un convenio.

Este tipo de soluciones posibilita contar con el uso de un patrimonio público a entidades deportivas, juveniles o ciudadanas en general, para su utilización y para dar servicios simultáneamente, a cambio de ciertas condiciones o requisitos incluidos en un convenio.

El avance en la mejora de la propia gestión de las instalaciones deportivas, tanto de las existentes como de las que se puedan construir en un futuro, puede ser una tarea que realice de forma exclusiva el sector público o que fomente, dirija y supervise este mediante la adopción de las formulas de gestión indirecta que, en cada caso, resulten más adecuadas. Esta alternativa supone, por tanto, la colaboración del sector privado con el sector público dentro del marco legalmente establecido para esta colaboración.

Bajo este planteamiento de gestión convenida, el sector público mantiene la titularidad de las instalaciones y mantiene también la responsabilidad política deportiva y de las decisiones al respecto. Esta alternativa no supone, por tanto, ninguna restricción a la puesta en practica de las actuaciones decididas por el sector público, más bien al contrario; la experiencia ha venido a demostrar, sin lugar a dudas, que la capacidad de una autoridad pública para conseguir que se ejecute una determinada actuación o que sigan unas determinadas reglas es mucho mayor si no es la propia administración pública quien tiene que realizar esa labor sino que controla que esta labor se realiza por un tercero (Andrés y Delgado, 1995).

La alternativa de la gestión indirecta es una opción de gran flexibilidad y que permite instrumentar muy diversas formas de colaboración del sector privado y el sector público, permitiendo encontrar la formula idónea para la administración correspondiente pueda ejecutar sus políticas en esta

materia.

Ventajas de la gestión convenida

La optimización del contenido deportivo del servicio, desde el momento en que el sujeto gestor es una organización deportiva o un sujeto que tradicionalmente se ocupa del deporte.

La identificación sustancial entre el usuario y el organizador del servicio concurrente a acrecentar el valor formativo y el respeto por las instalaciones y las estructuras que son sentidas como propias por quien las usa.

La conveniencia económica derivada por la utilización de personal que no pertenezca al ente público, presumiblemente más motivado y mejor especializado.

La flexibilidad y la operativa propia de una estructura ágil como puede ser una asociación deportiva, que consiente intervenciones arrolladoras y de operatividad adecuada (Barbieri y Papis, 1996).

Valoración y problemas de la gestión convenida.

Esta necesidad de conocer varios tipos de colaboración con entidades, las dificultades que tiene la mezcla de diversas formulas y la urgencia en adoptar algunos de estos caminos por las restricciones económicas de estos tiempos, está abriendo un panorama nuevo y amplísimo en el que conviene profundizar (Andrés y Delgado, 1995).

Una gran dificultad de muchas corporaciones locales es contar

actualmente con servicios técnicos que sepan establecer frente al colaborador sistemas eficaces en cuanto a la fijación de condiciones, control de calidad, inspección del funcionamiento, y en general, cumplimiento de los pliegos o acuerdos de colaboración.

Donde no fuese garantizado un adecuado mantenimiento del inmueble, el mismo podría sufrir un proceso de decaimiento acelerado con consecuencias negativas en la calidad de servicio y de sus costos derivados por las necesarias obras de mantenimiento extraordinarias (Barbieri y Papis, 1996).

La gerencia puede darle poco interés a minimizar los costos en el caso de que éstos fuesen cubiertos por el ente público propietario.

Las formas administrativas de la gestión convenida.

Dentro de las formas administrativas de la gestión se encuentra la concesión, el concierto, el consorcio, el arrendamiento (Andrés y Delgado, 1995).

a) La Concesión Administrativa

Dice Dorado (1992) que: "El dueño de la instalación transfiere a una persona física o jurídica a la gestión de un servicio, asumiendo el concesionario el riesgo económico del mismo. La concesión puede comprender:

a-La construcción de una obra o instalación y la subsiguiente gestión del servicio.

b-El mero ejercicio del servicio público cuando no requiere obras o instalaciones permanentes o estuviere ya establecidas.

La concesión es un buen instrumento para aquellas actividades que están sometidas a cambios constantes o irregulares, como: el mantenimiento, la limpieza, la seguridad.

En este sentido, Gutiérrez (1996) afirma que el concesionario asume todos los gastos ocasionados por la prestación del servicio y recibe como contraprestación los ingresos procedentes por la recaudación de los diversos servicios prestados. Su beneficio, o su pérdida, será la diferencia entre estos ingresos y gastos.

b) El concierto.

Se denomina también convenio y viene a encauzar la colaboración pactada entre una municipalidad o la institución propietaria de la instalación deportiva y una asociación o federación deportiva, u otra entidad privada o pública. Generalmente se hacen para desarrollar algún programa de actividades muy específicas en una instalación pública (Andrés y Delgado, 1995).

Generalmente esta alternativa se utiliza cuando el dueño del inmueble quiere ampliar la cobertura de un servicio y existen organizaciones que pueden encargarse con cierta facilidad de hacerlo en la condiciones que se requieran a cambio de una contraprestación, generalmente de naturaleza económica (Rodríguez, 1996).

El ejemplo quizás más característico es el de la utilización de instalaciones educativas fuera de horario escolar o el entrenamiento en instalaciones

privadas de equipos deportivos.

c) El Consorcio

Es la creación de una entidad con personería jurídica propia, uniendo los intereses de entidades públicas o privadas sin ánimo de lucro para una actividad o conjunto de ellas de interés social (Andrés y Delgado, 1995).

Generalmente se utiliza para organizar competiciones de alto nivel, para promover una oferta de servicios regionales principalmente en zonas rurales. Se utiliza para disponer de un centro privado o para poner bajo dinámica privada un centro público.

C.- La gestión privada

En este caso es evidente que las lógicas dominantes son las del beneficio, el acceso restringido a unos sectores sociales o económicos y las pautas del libre mercado. Tanto las pérdidas como las ganancias recaen en los propietarios que establecen sus propios criterios, tarifas, propiedades y presupuestos. Solo quedan sujetos al cumplimiento de la legislación y a que sus servicios sean interesantes para el sector social al que se enfocan.

En síntesis, no existe una forma administrativa de gestión más adecuada para todos los casos. Dependiendo del medio social, del tamaño de la población y del nivel de desarrollo del asociacionismo y del deporte, deberá de elegir una fórmula que mezcle, en proporciones diferentes y para temas diversos, cada forma concreta. Por lo que el propietario deberá ajustar sus acciones a la fórmula que elija y poner en marcha los órganos, sistemas y procedimientos que en cada caso le permitan ejercer sus funciones (Andrés y Delgado, 1995).

2.4 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Aquí se menciona lo referente a la utilización de Planes de trabajo (planeación), manuales de operaciones, reglamentos, utilización de inventarios, planes de mantenimiento, planes de mercadeo y manejo financiero.

2.4.1. Planificación

Se considera como el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigida al logro de unos objetivos, por los medios y recursos disponibles. Dicho de manera sencilla planificar es el proceso de mirar hacia el porvenir. La planeación lógicamente antecede a la ejecución de todas las demás funciones administrativas.

Un plan puede facilitar la consecución de los objetivos, pero a un costo excesivamente elevado. Los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable, cuando el costo se mide no sólo en términos de tiempo, dinero o producción, sino también por el grado de satisfacción individual y de grupo. Por lo que planificar es un proceso que implica el desarrollo de las siguientes etapas: definir la Filosofía de la entidad, análisis del entorno interno y externo de la entidad, establecer las previsiones y la definición de los objetivos. (Correal, 1994).

Por su parte, Jiménez (1994) argumenta que la planificación es un definir los objetivos concretos y diseñar las estrategias a seguir para conseguirlos, así como proveer y cuantificar los medios y recursos necesarios estableciendo unos plazos de tiempo determinados para su consecución.

Etapas del proceso de planificación

1.- La inexistencia de una misión expresada por escrito puede dar lugar a desviaciones en la orientación principal de la entidad, tratando de ocupar campos que no le son propios (Correal, 1994).

2.- El análisis del entorno interno de la entidad es con el fin de saber la situación que se está dando como paso previo a la definición de, cómo queremos estar. Algunos de los factores internos que se pueden analizar son los siguientes en el ámbito de las entidades deportivas: instalaciones deportivas y espacios auxiliares, recursos humanos y gestión de personal, oferta de servicios y actividades, recursos comerciales, organización, gestión y dirección.

3.- De igual forma del estudio del entorno interno se debe realizar el análisis del entorno externo a la instalación deportiva como sería: la población y la sociedad, la economía del lugar, la política y la demanda (Correal, 1994).

4.- Establecer previsiones es otro punto de interés dentro de la planificación, donde la organización se basa en los datos suministrados en los puntos anteriores a fin de establecer un catálogo de previsiones. Una estimación se refiere a un intervalo de tiempo (hipótesis), de probable desarrollo que no puede predecir con exactitud y sobre la cual no se tiene ninguna influencia especial (Correal, 1994).

5.- La última etapa de la planificación, es el establecimiento claro de los objetivos, independientemente del puesto de un dirigente, los objetivos son fundamentales, ya que le proporcionará los límites y parámetros que se desean alcanzar. Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige una

actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación, sino también el fin hacia el cual dirige la organización, integración de personal, dirección y control. (Koontz y Weihrich, 1990; Correal, 1994).

2.4.2. Organización

La organización es una faceta muy presente en la actividad humana. Es algo tan común que llega a hacerse un acto imperceptible, inconsciente, mecánico, todas nuestras acciones llevan una carga importante de lo que entendemos por Organización.

La buena organización constituye el denominador común de los perfiles de las personas con éxito, ya que tiene mucho que ver con el aprovechamiento del tiempo. “Quién sabe organizarse hace más cosas, el tiempo lo cunde más”. La organización se convierte así en un factor determinante del rendimiento personal y un valor inmejorable para aumentar la eficacia y eficiencia de las acciones (Martín, 1996).

Dentro de las tareas de la organización significa una transparencia de tareas y recursos a las distintas áreas o puestos de trabajo, de conformidad con sus objetivos, por lo que hay que hacer una división del trabajo para poderlos alcanzar.

La organización responde a la pregunta, ¿Cómo queremos llegar? : Por lo tanto, organizar significa dividir el trabajo que debe realizarse en tareas, a partir de unos criterios determinados, distribuir estas tareas entre responsables y establecer la forma en que se van a coordinar, ya que estas tareas no son totalmente autónomas, sino que todas ellas están relacionadas con los fines, en este caso de una instalación deportiva (Correal, 1994).

Funciones de la organización

La tarea de organizar el trabajo de una empresa va a traer consigo que el gerente o director deportivo ejecute el desarrollo de los siguientes aspectos:

- ✓ La idea de organizar parte del hecho de que una persona sola es incapaz de satisfacer todas las necesidades y deseos. De ahí su pertenencia a colectivos y la necesidad del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua. De esto se deriva la importancia de conocer el nivel de centralización o descentralización: hay que decidir en que medida las decisiones que se requieran tomar durante el desarrollo de las actividades estarán cerca de la gerencia o lejos de ella. Actualmente se apuesta por la descentralización de las decisiones.
- ✓ Una segunda idea básica es la de lograr objetivos comunes a través de la coordinación de actividades. Es un hecho que la coordinación sólo puede ser una realidad cuando las partes se empeñan en el mismo objetivo.
- ✓ Una tercera propiedad de la organización es la división del trabajo: los objetivos se pueden lograr mas eficientemente si lo que hay que hacer se reparte entre sus miembros, definiendo la amplitud del campo de trabajo de las personas dentro del Comité (Correal, 1994 y en Martín, 1996).

Cada miembro del personal debe saber exactamente en que medida le fue transferido el cumplimiento de tareas, los plenos poderes y la responsabilidad. El dirigente delega en las otras personas la obligación de actuar, la autorización de actuar y la obligación de dejar que se valore el resultado de su trabajo. La delegación es probablemente la herramienta

más interesante con que cuenta el dirigente dentro del proceso de organización para dividir el trabajo y lograr la consecución de los objetivos (Correal, 1994).

Con todo lo anterior se puede definir la organización como: “Coordinar de forma planificada las actividades de un grupo de personas, para procurar el logro de un propósito común, a través de la división del trabajo y funciones y a través de una jerarquía de autoridades y responsabilidades”.

La tendencia en las organizaciones hoy va en la dirección de marcos amplios. Esto trae consigo organizaciones más planas y están en conexión con la descentralización.

2.4.3. Programación

Programar es el tratamiento metódico y sistemático de todos los elementos y factores que intervienen en una actividad de naturaleza físico deportiva, y la forma en que estos se relacionan y actúan conjuntamente en aras a un resultado óptimo (Martín, 1996).

Por lo tanto, programar es establecer y aplicar todas las medidas que estén relacionadas con cada uno de los trabajadores y con la realización de sus tareas. Proceso en el que ha de contar para su elaboración con el propio trabajador. En definitiva esta tarea del dirigente consiste en desarrollar programas de acción concretos que deben contemplar los siguientes aspectos: objetivo del programa; responsable directo; recursos a asignar: instalaciones, humanos, económicos; duración y calendario del programa; resultado previsto y como se miden; análisis básico del costo beneficio; población meta: ¿cómo y con quién se comunica? (Correal, 1994).

Es importante tener presente que un programa deportivo es un servicio

intangibles. Un producto físico es un objeto, una cosa, un artículo, el cual se puede ver, tocar, etc. Un servicio es un deseo, una sensación, un hecho, una experiencia que se vive y se recuerda sin más.

Todo servicio intangible:

- Se diseña con anterioridad o se modifica sobre la marcha.
- La intervención de las personas es decisiva.
- Los estándares de calidad no se comprueba, hasta el momento que se consume.
- Se consume y se prueba en el mismo momento que se produce o elabora.
- Lo importante es cómo se presta.

Atributos de un programa:

Un programa deportivo, cualquiera que sea, debe recurrir a una serie de cualidades:

Idoneidad: que haya coherencia entre los fines y el contenido que planteamos para conseguirlos.

Atractivo y servicial: debe ser diseñado pensando en los posibles usuarios consumidores. Lo que implica que guste, que complazca; para que, en lícita competencia, atraiga clientes para sí.

Singularidad: no puede haber dos programas iguales. Cada uno debe tener sus propios rasgos de identidad que le diferencie de otros.

Innovación: todo programa debe incorporar elementos novedosos respecto

a ediciones anteriores.

Desafío: no vale marcar objetivos ya conseguidos. Todo programa debe tener metas cuya consecución suponga un esfuerzo, estímulo o aliciente extra.

Evaluable: la valoración cualitativa y cuantitativa de un programa es requisito imprescindible para conocer su aceptación y poder mejorarlo. Lo cual implica la formulación de objetivos y parámetros de calidad que sean medibles (Martín, 1996).

Este último punto, es el origen del último paso de las tareas dirección, a saber:

2.4.4. Control

El control es la tarea de dirección consistente en comprobar si los resultados de las tareas cumplidas corresponden al plan previsto, es decir si con el esquema organizativo y con los programas de acción desarrollados se han cumplido los objetivos previstos.

La función gerencia de control es la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse de que se cumple con los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos.

La tarea de los controles es hacer que los planes tengan éxito, naturalmente, al cumplir su misión, los controles deben reflejar los planes, y la planeación debe preceder al control (Koontz y Weihrich, 1990).

Si no se planifica o se planifica mal no se puede hacer el control, ya que si

no se sabe a donde se quiere llegar entonces no tienen importancia donde se encuentra. El control cierra el círculo de tareas del directivo, y es al mismo tiempo de arranque para el inicio de un nuevo proceso de planificación (Correal, 1994).

Igualmente importante a todo lo descrito anteriormente sobre las tareas de dirección es el deseo de administrar, ya que cuando las personas que realizan con gusto las cosas las practican con empeño y deseo, teniendo la capacidad de influir en otras personas y de obtener resultados mediante el esfuerzo en equipo.

Una vez comprendido acerca de las técnicas de dirección que se dan en una organización deportiva, se analizará sobre los modelos y características administrativas de la Gestión Deportiva.

2.5. GESTIÓN FINANCIERA

2.5.1. MANEJO FINANCIERO DE UNA INSTALACION DEPORTIVA

En el contexto económico en el que se encuentran actualmente las instalaciones deportivas, principales responsables del servicio físico deportivo en el ámbito comunal, es caracterizado por una escasez creciente de recursos y una cada vez mayor tendencia a la autofinanciación de los servicios se plantean a juicio dos retos fundamentales:

Reducir gastos de funcionamiento: para liberar recursos de nuevas inversiones, tanto en la construcción de nuevas instalaciones como en la remodelación y renovación de las existentes. Es importante recalcar aquí este último aspecto, quizás no suficientemente considerado al planificar las actuaciones a medio y largo plazo, puesto que en los próximos

cinco años una gran parte de instalaciones tendrán entre 10 y 20 años o más, momento en el cual comenzará a ser necesario proceder a renovaciones y modernizaciones importantes.

Optimización de costos: En el campo de la reducción de costos hay que atender a tres líneas de actuación diferenciadas:

- La planificación de las instalaciones de forma que su diseño facilite el mantenimiento posterior y que se utilicen los materiales que, a largo plazo, se consideren como más rentables, esto es, que no se prime la utilización en la construcción de materiales baratos o de empresas constructoras escasamente cualificadas que si bien inicialmente suponen un costo menor, a medio plazo supondrá un costo de mantenimiento muy superior al ahorro inicialmente conseguido, o que la tecnología empleada requiera del mínimo mantenimiento posterior o del mínimo consumo (superficie de la pista, alumbrado, etc.).
- La Optimización del costo de personal, tanto de personal administrativo como del personal de mantenimiento. En este sentido se hace necesario avanzar en la versatilidad personal, aspecto imprescindible si se quieren reducir los costos, y en el establecimiento de una política de remuneraciones similar a la del sector privado y una política de promoción más flexible y más adecuada a las necesidades reales. Igualmente, es necesario avanzar en la formación del personal y en el involucrar y vinculación del mismo con los objetivos de la organización (Rodríguez, 1996).
- Por último, es necesario también avanzar en el establecimiento de precios más cercanos al costo real de forma que se consigan tasas de autofinanciación, de al menos los gastos de mantenimiento, más

razonables. Hay que destacar a este respecto que la gratuidad o muy bajos precios generalizados tiene el riesgo de conducir a una limitada valoración del servicio recibido (más concretamente, del esfuerzo realizado por la administración de la instalación) por parte de los usuarios y que la alternativa de precios más ajustados y la diferenciación de la gratuidad a colectivos concretos (mediante carnés, bonos o fórmulas similares) puede suponer, a medio plazo, una mejor valoración del esfuerzo gerencial del Complejo Deportivo y a una mejor autofinanciación (Rodríguez, 1996).

MERCADEO Y PATROCINIO DEPORTIVO

La gestión deportiva está actualizando mucho sus conceptos de dirección de empresas, y con ello, se afrontan nuevos retos para la generación de recursos a fin de brindar calidad en el servicio y la satisfacción del usuario (Luna, 2001).

En este sentido es que se hace necesario visualizar una perspectiva más sustentada en la cooperación y el entendimiento, tanto con un posible patrocinador como con el usuario, cliente, potencial de la instalación deportiva. Por esta razón que el mercadeo y patrocinio debe ser un producto al alcance del colectivo deportivo (Campos, 2000).

Mercadeo deportivo

Una de las estrategias a considerar en cualquier planificación de mercadeo es el análisis externo, entre los que se consideran todos los factores externos que pueden impactar a la estrategia (Aaker, 1988). Entre ellos se sitúa el análisis del cliente o consumidor.

Luna (2001) afirma que consumir un servicio deportivo significa tener unos motivos ya bien sea para realizar deporte o bien para contemplarlo (consumidor como espectador). Así que conseguir o captar usuarios se ha convertido en un elemento clave de la estrategia actual, aunque quizás la mayor complejidad reside principalmente en cómo hacer que dichos usuarios se mantengan en las instalaciones deportivas.

Este mismo autor, manifiesta que entre las estrategias que se pueden implantar están: promoción de ventas, relaciones públicas y mercadeo directo.

Promoción de ventas

La promoción de ventas es lo que se denomina una variable operativa a corto plazo, es decir, tiene una incidencia rápida en el mercado. Además, esta pensada en objetivos a corto plazo, como por ejemplo, en el período de vacaciones brindar promociones familiares para el uso de la piscina. La promoción de ventas de servicio tal y como lo exponen Kotler, Cámara y Grande (1995) es más una estrategia de las pequeñas empresas u organizaciones que de las grandes.

Dentro de las estrategias principales en el ámbito deportivo de promociones al consumidor se pueden encontrar nueve, las cuales son citadas por Luna (2001):

1. *Muestras gratuitas o pruebas*: tiene como objetivo la prueba del producto. Muchas personas pueden ser clientes pero les falta la experiencia de la prueba del producto para conocer las ventajas del servicio.

2. *Descuentos*: es la reducción del precio para fomentar la prueba del servicio. Esto es especialmente interesante en nuevos centros deportivos que con motivo de su reciente inauguración, necesitan tener una gran afluencia inicial de clientes.
3. *Retornos*: su objetivo es la devolución del dinero si se dan determinadas condiciones. Tal es el caso de captar nuevos usuarios - clientes donde si se da el caso que cumplen tres meses mínimos de asistencia se les contempla una serie de ventajas en los servicio o precios (en función de la estrategia). Esta estrategia es especialmente importante para el concepto de fidelidad del consumidor, pues utiliza esa misma fidelidad como elemento a recompensar.
4. *Precios de paquete*: su objetivo es la venta cruzada de diferentes servicios de tal manera se estimula el uso y servicio de diferentes actividades. Ejemplo de esto es el caso de cruzar servicios tipo aeróbicos con bailes populares, combinación de varios deportes, entre muchos otros. Otro concepto de gran importancia para los servicios deportivos dentro del precio por paquete, es el de promocionar la asistencia de individuos relacionados entre sí como pueden ser por la pertenencia a una misma familia. De tal modo que se hacen precios especiales según el número de miembros de la unidad familiar que asistan. De este modo, el servicio deportivo entrelaza mejor la fidelidad y la accesibilidad al servicio al introducirse no sólo en el ámbito individual sino en el ámbito familiar.
5. *Regalos*: el regalo es una forma alternativa de bajar el precio sin hacerlo. Es decir, el regalo permite que se incorpore un valor

añadido a la utilización de un servicio determinado. Tal es el caso de regalar gafas y gorros a los que se inscriban a la piscina. Así como premiar con regalos el grado de fidelidad de los usuarios.

6. *Sorteos, juegos, concursos y premio*: es un sistema promocional no sólo para los nuevos usuarios sino también para los usuarios permanentes. Esto permite que todos los usuarios participen y se genera una clima de expectación, donde un usuario, ya bien sea por sorteo, juego o concurso, sea premiado por ser cliente – usuario.
7. *Garantías sobre el servicio*: permite que la confianza del consumidor sea tal que no dude en la utilización del servicio. Así por ejemplo, en el área de salud, en servicios de actividad física para personas mayores con dolencias o problemas médicos, la garantía de los servicios prestados debe ser de máxima calidad, cuidando con extremo tal variable. Se ejecutan programas detallados controlados por personal profesional que garantiza que los servicios son controlados por este tipo de personal. La comunicación de los elementos que conforman la garantía se convierte en un elemento clave en esta promoción.
8. *Promociones conjuntas*: permiten que dos empresas o marcas actúen de modo sinérgico. Así, la compra de material deportivo en determinadas tiendas y la pertenencia a un centro determinado permite que se obtengan precios con descuentos.
9. *Demostraciones en los puntos de venta*: permite que se haga especial énfasis sobre determinadas actividades y por lo tanto que se incite a participar del servicio prestado. Tal sería el caso de celebrar una demostración pública de ejercicios físicos de adultos mayores,

gimnasia en niños o bailes en una actividad específica como puede ser una feria de la salud. Este tipo de estrategias se puede acompañar de lo que se conoce como “día de las puertas abiertas” donde el centro deportivo se vuelca en la zona geográfica para su acceso con diferentes demostraciones o actividades.

Las relaciones públicas en los servicios deportivos

Las relaciones públicas se han convertido en los últimos años en una variable comunicacional muy importante. Ello debido a que permite de modo indirecto la comunicación con los medios y con los usuarios. Tal es el caso de las revistas, publicaciones periódicas, volantes o cualquier otro medio de comunicación que permita tanto comunicar como generar imagen de la organización o servicio prestado en la instalación. Otra variable importante es la generación de acontecimientos y noticias, las cuales generan orgullo de permanencia internamente y deseo de pertenencia externamente. Así mismo permite una comunicación más barata por la dimensión del propio acontecimiento (competencias, concursos, otros). Un tercer bloque comunicativo son las charlas, conferencias y demás mecanismos de comunicación formal con los usuarios. Una cuarta opción de las relaciones públicas es la implicación con los barrios o zonas de impacto geográfico. Este aspecto permite que la organización vaya más allá de la mera gestión deportiva y se intente introducirse en las redes sociales cercanas a la instalación. Tal es el caso de organizar actividades con personas con discapacidad o con una agrupación de jóvenes. También se podría promocionar un equipo del barrio o la localidad, como emblema de la organización (Luna, 2001).

Mercadeo directo

Se caracteriza el mercadeo directo en conectar con públicos objetivos específicos de tal modo que el costo de impactos no útiles sea el menor posible, de tal modo que lo que se abarata con tal medida, se puede utilizar para dar un valor añadido a la acción a realizar.

Lo que enfatiza la utilización del mercadeo directo en general es la capacidad de medición de sus estrategias, al saber el número exacto de público impactado y el grado de eficacia de tales acciones. En cierto modo, este control exhaustivo de las técnicas utilizadas permite encontrar el sistema idóneo de comunicación, promoción y servicios de las instalaciones (Luna, 2001).

El investigador Luna (2001) a partir un estudio sobre motivaciones deportivas del público manifiesta que los modelos genéricos no suelen ser de excesiva utilidad en las estrategias de mercadeo si no se producen procesos de segmentación que permitan obtener resultados más pormenorizados de los perfiles de los usuarios – consumidores. Por lo que es conveniente utilizar diferentes estrategias en el mercadeo deportivo a fin de captar al mayor número de usuarios en las instalaciones deportivas.

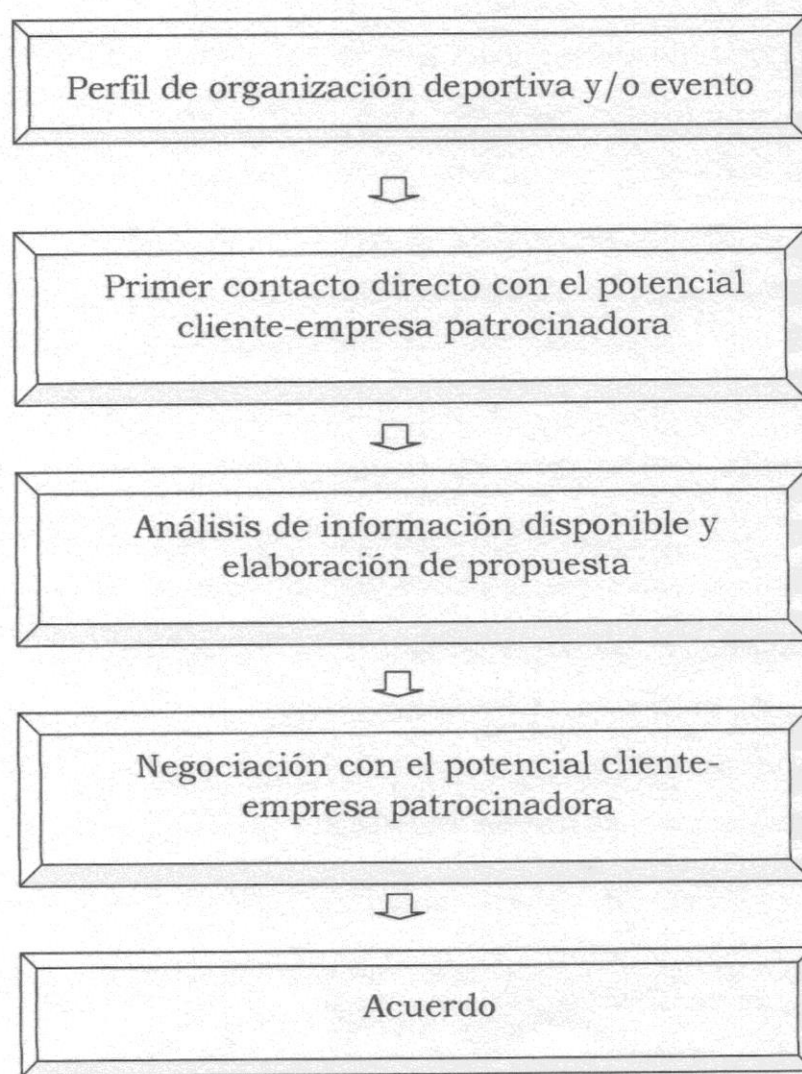
Patrocinio deportivo

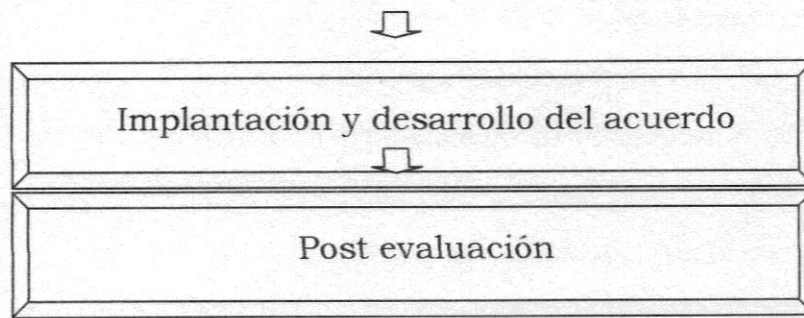
Gran parte del mundo deportivo no se ha percatado de que el avance cualitativo que esta teniendo lugar en la comunicación comercial de las empresas ha propiciado que las entidades deportivas puedan disponer en la actualidad de un nuevo producto: el patrocinio deportivo. Se ha tendido a pensar que el producto patrocinio se encuentra más ubicado en la esfera empresarial que en la órbita de la entidad patrocinada. Esta circunstancia

del escaso conocimiento, que en cualquier otro sector resultaría inaudita e incluso irrisoria, acaece lamentablemente en este caso de modo evidente (Campos, 2000; Oreamuno, 2000).

A continuación se presenta una metodología de trabajo sobre el proceso de venta por los entes gestores de las instalaciones deportivas de un producto que les pertenece y que, por tanto, han de saber comercializar y gestionar: el patrocinio deportivo, según Campos (2000).

Proceso de Venta del producto patrocinio deportivo





1. Perfil de organización deportiva y/o evento

Descripción del gestor deportivo y del evento o eventos que está promoviendo. Se debe cuantificar el número de usuarios o participantes de nuestras actividades, incluyendo practicantes y espectadores. Así como disponer de información acerca de las características demográficas (edad, género, nivel de ingresos, estado civil, nivel educativo) y psicofísicas (estilo de vida, opiniones, valores, entre otras) de nuestros usuarios. Las empresas estarán más dispuestas a patrocinar en el caso de que las características demográficas y psicográficas de sus públicos coincidan con los de la organización deportiva.

2. Investigación e identificación de potenciales clientes-empresas patrocinadoras.

Esta es la etapa en la que se inicia la tarea de investigar e identificar aquellas empresas que se consideren estar interesadas en patrocinar una organización y/o evento deportivo. A este respecto, es importante evitar pensar que todas las empresas tienen idénticas necesidades en materia de comunicación comercial.

En una primera selección de potenciales patrocinadores se puede proceder fijando la atención en aquellas empresas que el público objetivo coincida

con el de la organización deportiva, luego seleccionar las empresas de acuerdo a: necesidades de comunicación comercial de las empresas, nivel de coincidencia de los públicos objetivos de empresa y entidad deportiva, sector en que se ubica la empresa y tamaño de la misma, ámbito geográfico de actuación, estructura del capital, número de empleados y otras. Seguidamente, realizar recopilación de datos más concretos o específicos acerca de las empresas que ya se hayan seleccionado: sector en el que se ubican, ámbito geográfico de actuación, tamaño de la empresa, número de empleados, estructura de la misma, entre otras.

3. Primer contacto directo con el potencial cliente-empresa patrocinadora.

Se inicia en este momento algún tipo de contacto directo con nuestros potenciales clientes-empresa patrocinadora (en persona o vía línea telefónica). En esta fase se pone todo el empeño en disponer en la medida de lo posible, de todo tipo de detalles acerca del proceso de toma de decisiones en las empresas en relación a la selección de potenciales patrocinadores, conocer quien toma las decisiones en materia de patrocinio deportivo, criterios que se utilizan para realizar patrocinios, actitudes y preferencia de las personas a cargo, cuantía presupuestaria destinada a patrocinio.

4. Análisis de la información disponible y elaboración de la propuesta

Sobre la base de la información recabada en los tres pasos anteriores, la organización deportiva ha de llevar a cabo una labor de síntesis; labor que habrá de ser posteriormente plasmada en la propuesta de patrocinio o documento que se hará llegar a los potenciales patrocinadores.

La redacción de la propuesta debe de realizarse en forma concreta ya que los directivos de las empresas no acostumbran a disponer de mucho tiempo para leer documentos de muchas páginas. El orden de las condiciones presentadas puede variar en función de los puntos fuertes y débiles. Debe quedar claro en el documento que no se ha venido a “pedir dinero”, sino a ofrecer un producto que les pertenece: el patrocinio deportivo. Un producto que pretende satisfacer las necesidades de comunicación específicas de cada una de las empresas con las que se haya contactado.

5. Negociación con el potencial patrocinador-empresa cliente

Este paso puede a su vez ser subdividido en dos pasos: la preparación de la negociación, y la correspondiente negociación propiamente dicha o presentación de la propuesta ante los directivos de la empresa potencialmente patrocinadora. En relación a la fase de preparación es indudable que lo primero que se ha de hacer es enviar la propuesta de patrocinio redactado en el cuarto paso, y hasta donde sea posible entregar personalmente la misma.

Una vez que es analizada por la empresa, se solicita una entrevista con el directivo o grupo de directivos de la empresa, donde se pretenda realizar una labor de confirmación acerca de: ¿qué beneficios desearían éstas ver en una operación de patrocinio?, ¿cuáles son los criterios más importantes en su evaluación de propuestas de patrocinio?, entre otras. De esta forma, se pretende fomentar la interactividad en la entrevista.

Y es que una vez el potencial patrocinador expone cuales son sus necesidades, el gestor de operaciones de patrocinio deportivo está en condiciones de adaptar su presentación a fin de hacer pensar al

7. Implantación y desarrollo del acuerdo.

En la fase anterior la organización deportiva llegó a un acuerdo de patrocinio con una empresa. No obstante, éste no ha de ser el objetivo último y único de la relación patrocinador – patrocinado. Es absolutamente indispensable que deporte y empresa trabajen juntos para que las cosas sucedan, para que las necesidades de ambas partes se vean satisfechas. Una relación de este tipo no se limita sólo a conseguir un patrocinador, sino que también hay que mantenerlo.

Los gestores deportivos han de poner especial énfasis en mantener y cultivar las relaciones de patrocinio ya establecidas, muy por encima de la atención prestada a la labor de captar nuevos patrocinadores. Además, en cualquier caso, la experiencia muestra como los clientes patrocinadores ya existentes son la mejor carta de presentación, el mejor aval para que potenciales clientes-patrocinadores se sientan atraídos por la posibilidad de conceder su apoyo. El disponer de acuerdos ya firmados con otras empresas inspira confianza y seriedad.

8. Post – evaluación.

En muchísimas ocasiones, las empresas se limitan al análisis de la exposición o presencia en medios derivada de su apoyo al evento. El estudio de presencia en medios ofrece al patrocinador un análisis pormenorizado sobre el número de horas, minutos y segundos que su marca o empresa aparece en TV o radio, o el número de milímetros en el medio escrito. Lo que se hace a continuación de la cuantificación de la presencia en medios es la simple comparación de lo que hubiese tenido que pagar la empresa por esa supuesta “publicidad gratuita” si en lugar de recurrir al patrocinio, hubiese tenido que satisfacer directamente las

tarifas publicitarias en vigor. Es lo que se denomina cálculo del equivalente publicitario.

Por lo anterior, es que el mercadeo y patrocinio deportivo son muchos más amplios que pueden ayudar a lograr los objetivos finales como organización deportiva: incrementar los usuarios de las instalaciones o actividades, aumentar los ingresos, mejorar la calidad del servicio deportivo que se presta, diversificar la oferta deportiva o, simplemente, utilizar el deporte como medio de promoción de una entidad o marca no deportiva.

2.6. GESTIÓN DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS

La gestión es el resultado final del ciclo edilicio deportivo.

Uno de los factores que inciden en la gestión, aumentando las dificultades es que ésta representa la conclusión de una serie de complejas operaciones que influenciarán en manera determinante el resultado final.

Se denomina el *Ciclo Edilicio Deportivo* al conjunto de operaciones que comprenden las distintas etapas operativas de planificación, programación, financiamiento y realización de la obra. La gestión es el acto final, los errores cometidos anteriormente se pagan en esta etapa (Barbieri y Papis, 1996).

Es fácil imaginarse como una instalación deportiva con una mala utilización de sus áreas de servicio se transforme en una estructura imposible de gestionar (Barbieri y Papis, 1996). Una elección distributiva y dimensional no calibrada, materiales inadecuados, establecimientos técnicos mal proporcionados pueden incidir pesadamente también en esta última etapa.

Por este motivo, el plano de gestión debe representar el primer paso en el ciclo edilicio deportivo. Muchas veces se programa, se proyecta y se construye sin tener en cuenta todos estos factores que después se notarán ya cuando sean irremediables.

Definición y clasificación de las instalaciones deportivas

Espacio para actividad física o área deportiva: es el corazón de la

instalación deportiva y representa el lugar donde se realiza el deporte, o los deportes en caso de espacios polivalentes, a los fines gestionales es necesario optimizar la funcionalidad para obtener el mayor uso posible.

Los servicios auxiliares: comprenden todos los locales de servicio indispensables para el buen funcionamiento de la instalación: camerinos, bodegas, oficinas administrativas, médicas, entre otras. Es evidente la importancia de que estas áreas existan y tengan un buen funcionamiento para cubrir las exigencias de los usuarios.

Las instalaciones técnicas: comprenden los espacios de salidas y conexiones necesarias para garantizar las condiciones microclimáticas del funcionamiento de la estructura. Desde el punto de vista de la gerencia, esta parte es de fundamental importancia, aunque a veces no se le da toda la que necesita.

Las áreas para el público: son todos aquellos espacios necesarios para que los espectadores puedan ver la actividad deportiva, es decir: las graderías, los accesos, servicios varios, pasillo (Barbieri y Papis, 1996).

La gestión de una instalación está condicionada de manera significativa por la dimensión del sector para el público (Barbieri y Papis, 1996). Es cierto que la previsión de una buena cantidad de lugares para los espectadores puede llevar a equilibrar las entradas con los costos, pero igualmente aumentan los costos de mantenimiento de esta instalación.

Los servicios complementarios: comprenden todas aquellas áreas que no son indispensables para el buen funcionamiento de la instalación, pero que si fueron previstas y ayudan a mejorar la calidad final del servicio, entre estos servicios se encuentran la cafetería, zonas de descanso, áreas

sociales; y estas áreas también sirven para acrecentar las entradas de dinero.

Cada tipología de instalación deportiva está caracterizada por un conjunto de requisitos de dos categorías: la primera comprende aspectos dimensionales en relación a las exigencias de funcionalidad, sobre las cuales se determinan las clases tipológicas de los establecimientos deportivos, la segunda categoría se ocupa de los aspectos cualitativos, en particular los requisitos ambientales de seguridad e higiene (Barbieri y Papis, 1996).

Por lo tanto, resultan, entre las exigencias de los usuarios para el desenvolvimiento de las actividades y los requisitos que tienen que tener los espacios para consentirlas, las siguientes relaciones:

EXIGENCIAS

1. De funcionalidad
2. De condiciones ambientales
3. De dimensiones
4. De seguridad
5. De higiene

Mantenimiento de instalaciones deportivas

Las operaciones de mantenimiento a realizar en una instalación deportiva son numerosas y se refieren a todas sus partes: áreas deportivas, edificios, instalaciones técnicas.

El fin de las operaciones de mantenimiento es obviamente aquel de mantener de manera efectiva las distintas partes de manera de garantizar

en el tiempo un suficiente grado de eficiencia y confianza. En otros términos el mantenimiento tiene el fin de mantener el nivel constante de prestación de la instalación, es decir, la capacidad que esta tiene de absorber a las propias funciones en condiciones de seguridad y confianza.

Tal nivel de prestación, término bastante genérico que puede ser definido en muchas maneras, va naturalmente decreciendo en el tiempo como consecuencia del uso y del envejecimiento de las partes. Las intervenciones de mantenimiento pueden reparar el nivel de prestación a aquel originario, se habla entonces de un mantenimiento de conservación o preventivo, o a un nivel más alto, utilizando componentes de mejor calidad y de duración más elevada también con costos mayores pero que se pagan solos en el tiempo, ya sea en términos monetarios porque las sucesivas operaciones de mantenimiento serán más sutiles, o en términos de calidad de servicio ofrecido: se habla entonces de un mantenimiento mejorativo (Barbieri y Papis, 1996).

El mantenimiento de conservación conviene en el caso de intervenciones limitadas y cuando las características de los aparatos o componentes a sustituir no puedan ser cambiadas sin determinar desequilibrios, inconvenientes o malfuncionamientos en otras partes de la instalación.

El mantenimiento mejorativo o correctivo, previa valoración de la realización costo - beneficio puede ser conveniente en ocasión de intervenciones más generales, modificaciones o mantenimientos extraordinarios.

Cualquiera que sea el mantenimiento, un método racional para imponerlo es aquel de prevenir las condiciones de peligrosidad, posibles interrupciones en le funcionamiento o mal funcionamiento, con una serie

de operaciones programadas en el tiempo que comportan la revisión o sustitución de los componentes aunque todavía no estén fuera de uso.

Es preferible intervenir con un programa de costos determinados, más que esperar la verificación de inconvenientes que a la necesidad de trabajos imprevistos y por lo tanto con costos no calculados, pueden acarrear también la interrupción del funcionamiento de la instalación con daños económicos muy importantes.

Es por esto que es indispensable que el gerente deportivo o administrador, defina un programa de mantenimiento, que haga una lista de las operaciones que se hacen sobre las distintas partes de los edificios y sobre las instalaciones con vencimientos fijos (Barbieri y Papis, 1996). Tal programa en efecto debería estar a disposición del gestor deportivo.

Este programa debe ser lo más completo posible y será más o menos complejo en relación al tipo de instalación con que se cuente. Sobre la base del programa serán establecidas las tareas que deberán ser desarrolladas por el personal encargado de las operaciones de mantenimiento, o serán individualizados grupos de operaciones que deberán ser confiados a empresas contratadas para tal fin.

El mantenimiento es conducido por un personal experto o por empresas especializadas. Entre las operaciones de mantenimiento pueden distinguirse aquellas más frecuentes (diarias, semanal o al máximo mensual), en forma simple, de las menos frecuentes (semestrales y anuales), a las más complejas (Barbieri y Papis, 1996).

También las indicaciones generales no pueden ser dadas, por las operaciones más frecuentes y por lo general para aquellas más simples

puede ser conveniente tener personal fijo, que se puede emplear eventualmente también en otras partes; para las otras y por lo general las más complejas pueden dar mejores resultados la contratación de una empresa especializada en los sectores específicos y que garanticen su intervención en un terminado período de tiempo desde la atención.

En relación a la importancia del centro deportivo y por lo general en los centros deportivos con numerosas instalaciones, puede a veces ser conveniente la constitución de equipos de operarios especializados que en los tiempos establecidos efectúen las distintas operaciones necesarias. El número de establecimientos para controlar debería ser tal que garantice el uso continuo de tal persona.

Por último, es importante realizar un esfuerzo en la planificación de las nuevas inversiones y en el propio aprovechamiento de las existentes con el objeto de adecuar la oferta a la demanda de la forma más eficiente posible. En este reto están involucradas todas las administraciones y el propio sector privado en el sentido de que su oferta también está conduciendo a la cobertura de una demanda (Rodríguez, 1996).

2.7. GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS

Área de servicio de una instalación deportiva

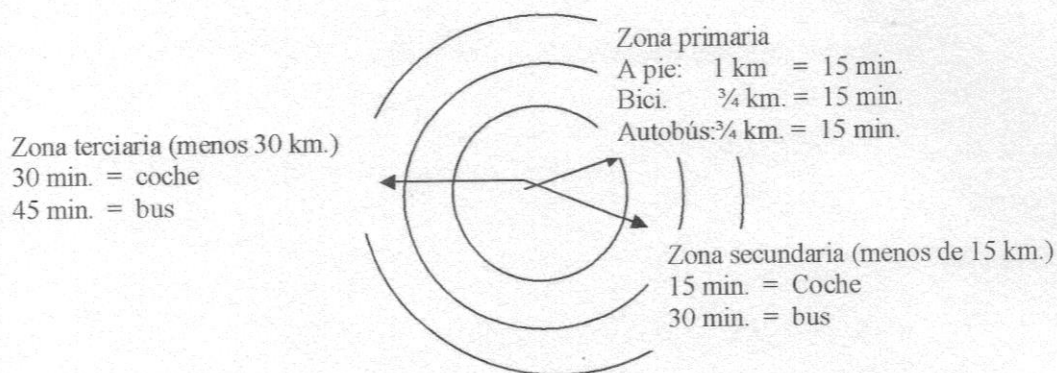
Es importante subrayar como el mundo deportivo, o bien, el Sistema Deportivo, en un determinado territorio es fuertemente interdependiente, ya sea con los factores externos, como con los internos.

Puede no ser suficiente de tal manera optimizar técnicas y modalidades de gestión, si al mismo tiempo, aunque también en primer lugar, no se resolvieron los diferentes aspectos del contorno.

Ahora bien, al área de servicio llamada también área de gravitación, representa el entorno geográfico cercano a la instalación deportiva. El área de servicio cambia en función de las características de la instalación: en grandes estadios o complejos deportivos pueden existir grandes áreas gravitacionales de nivel regional o sobrerregional; las instalaciones más pequeñas de barrio por el contrario usan áreas que no van más allá del ámbito de uso (Barbieri y Papis, 1996).

Otro elemento que condiciona el área de servicio está representado por las características del territorio, de las modalidades de acceso, de los servicios de transporte, de los tiempos de recorrido. Más que la dimensión física absoluta, en efecto puede ser más útil hacer una referencia al espacio temporal que conlleva a la instalación a una determinada área, una instalación pequeña puede tener un área de servicio individualizado por el área de acceso en 5 – 10 minutos, una instalación mediana puede referirse a tiempo de 10 – 15 minutos, para instalaciones más complejas se puede imaginar de alargar el área de servicio hasta 30 – 45 minutos de recorrido, para instalaciones particularmente complejas (estadios) se puede ir todavía más lejos (Barbieri y Papis, 1996).

Radio de influencia de una instalación deportiva.



Por lo sucesivo, la oferta de servicio que se preste en la instalación deportiva tiene que ponerse como objetivo de responder a las exigencias de los usuarios que fueron individualizados en el área de servicio. El servicio es el resultado final, la síntesis en práctica de las facilidades del establecimiento, de la disponibilidad del personal técnico para las funciones de conducción y el personal especializado para la organización deportiva y la asistencia sanitaria, con capacidad financiera y organizativa.

Por otro lado y como ya es comentada la necesidad ineludible de la sociedad moderna de la práctica regular de los deportes en sus diferentes manifestaciones, obliga por un lado a afrontar las responsabilidades de la organización de éstas actividades, pero por otro lado a brindar las facilidades para las mismas, estimularlas, habilitar en las ciudades y lugares naturales espacios acondicionados a ese fin.

Se puede decir entonces, que el deporte y el juego son inconcebibles sin voluntad de rendimiento, y bajo éste aspecto tenemos o caracterizamos los siguientes espacios o áreas:

- ⊥ Instalación única en medio urbano.

- ‡ Centro deportivo y/o recreativo en medio urbano.
- ‡ Espacio o centro recreativo o deportivo en medio rural.
- ‡ Instalación única en medio rural.
- ‡ Centros náuticos.
- ‡ Centros o áreas naturales y/o montaña y/o playa.

La utilización de las instalaciones deportivas y recreativas, está basada en la capacidad funcional de la misma (planificación más administración), pero tiende a ser deficiente y de bajo rendimiento operativo cuando no responden a un criterio de planificación objetivo y claro (Barbieri y Papis, 1996).

Por lo tanto, se requiere integrar las instalaciones al deporte escolar en primer término, de alta competición, al comunal y al universitario.

Los distintos horarios de uso, permiten la ocupación plena de las instalaciones, si se suma a esto la racionalización del diseño y del uso, del manejo y el mantenimiento, se puede tener la pauta de las actividades a considerar en relación a la superficie neta de juego de las instalaciones con el nivel de participación que se desea obtener de acuerdo a la densidad poblacional cercana a la instalación (Barbieri y Papis, 1996).

En este sentido, el objeto de la planificación de las instalaciones es obtener el máximo rendimiento, previendo futuros desarrollos, reservas de áreas y crecimientos, de manera que la elección de los predios debe llevar el análisis de:

- ‡ Posibilidades futuras,
- ‡ Conexión a vías de acceso,
- ‡ Conservación y/o mejoramiento del medio ambiente,
- ‡ Dotación de servicios,
- ‡ Clima y topografía,
- ‡ Integración a locales de educación,
- ‡ Calidad y aceptación de las actividades (deportistas y espectadores).

La organización de actividades

En la organización de las actividades se puede integrar todas las actividades deportivas que se pueden practicar en la instalación deportiva; los usuarios, que pueden desarrollar la actividad deportiva en forma organizada o no organizada: los operadores deportivos.

Las actividades deportivas practicables en la instalación deportiva dependen obviamente de la tipología y para las instalaciones llamados polivalente de su compatibilidad sobre todo en los aspectos dimensionales y de las características de la pavimentación.

En el ámbito de cada actividad deportiva es posible distinguir diferentes momentos y en particular aquel formativo, el educativo, el de plena

explicación deportiva, el de recreación y el de mantenimiento.

A cada uno de estos momentos corresponde una serie de exigencias por parte de los usuarios y por lo tanto una serie de requisitos ya sean en términos organizativos y de equipamiento (Barbieri y Papi, 1996).

Los usuarios deportivos de la instalación deportiva se pueden distinguir en dos grandes categorías que tienen su importancia en términos de organización de la actividad y el uso de las instalaciones: los usuarios organizados que practican el deporte con regularidad, de manera organizada, haciendo parte de la sociedad a través de asociaciones deportivas de varios tipos; los usuarios no organizados, es decir aquellos que practican el deporte con continuidad pero sin pertenecer ni participar de las asociaciones deportivas (Barbieri y Papis, 1996).

Los operadores deportivos son en la práctica todos aquellos que prestan su esfuerzo de trabajo para que se pueda desarrollar la actividad deportiva. Entre ellos entran los adeptos a la enseñanza y a la animación técnica, es decir, los entrenadores, los profesores de educación física, el personal especializado para la reeducación motriz. Entran también en esta categoría aquellos que se ocupan de los aspectos organizativos, es decir, los dirigentes de la sociedad, los acompañantes.

Programas deportivos para el uso de las instalaciones deportivas

La buena organización del uso de una instalación deportiva repercute obviamente en las características cualitativas y cuantitativas del servicio hacia los usuarios y sobre los gastos de la gestión.

El mejor aprovechamiento de la estructura se tiene cuando ésta funciona sin intervalos, excluidos obviamente aquellos técnicos. En la estructura del programa conviene hacer referencia sobre todo el uso organizado, en cuanto a uso frecuente de la instalación y reservar el uso no organizado para las otras fases de horarios (Barbieri y Papis, 1996).

Sugerencias al respecto son igualmente muy generales, en cuanto a un rol fundamental tiene los hábitos locales y el clima. La presencia de usuarios escolares, si está prevista, puede llenar las horas de la mañana, por ejemplo desde las nueve hasta las doce medio día.

Donde sea posible, si existe la solicitud de uso, es necesario prever las fases horarias en las primeras horas de la mañana para el entrenamiento de los atletas ocupados en otras actividades durante el resto del día.

Para muchas instalaciones de edificaciones más comunes, como los campos al aire libre, las piscinas al descubierto, las pistas atléticas y otros, el uso está fuertemente condicionado por el período de iluminación y de las condiciones climáticas, se puede incrementar la posibilidad de uso previendo la instalación nocturna o para campos chicos una simple cobertura, intervenciones que pueden ser de modesta identidad pero que pueden aumentar considerablemente el período diario y estacional de la utilización (Barbieri y Papis, 1996).

Mejoras en la oferta

En este aspecto, a su vez se destaca dos líneas de actuación diferenciadas: a) la mejora de la oferta de instalaciones tanto en cantidad como en contenido, aspecto que ya se ha tratado ampliamente con anterioridad y b) la propia mejora de la calidad de servicio motivada por facilitar el acceso a

las instalaciones en las mejores condiciones de uso (Rodríguez, 1996). En este último sentido, aspecto como la ampliación del horario de uso, la limpieza de las instalaciones, la continuada reparación de los desperfectos, la facilidad de acceso a las instalaciones, la amabilidad y afán de servicio de los empleados de las instalaciones y todo lo relacionado con las campañas de promoción de la práctica deportiva son aspectos esenciales.

Otro aspecto relacionado con ese planteamiento es la colaboración con las asociaciones privadas deportivas y con las propias federaciones de forma que se facilite tanto el desarrollo de éstas como organizaciones de practicantes deportivos como la generalización de la práctica deportiva mediante su colaboración.

2.8. LEGISLACIÓN NACIONAL EN EL ÁMBITO DE INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA Y SU ADMINISTRACIÓN

Se expondrá la legislación vigente en Costa Rica en materia de instalaciones deportivas, las cuales se hace referencia en la Ley 7800 “Creación del Instituto Costarricense del deporte y la recreación”, decreto ejecutivo n° 25960 – c “reglamento para el uso público y administración de las instalaciones deportivas de los juegos deportivos nacionales, según Ley 7427 y la Ley 7794 “Código Municipal”, hoy otra ley conexas.

Decreto Ejecutivo N° 25960 – C “Reglamento Para El Uso Público Y Administración De Las Instalaciones Deportivas De Los Juegos Deportivos Nacionales, Según Ley 7427.

DEFENICIÓN DE TÉRMINOS:

Artículo 1º: *Entidad organizadora de la etapa final de los Juegos Deportivos Nacionales:* Comité o Asociación Deportiva designada por la Dirección General de Educación Física y Deporte, **hoy ICODER**, para la realización de la etapa final de los Juegos Deportivos Nacionales.

Propietario: Institución Pública en cuyo terreno se han construidos las Instalaciones Deportivas de la etapa final de los Juegos Deportivos Nacionales.

Administrador: Propietario o ente que actuará por medio de un Comité específico o una persona jurídica que haya adquirido la administración de las Instalaciones Deportivas mediante concesión.

GENERALIDADES

Artículo 2º- El Consejo Nacional de Deportes y la Dirección General de Educación Física y Deportes, es el órgano encargado de garantizar el uso público y mantenimiento de las infraestructuras deportivas, construidas con fondos públicos o privados para el desarrollo de la etapa final de los Juegos Deportivos Nacionales.

Para ello tendrá poder orientador, fiscalizador y decisivo de carácter vinculante, para el propietario y el Administrador.

Artículo 3º - Las Instalaciones Deportivas que se adquieran o construyan con fondos del Estado o contribuciones de carácter privado para los Juegos Deportivos Nacionales pertenecen al propietario en cuyo terreno se han construido o instalado. Los bienes muebles que se adquieran con fondos del Estado o contribuciones de carácter privado para los Juegos Deportivos Nacionales, serán propiedad de la Dirección General de Educación Física y Deportes y los utilizará para desarrollar programas deportivos.

Artículo 4º - La entidad organizadora de la etapa final de los Juegos Deportivos Nacionales, no podrá después de finalizada la respectiva edición de los Juegos, administrar o disponer de los bienes muebles o inmuebles adquiridos o construidos para los Juegos, los que deberán inventariarse a más tardar en la semana siguiente a la finalización de los Juegos Deportivos Nacionales y con la fiscalización del Consejo Nacional de Deportes, por medio de la Dirección General de Educación Física y Deportes.

DEL USO DE LAS INSTALACIONES

Artículo 5° - Prioritariamente deberán usarse las instalaciones deportivas en el desarrollo del deporte con énfasis en programas de iniciación deportiva, de entrenamiento, competencia y recreación.

En las infraestructuras deportivas construidas para los Juegos Deportivos Nacionales, el administrador debe garantizar el uso público de estos, con prioridad en programas de:

- Liga menor o divisiones menores y equipos representantes de los Comités Cantónales de Deporte y Recreación.
- Campeonatos o torneos locales, regionalizados o nacionales, en diferentes categorías y avalados por la Dirección General de Educación Física y Deportes o Federaciones o Asociaciones Deportivas y Comités Cantonales.
- Entrenamientos y preparación de equipos o selecciones locales.
- Enseñanza de la Educación Física y los deportes.
- Acondicionamiento físico, recreación y promoción de la salud.
- Otras actividades que la administración considere acordes a los fines.

Artículo 6° - La Liga o divisiones menores y los equipos representantes de los Comités Cantónales, pueden ser eximidos del pago de ingreso, matrícula, alquiler o monto de fin similar, para uso de las Instalaciones Deportivas mencionadas en este Reglamento, según sus condiciones económicas y en función de la promoción del Deporte. Para tal efecto el interesado deberá solicitar a la Dirección General de Educación Física y Deportes y al Administrador un estudio y resolución del caso.

Artículo 7° - Queda absolutamente prohibida dentro de las Instalaciones Deportivas, la venta, la propaganda y el consumo de cigarrillos y bebidas alcohólicas.

Artículo 8° - Se prohíbe la realización de actividades que sean contrarias al orden público, a la moral y a las buenas costumbres.

DEL ADMINISTRADOR

Artículo 9° - El administrador de las Instalaciones Deportivas podrá ser la Institución del Estado propietaria del terreno donde estas se encuentren, caso en que deberá formar un Comité Administrador. El Comité deberá aceptar las directrices generales que brinde el Consejo Nacional del Deporte por medio de la Dirección General de Educación Física y Deportes y serán responsables de dicha administración o bien será un administrador nombrado bajo las directrices del artículo 10 de este Reglamento.

Artículo 10° - La Administración, mantenimiento y explotación de las Instalaciones Deportivas le corresponderá al propietario del inmueble. Sin embargo, siguiendo los procedimientos legales que correspondan, se podrá ceder dicha actividad a entidades cuyos fines sean de interés general o

comunal mediante un concurso interno que realizará el propietario del inmueble, en donde pueden participar las entidades señaladas en este artículo. En este sentido, quedan facultadas para administrar las infraestructuras deportivas construidas para los Juegos Deportivos Nacionales previa la firma de un Contrato, el cual deberá ser refrendado por la Contraloría General de la República, entre la Institución propietaria y aquellas entidades cuyos fines sean de interés general o comunal tales como:

- ‡ Comités Cantónales de Deportes y Recreación debidamente constituidos.

- ‡ Juntas Administrativas o de Educación de Escuelas o Colegios, salvo disposición legal en contrario.

- ‡ Asociaciones Deportivas debidamente reconocidas por el Consejo Nacional de Deportes.

- ‡ Asociaciones de Desarrollo Comunal.

- ‡ Instituciones de Educación Superior Estatal.

DEBERES DEL ADMINISTRADOR

Artículo 11º - Será responsabilidad del Administrador:

- a) Integrar una Junta Administrativa constituida por cinco miembros, quienes ocuparán los cargos de Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocal respectivamente, y sus funciones estarán determinadas en el Reglamento creado para tal fin.

- b) Elaborar un Reglamento General para la administración y funcionamiento de las Instalaciones Deportivas que debe contemplar aspectos relativos al mantenimiento, explotación, uso público, manejo de fondos y administración. Dicho Reglamento debe ser aprobado previamente por el propietario del inmueble y por el Consejo Nacional de Deportes.
- c) Diseñar un plan de mantenimiento de las Instalaciones Deportivas y de los bienes muebles que en ella se encuentren, plan que debe presentar para su aprobación al propietario del inmueble y al Consejo Nacional de Deportes, por medio de la Dirección General de Educación Física.
- d) Presentar informes semestralmente al Consejo Nacional de Deportes por medio de la Dirección General de Educación Física y al propietario del inmueble del programa de actividades llevando a cabo y próximo a desarrollarse en la Instalación, así como de los estados financieros.
- e) Formular un plan de inversión de los fondos recaudados durante la administración, dando prioridad al mantenimiento y a programas deportivos.
- f) Podrá realizar mejoras a las instalaciones, previa aprobación del Departamento de Arquitectura Deportiva de la Dirección General de Educación Física y Deportes.

Si el administrador no es el propietario del bien, deberá obtener además, la autorización del propietario.

Lo que se haya adquirido o comprado para las mejoras que se realicen pasará a ser propiedad del propietario del inmueble.

DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS

Artículo 12° - Para adquirir recursos económicos se deberá seguir los siguientes lineamientos:

- a) Para cubrir los gastos de mantenimiento, el Administrador podrá cobrar una cuota de ingreso o alquiler de las Instalaciones Deportivas, las cuales deben ser populares y al alcance de la comunidad y deberán ser previamente aprobados por el Consejo Nacional de Deportes.
- b) El propietario o en su caso el Administrador podrá autorizar actividades esencialmente no deportivas con el fin de recaudar fondos, siempre que no afecten el área deportiva, recreativa o el ordenamiento jurídico.
- c) De las actividades que se realicen y se cobre por ingreso, matrícula o alquiler deberá destinarse no menos del veinte por ciento neto, del producto de cada actividad, para el cuidado y mantenimiento de las infraestructuras deportivas.
- d) Los recursos económicos adquiridos durante la administración, se manejarán en una cuenta corriente que se creará para tal efecto, en un Banco del Sistema Bancario Nacional, con la firma mancomunada de al menos dos miembros de la Junta Directiva de la persona jurídica que administra, debiendo presentar liquidaciones semestrales al propietario y al Consejo Nacional de Deportes por

medio de la Dirección General de Educación Física y Deportes.

- e) Al finalizar cada año de administración, el propietario deberá valorar el desempeño administrativo, el cumplimiento de objetivos, mejoras, estado de conservación y desarrollo deportivo alcanzado; criterios que servirán para determinar la renovación o cancelación de la concesión de administración.

RESPONSABILIDAD DEL ADMINISTRADOR

Artículo 13° - Será responsabilidad del Administrador.

- a) El administrador será responsable de los daños, pérdida, o deterioro de las Instalaciones físicas y de los bienes muebles que se encuentren en las Instalaciones, debiendo reponer o reconstruir aquellos que por su culpa o negligencia se hubieren perdido o deteriorado.
- b) Será responsabilidad civil y penal el Administrador y en forma solidaria los miembros de la Junta Administrativa, del manejo de los recursos económicos y de la presentación puntual de los informes que menciona los artículos 11.4 y 12.4 de este Reglamento.

FISCALIZACIÓN

Artículo 14° - Para la fiscalización del presente Reglamento se seguirán las siguientes reglas:

- a) El Consejo Nacional de Deportes por intermedio de la Dirección General de Educación Física y Deportes intervendrá, cuando el

propietario administrador o el Administrador incumpla con lo establecido en el presente Reglamento o en el respectivo programa de trabajo, para lo cual la Dirección General de Educación Física y Deporte nombrará un órgano director del proceso que determinará las faltas en que se ha incurrido, de acuerdo a las disposiciones del ordenamiento jurídico vigente.

- b) El cumplimiento del Reglamento y del plan de mantenimiento será fiscalizado por el Consejo Nacional de Deportes por medio de la Dirección General de Educación Física y Deportes, la cual conocerá de las denuncias que se presenten contra el Administrador de las Instalaciones y se pronunciará con carácter vinculante en la recomendación de las acciones a seguir.

DE LAS SOLICITUDES Y PERMISOS DE USO

Artículo 15° - Las solicitudes y permisos de uso se tramitarán y otorgarán en formularios diseñados para tal fin, en los cuales se dejarán claramente establecidos los derechos y obligaciones del Administrador y la entidad y organización a la que se le ha otorgado el permiso, debiendo cumplir con todas las formalidades legales del caso y lo estipulado en el presente Reglamento.

Artículo 16° - Todos los aspectos no contemplados en este Reglamento serán regulados por la Ley General de la Contratación Administrativa y sus reformas, la Ley General de la Administración Pública y demás disposiciones vigentes.

Transitorio I.- Las Asociaciones Deportivas organizadoras de la etapa final de los Juegos Deportivos Nacionales que en la actualidad se encuentren

administrando instalaciones, deberán liquidar su patrimonio en un plazo máximo de tres meses a partir de la publicación de este Reglamento.

Transitorio II.- El Consejo Nacional de Deportes realizará un inventario de los bienes muebles o inmuebles de dicha Instalaciones dentro de los tres meses posteriores a la publicación de este Reglamento y velará por la aplicación del mismo.

Artículo 17° - Rige a partir de su publicación en el Diario Oficial "La Gaceta".

Dado en la Presidencia de la República. San José, a los cuatro días del mes de marzo de mil novecientos noventa y siete.

Ley 7800. Creación Del Instituto Costarricense Del Deporte Y La Recreación Y Del Régimen Jurídico De La Educación Física, El Deporte Y La Recreación

Título VIII

Instalaciones Deportivas Y Recreativas

Capítulo I

ARTÍCULO 76.- Las instalaciones deportivas y recreativas de carácter público financiadas con fondos de la administración del Estado, deberán planificarse y contribuirse de tal modo que se favorezcan su utilización deportiva polivalente y las actividades recreativas, teniendo en cuenta las diferentes disciplinas deportivas, la máxima disponibilidad y los distintos niveles de práctica de los ciudadanos.

Estas instalaciones deberán ponerse a disposición de la comunidad para uso público.

ARTÍCULO 77.- Las instalaciones deportivas y recreativas referidas en el artículo anterior, deberán ser accesibles, sin barreras ni obstáculos que imposibiliten la libre circulación de personas con discapacidad física o personas de edad avanzada. Asimismo, los espacios interiores de los recintos deportivos deberán proveerse de las instalaciones necesarias para su normal utilización por las personas, siempre que lo permita la naturaleza de los deportes a los que se destinen dichas instalaciones.

ARTÍCULO 78.- Las entidades deportivas y quienes tengan en administración instalaciones deportivas, deberán cumplir con las disposiciones emanadas de las entidades públicas correspondientes en lo referente al cumplimiento de seguridad y salud.

ARTÍCULO 79.- Son competencia del Consejo los planes de construcción, mantenimiento y mejoramiento de las instalaciones deportivas públicas para el desarrollo del deporte para todos y de alta competición, así como los planes tendientes a actualizar, en el ámbito de sus competencias, la normativa técnica existente sobre este tipo de instalaciones. Todo proyecto, plano o diseño al igual que la construcción de instalaciones de cualquier tipo destinadas a la educación física, al deporte y la recreación, llevarán la aprobación del Instituto.

ARTÍCULO 80.- Es potestad del Instituto adquirir, tomar en arriendo o construir instalaciones deportivas o recreativas que se consideren necesarias para lograr los fines de esta ley; todo conforme a la viabilidad financiera y presupuestaria del proyecto.

ARTÍCULO 81.- Es potestad del Instituto indicar cuáles áreas adecuadas

de los inmuebles del Estado, sus instituciones o empresas así como de los municipios, deben reservarse para construir instalaciones deportivas y recreativas. En el caso de los municipios, se estará a lo dispuesto en el Código Municipal.

ARTÍCULO 82.- El Instituto estará facultado para coordinar, con la comisión centralizadora de permisos para la construcción, a fin de que se destine el porcentaje correspondiente a áreas para el deporte y la recreación, así como a su construcción según la Ley No. 4240, de 15 de noviembre de 1968, y la Ley No. 4574, de 4 de mayo de 1970.

ARTÍCULO 83.- El Instituto está facultado para traspasar a su patrimonio los parques recreativos o las instalaciones deportivas que actualmente administra la Dirección General de Educación Física y Deportes o bien para traspasarlos como propiedad de otros entes públicos, con la debida justificación.

ARTÍCULO 84.- El Instituto dictará las normas para el otorgamiento de las concesiones o los permisos de uso sobre las instalaciones deportivas y recreativas públicas, todo de conformidad con la Ley N° 7668, de 5 de mayo de 1997.

ARTÍCULO 85.- Todas las instalaciones deportivas y recreativas públicas construidas con el financiamiento estatal, contarán con una junta administrativa, integrada por dos miembros de la municipalidad respectiva, un miembro nombrado por el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación y dos del comité cantonal de deportes y recreación. Los miembros de la Junta permanecerán en sus cargos durante el período gubernamental de cuatro años, y podrán ser removidos por el Consejo, por justa causa, según el reglamento de la presente ley.

ARTÍCULO 86.- La administración de las instalaciones deportivas y recreativas ubicadas en las instituciones educativas, oficiales o particulares, subvencionadas por el Estado, en horas no lectivas y durante las vacaciones, pasarán a cargo de un comité administrador integrado por las siguientes personas:

- a) El director de la institución o su representante, preferiblemente miembro del Departamento de Educación Física.
- b) Un representante del Comité cantonal de deporte y recreación.
- c) Un representante de la municipalidad respectiva.

Todos deberán residir en el área geográfica cercana al lugar donde está ubicada la institución y ejercerán sus cargos durante cuatro años.

Reglamento General A Ley De Creación Del Instituto Costarricense Del Deporte Y La Recreación Y Del Régimen Jurídico De La Educación Física, El Deporte Y La Recreación Decreto N° 28933 - C.

Título VI

Instalaciones deportivas y recreativas

Artículo 66. Los comités cantónales de deportes y recreación colaborarán con el Instituto a fin de mantener un inventario de las instalaciones deportivas y recreativas públicas construidas con financiamiento estatal, así como de las instituciones educativas oficiales o las particulares subvencionadas por el Estado, para efectos de nombramiento de las

respectivas juntas administrativas o comités administradores de esas instalaciones.

Artículo 67. Será válido que una misma junta o comité administre dos o más instalaciones deportivas o recreativas en un mismo cantón, si a juicio del instituto no se entorpece su funcionamiento.

Artículo 68. Sin perder de vista que el objeto de su funcionamiento es garantizar el mejor aprovechamiento de las instalaciones deportivas para la mayor parte de la población, dichas juntas o comités podrán fijar para ciertos casos especiales, en forma excepcional, cuotas de alquiler o préstamos de las instalaciones que única y exclusivamente podrán ser utilizadas para el mantenimiento de las instalaciones administradas.

Artículo 69. Serán causas justas para que el Consejo Nacional del Deporte y la Recreación remueva de sus cargos a los miembros de dichas juntas o comités, previa realización del debido proceso, las siguientes:

- a) Ausencia injustificada a cinco sesiones consecutivas o cinco alternas en el lapso de un año.
- b) Indebido uso de fondos recaudados por el préstamo o alquiler de las instalaciones.
- c) Incumplimiento grave de funciones como miembro de la junta Administrativa o Comité Administrador.
- d) Cualquier otra falta grave a juicio, debidamente razonado, del Consejo Nacional.

Ley 7794. Código Municipal

Título VII

Los comités Cantónales de Deportes

Artículo 169. El comité cantonal funcionará con el reglamento que dicte la respectiva municipalidad, el cual deberá considerar, además, las normas para regular el funcionamiento de los comités comunales y la administración de las instalaciones deportivas municipales.

Artículo 170. Los comités cantónales de deportes y recreación coordinarán con la municipalidad respectiva lo concerniente a inversiones y obras en el cantón. Las municipalidades deberán asignarles un mínimo de un tres por ciento (3%) como mínimo de los ingresos ordinarios anuales municipales, que se distribuirán en un diez por ciento (10%) máximo para gastos administrativos y el resto para programas deportivos y recreativos. Además, deberá proporcionarles local que será de sede y todas las facilidades para el cabal cumplimiento de sus fines.

Artículo 171. La Dirección General de Educación Física y Deportes, las municipalidades, las instituciones públicas y las organizaciones comunales podrán ceder en administración las instalaciones deportivas y recreativas de su propiedad, a los comités cantónales de la comunidad donde se ubiquen. Para ello, se elaborarán los convenios respectivos.

Estos comités quedan facultados para gozar del usufructo de las instalaciones deportivas y recreativas bajo su administración y los recursos se aplicarán al mantenimiento, mejoras y construcción de las mismas instalaciones.

Gestión eficiente de las instalaciones: reducción de costos y mejora en la calidad de servicio

Esta línea de actuación, es no sólo necesaria en orden a analizar en el desarrollo de la política deportiva mediante un aumento de la oferta de servicio y una mejora de las propias condiciones de prestación sino que, a tenor de la situación económica a la que se enfrentan las instalaciones deportivas y el resto de administraciones públicas, es una necesidad imperiosa si se quiere mantener el volumen de actividad durante, e incluso, mejorando como es intención de todos (Rodríguez, 1996).

La modernización de la gestión debe plantearse desde los dos objetivos propuestos, la mejora en la oferta de servicio y la reducción de los costos de funcionamiento como anteriormente se ha mencionado.

Factores claves en la gestión de una instalación deportiva.

Es necesario en este momento reflexionar sobre cuales serian las claves de la excelencia en la gestión de una instalación deportiva, incluso dentro de un entorno competitivo.

- ⊕ Respuesta a las demandas del cliente, anticipándose a sus necesidades y fomentando la- fidelidad del mismo. Entre las demandas del cliente están: la oferta de servicios, en calidad y cantidad, y la atención personalizada en la recepción de los mismos.

- ⊕ La utilización del término cliente es perfectamente aplicable a las instalaciones públicas puesto que el usuario de las mismas no es más que un ciudadano que paga por su utilización y no

sólo mediante el precio estipulado sino también a través de los impuestos.

- ‡ Desarrollo de los servicios alternativos con mayor margen que compensen, el limitado margen de los servicios básicos. Entre estos servicios alternativos estarían: clases de diversos niveles, restaurantes y cafeterías, alquiler de equipos, etc.
- ‡ Aprovechamiento máximo de las instalaciones de forma que se cubra el mayor espectro horario de forma rentable. Este máximo aprovechamiento se consigue mediante la fidelidad de los clientes y mediante la promoción en las horas de menor demanda de actividades alternativas (clases, entretenimiento de profesionales, entre otras).
- ‡ Optimización de los costos. Esta optimización a través de las siguientes actuaciones, A) limitación de los costos de la estructura al mínimo posible mediante métodos de mantenimiento predictivo y mediante la racionalización y automatización de la mayor parte de los procesos y actividades, B) adecuada productividad del personal que ha de ser totalmente versátil y adecuarse a las necesidades de la actividad, C) remuneración y promoción del personal vinculada al rendimiento, e) adecuado seguimiento de la actividad y respuesta inmediata a las desviaciones (Rodríguez, 1996).

Estos aspectos serían las claves, o al menos las principales claves, de una eficiente gestión de una instalación deportiva. Ante ellas cabe dos preguntas, ¿el sistema de gestión directa posibilita la consecución de las mismas? Y en el caso de que el sistema de gestión sea convenida, ¿Cómo

se conjugaría la disparidad de objetivos entre el operador privado, con ánimo de lucro y la administración correspondiente, con un objetivo basado en la utilización de la instalación?

En relación con la primera pregunta la respuesta es "no en la medida en que lo hace la gestión privada". Esta aseveración es algo que la práctica ha venido a demostrar de forma irrefutable y en la cual toda la opinión cualificada coincide. Cosa distinta, es si la diferencia es suficiente para que compense o no el pagar un margen al operador privado o no. Según Rodríguez (1966) opina al respecto, que basado en su experiencia y en el estudio de la problemática de la gestión pública de actividades deportivas, es que, en términos generales, si compensa.

Ante la segunda pregunta la respuesta se centra en que el establecimiento de objetivos no de mercado, es decir, no fundamentados solamente en obtener un mejor resultado económico a medio y largo plazo, sino en realizar una determinada actuación social, como puede ser el libre acceso a las instalaciones, la limitación de precio, la gratuidad para determinados colectivos (niños, tercera edad, personas con discapacidad, determinadas asociaciones deportivas, etc.), deben ser adecuadamente compensados por la administración que los establece al operador privado. Esta compensación puede instrumentarse de diversas formas pero que convergen a una compensación económica que le permita obtener una rentabilidad adecuada al operador de los recursos invertidos y que, por tanto, le haga atractiva su actividad (Rodríguez, 1996). No obstante, esta compensación económica no puede desincentivar la actividad del operador privado, es decir, no puede suponer que la rentabilidad de la explotación esté asegurada independientemente de la actuación de éste.

III CAPITULO

ESTRATEGIA METODOLOGICA

3.1 Tipo de investigación

Considerando los objetivos de la presente investigación, se define esta como de carácter exploratorio y explicativo.

El tiempo de esta investigación ha sido de un año y seis meses, tratando de abarcar la problemática de la gestión de instalaciones deportivas y de su posible solución.

Seguidamente, se hace referencia a las características de la población, los sujetos, la muestra y su selección, el instrumento y los procedimientos empleados para la recolección de datos.

3.2 Sujetos y fuentes de observación

Los sujetos

Para la realización del presente estudio se tomaron como sujetos de estudio a los directores o administradores de las Instalaciones Deportivas construidas para los Juegos Deportivos Nacionales entre los años 1984 y 2000.

El 100% de los sujetos son hombres y cuentan con un nivel educativo muy diverso, ya que se encuentran: 30% administradores, 15% educadores físicos, 10% contadores, 25% empresarios y 20% en otros.

El total de administradores fue de 24 personas, ya que algunos de ellos gestionan más de una instalación deportiva. Así mismo, el promedio de años de laborar como directores deportivos o administradores es de 4.1 años.

Los criterios que debieron cumplir los sujetos para ser seleccionados en la muestra son los siguientes:

- 1) Trabajar actualmente como administradores en una instalación deportiva.
- 2) Estar debidamente nombrado por el órgano propietario del inmueble.
- 3) Estar laborando como mínimo en la instalación deportiva en el último año a partir de la entrevista.

El total de instalaciones deportivas seleccionadas fue de 45, las cuales corresponden exclusivamente a las instalaciones deportivas construidas a partir de 1984 hasta el año 2000, período de tiempo en que se inicia sistemáticamente la construcción de este tipo de edificaciones con gran inversión pública.

3.3 Técnicas de observación

Instrumentos y variables

Para la obtención de la información se utilizó un instrumento constituido por un cuestionario de preguntas cerradas, éste fue aplicado a expertos nacionales en dirección y administración deportiva. Por lo tanto, se utilizó

el criterio de expertos para validar el instrumento. El grupo de expertos que participaron en esta investigación fue: la Directora Nacional del ICODER, el Jefe de Área Cantonal Comunal del ICODER, un ex director de la DEFYD, un profesor universitario y un director deportivo de un complejo deportivo.

Este instrumento fue fundamental para la elaboración del estudio, ya que se obtuvo información valiosa y junto a la revisión bibliográfica realizada por el investigador se confeccionó la entrevista la cual se aplicó a los directores o administradores deportivos de las instalaciones deportivas sujeto de investigación.

El instrumento está basado en diferentes variables distribuidas en variables dependientes e independientes:

1. Variables dependientes:

Cantidad de jornadas de uso de las instalaciones deportivas.

Se utilizó una escala tipo Likert, a saber: de 1 a 3 según la cantidad de jornadas de uso disponible para el público (1= una jornada, 2= dos jornadas y 3= tres jornadas).

Estado físico de las instalaciones deportivas.

Se utilizó una escala que varía de 1 a 5 puntos, donde 1 es pésima y 5 excelente (ver anexo N° 3).

2. Variables independientes

Modelo de gestión utilizado (Pública, convenida)

Plan Anual Operativo (PAO)

Manual de operaciones

Inventarios

Reglamentos

Plan de construcciones, adiciones y mejoras.

Plan de mercadeo

Fuentes de financiamiento

Todas estas variables independientes se evalúan considerando su aplicación o no aplicación, es decir si o no la poseen.

3.4. El procedimiento

La aplicación de los instrumentos se llevó a cabo de la siguiente manera:

- 1.- Se realizó una entrevista con el coordinador técnico del proceso Juegos Deportivos Nacionales del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación a fin de determinar las instalaciones construidas a partir de 1976 en los XXIII ediciones de Juegos Deportivos Nacionales y así poder seleccionar las instalaciones deportivas para el estudio (anexo 2).
- 2.- Se solicitó y contó con la colaboración del departamento de Arquitectura Deportiva del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación para los estudios físicos de las instalaciones deportivas.
- 3.- Se realizó un primer contacto vía telefónica con los administradores de las instalaciones deportivas a fin de solicitar una cita, así como un oficio donde se le solicita la colaboración y se explica el objetivo del estudio (anexo N° 1).
- 4.- De acuerdo a cada cita se visitaron las instalaciones en compañía de un arquitecto del ICODER y se realizó una inspección del estado físico de la instalación deportiva, así como la entrevista a fin de completar el instrumento de recolección de datos.

5.- Con base al instrumento completado se procedió a realizar el análisis de la información obtenida.

Desde 1984 hasta el año 2000 se han construido, reparado o remodelado un total de 150 instalaciones deportivas distribuidas en las 16 ediciones de Juegos Deportivos Nacionales, de estas instalaciones para el presente estudio se tomaron solamente las 45 instalaciones deportivas construidas y concluidas, a saber:

| Edición J.D.N. | Instalación |
|------------------|---------------------------|
| Cartago 84 | Pista atletismo |
| | Piscina |
| Alajuela 87 | Pista atletismo |
| | Canchas béisbol |
| | Piscina |
| | Gimnasio |
| Heredia 88 | Gimnasio |
| | Piscina |
| San Ramón 90 | Gimnasio |
| | Piscina |
| | Pista atletismo |
| | Gimnasio |
| Pérez Zeledón 92 | Pista atletismo |
| | Piscina |
| | Gimnasio |
| | Canchas béisbol |
| Limón 93 | Gimnasio Niñas |
| | Gimnasio U.C.R. |
| | Piscina |
| | Pista atletismo |
| Santa Cruz 94 | Pista atletismo |
| | Gimnasio |
| | Piscina |
| | Canchas béisbol |
| | Gimnasio Esc. Josefina L. |
| Puntarenas 95 | Gimnasio Barranca |
| | Piscina |
| | Canchas béisbol |
| | Pista atletismo |

| | |
|-----------------|--------------------|
| Turrialba 96 | Gimnasio |
| Desamparados 97 | Gimnasio |
| | Pista atletismo |
| | Piscina |
| Cartago 98 | Piscina |
| | Gimnasio |
| | Cancha tenis |
| San Carlos 99 | Piscina |
| | Pista atletismo |
| | Gimnasio siglo XXI |
| | Estadio tenis |
| Pococí 2000 | Gimnasio |
| | Pista atletismo |
| | Piscina |
| | Cancha Béisbol |
| | Fútbol |

3.5. Tabulación y tratamiento estadístico

Para el análisis de los resultados obtenidos en el cuestionario del presente estudio se utilizó el paquete estadístico SPSS (versión 1998), los cuales fueron tratados en términos de estadística descriptiva e inferencial.

El análisis descriptivo comprende: promedio, frecuencias, porcentajes y desviaciones estándar; y con respecto al análisis inferencial comprende: t – student de grupos independientes y ANOVA de dos vías para cada variable dependiente, tomando como variables independientes al modelo de gestión y las características administrativas según aplique en cada caso.

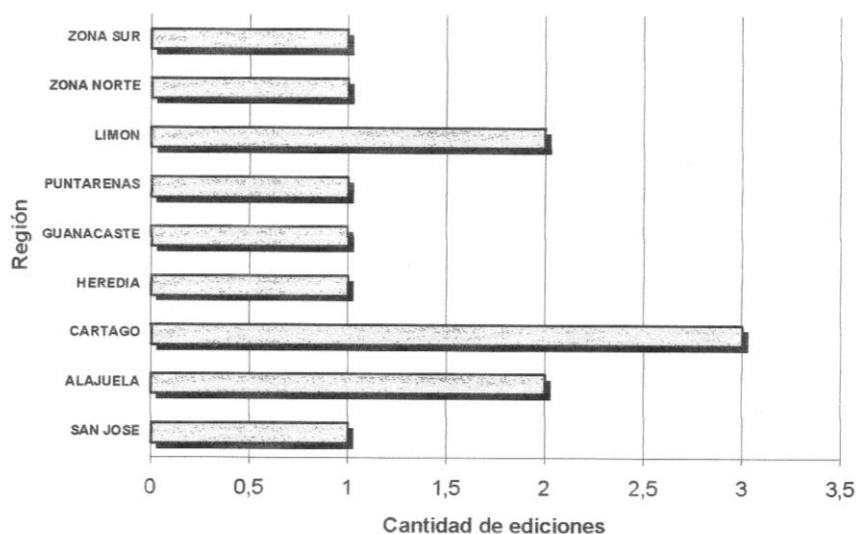
Es importante acotar que en primera instancia se quiso aplicar un modelo multivariado, pero no fue posible ya que al interactuar distintas variables independientes, en algunos casos, quedaron celdas vacías o el “n” por celda era de uno (1), por lo cual se procedió a realizar el análisis paramétrico descrito anteriormente.

IV CAPITULO

INFORMACIÓN DE RESULTADOS

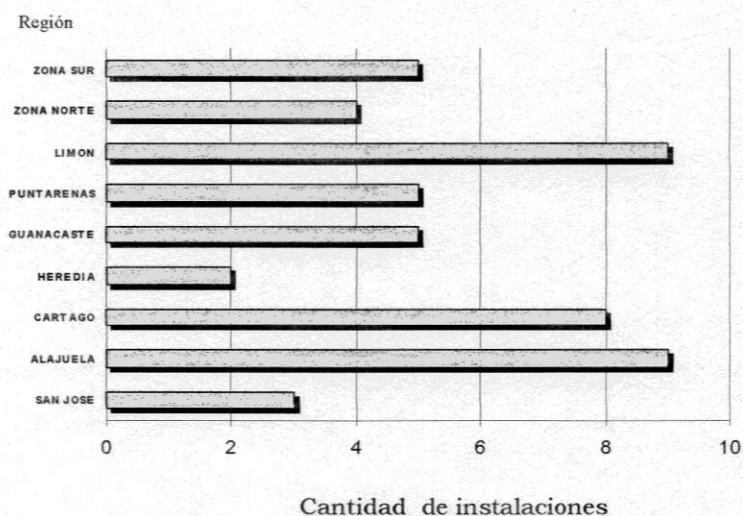
A continuación se presentarán los resultados de la aplicación del instrumento utilizado para conocer la gestión utilizada por los propietarios de las instalaciones deportivas construidas para juegos deportivos nacionales entre los años 1984 y 2000.

Gráfico N° 1. Distribución de ediciones de Juegos Deportivos Nacionales por región del país entre los años 1984 y 2000



Como se observa en el gráfico N° 1, la provincia con mayor número de ediciones de Juegos Deportivos Nacionales desde 1984 al año 2000 ha sido Cartago, con tres ediciones, seguidamente de Alajuela y Limón con dos ediciones cada una. El resto de regiones cuentan con solamente una edición.

Gráfico N° 2. Distribución de construcción de instalaciones deportivas para Juegos Deportivos Nacionales entre los años 1984 y 2000, según regiones del país



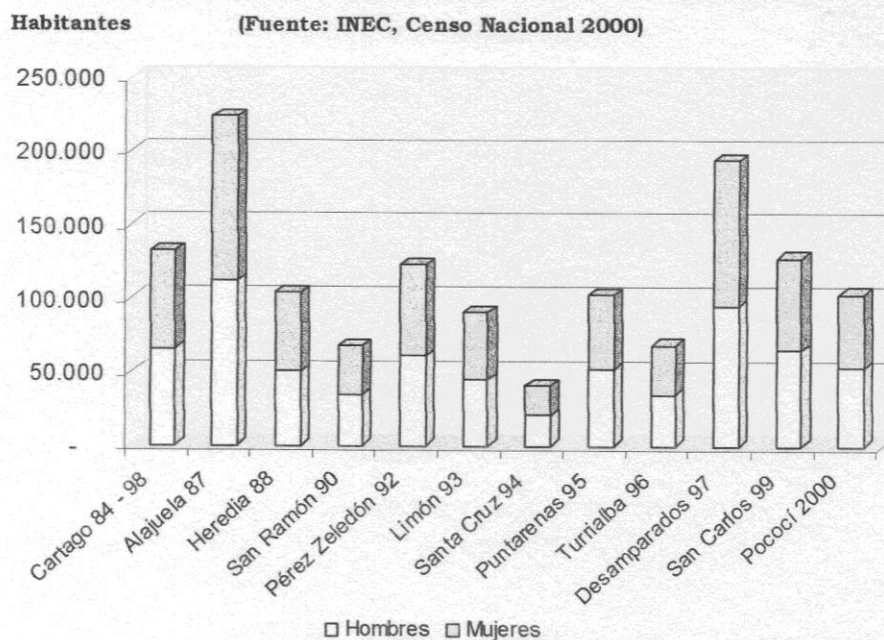
Según el gráfico anterior, las provincias o regiones con más infraestructura construida para Juegos Deportivos Nacionales durante los años 1984 y 2000 son Alajuela y Limón con nueve edificaciones cada una, seguida de Cartago con ocho instalaciones y la Zona Sur, Puntarenas y Guanacaste con cinco instalaciones. Las demás regiones presentan entre dos a tres instalaciones deportivas construidas.

Cuadro N° 1. Densidad poblacional según cantón sede de Juegos Deportivos Nacionales períodos 1984 – 2000

(Fuente: INEC, Censo Nacional 2000)

| Edición | Hombres | Mujeres | Total |
|------------------|----------------|----------------|------------------|
| Cartago 84 – 98 | 65.649 | 66.357 | 132.006 |
| Alajuela 87 | 112.161 | 111.317 | 223.478 |
| Heredia 88 | 50.737 | 53.821 | 104.558 |
| San Ramón 90 | 33.897 | 33.820 | 67.717 |
| Pérez Zeledón 92 | 61.126 | 61.861 | 122.987 |
| Limón 93 | 45.316 | 45.009 | 90.325 |
| Santa Cruz 94 | 20.737 | 20.031 | 40.768 |
| Puntarenas 95 | 52.492 | 50.291 | 102.783 |
| Turrialba 96 | 34.854 | 33.641 | 68.495 |
| Desamparados 97 | 95.494 | 99.196 | 194.690 |
| San Carlos 99 | 65.170 | 62.514 | 127.684 |
| Pococí 2000 | 53.700 | 49.828 | 103.528 |
| TOTAL | 691.333 | 687.686 | 1.379.019 |

Gráfico N° 3. Densidad poblacional según cantón sede de Juegos Deportivos Nacionales períodos 1984 – 2000

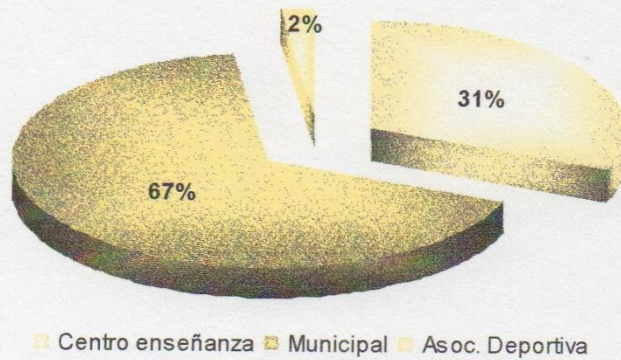


Al observar el cuadro N° 1 y gráfico anterior se aprecia que el cantón con mayor radio de influencia de las instalaciones deportivas es Alajuela con 223.478 habitantes, seguido de Desamparados con 194.690 y el cantón con menor es Santa Cruz con 40.768 habitantes.

Cuadro N° 2. Propietarios de las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales durante los años 1984 - 2000

| INSTITUCIÓN PROPIETARIA | CANTIDAD DE INSTALACIONES |
|-------------------------|---------------------------|
| Municipales | 30 |
| Centros enseñanza | 14 |
| Asociaciones deportivas | 1 |

Gráfico N° 4. Porcentaje del tipo de propietarios de las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales durante los años 1984 - 2000

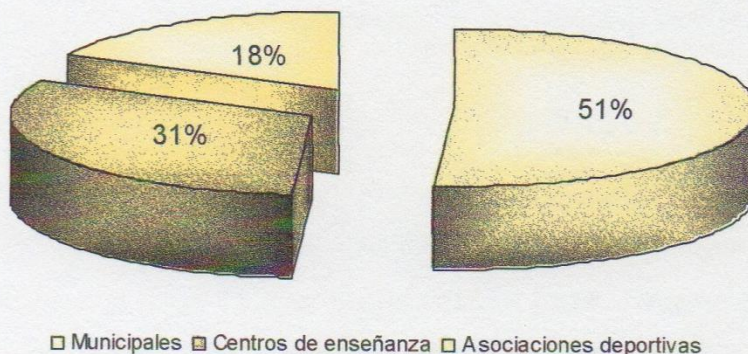


Al apreciar el gráfico N° 4 se aprecia que el 67% de las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre 1984 y el año 2000 pertenecen a municipalidades, seguidamente de un 31% a centros de enseñanza y tan solo un 2% está en propiedad privada, es decir, de una asociación deportiva.

Cuadro N° 3. Ente gestor de las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales desde 1984 hasta el año 2000

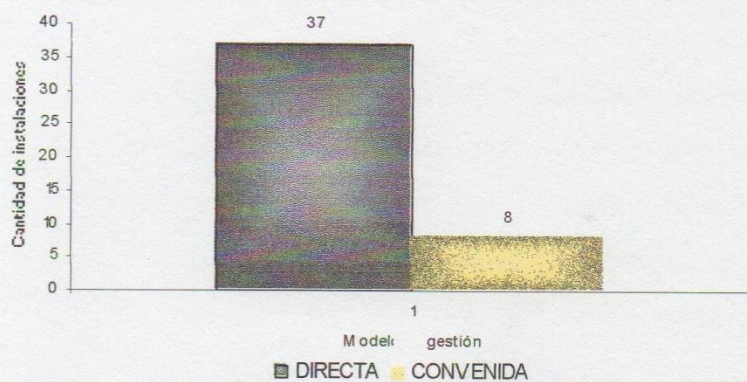
| ENTE GESTOR | CANTIDAD DE INSTALACIONES |
|-------------------------|---------------------------|
| Municipales | 23 |
| Centros de enseñanza | 14 |
| Asociaciones deportivas | 8 |

Gráfico n° 5. Representación porcentual de los entes gestores de las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales desde 1984 hasta el año 2000



En lo que respecta al gráfico N° 5, se desprende que un 51% de las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre los años 1984 y 2000 son administradas por municipalidades, un 31% por universidades o centros educativos y por último, un 18% de estas instalaciones son administradas por asociaciones deportivas.

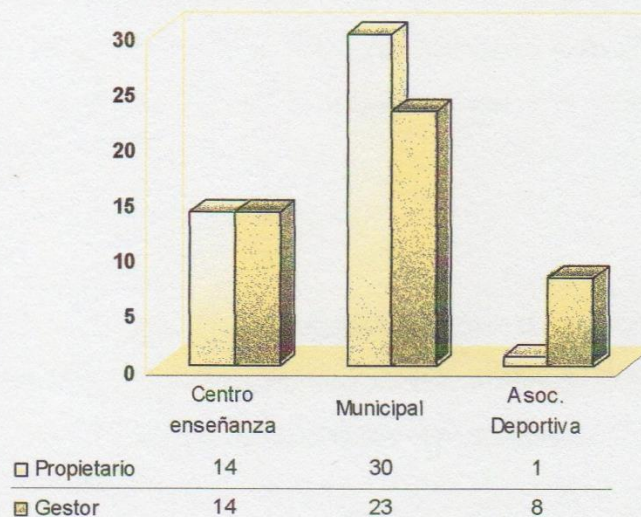
Gráfico N° 6. Modelo de gestión utilizado por los propietarios de las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre los años 1984 - 2000



Como se aprecia en el gráfico N° 6, de las 45 instalaciones deportivas construidas para Juegos deportivos Nacionales 37 utilizan un modelo de gestión directa o pública, al ser el mismo dueño del inmueble el administrador y solamente 8 instalaciones deportivas utilizan un modelo de gestión convenida entre municipalidades y gestionada por asociaciones deportivas.

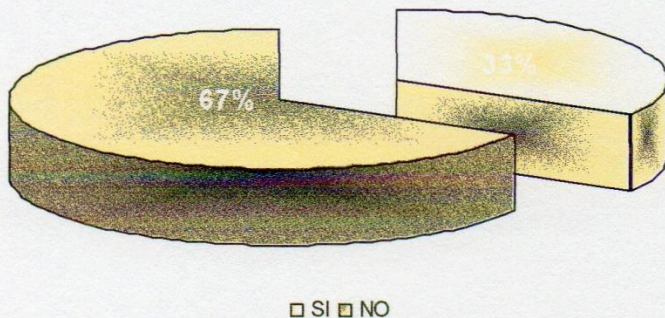
Gráfico N° 7. Comparación de tipo de propietario y tipo de gestor de las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre los años 1984 y 2000

Cantidad de instalaciones



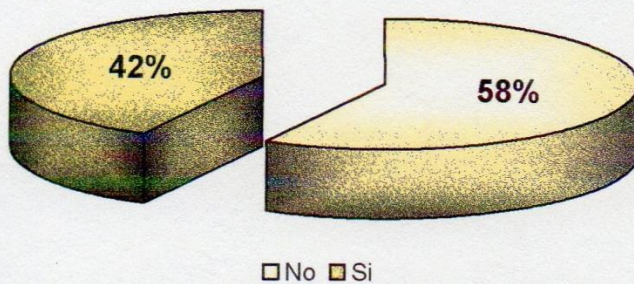
El gráfico N° 7 muestra que de las 30 instalaciones deportivas propiedad de municipalidades solo 23 de ellas son administradas por ellas e inversamente, cuando las instalaciones que son propiedad de asociaciones deportivas (1), estas organizaciones deportivas administran 8 instalaciones deportivas. En el caso de los centros de enseñanza se mantiene la propiedad y la administración.

Gráfico N° 8. Porcentaje de instalaciones deportivas construidas para juegos deportivos nacionales entre 1984 y 2000 que cuentan con reglamento de uso



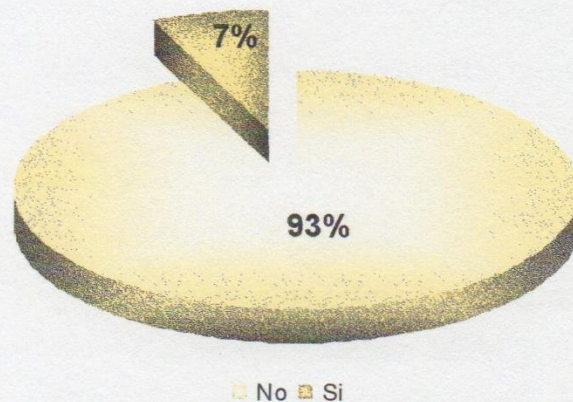
Según la información arrojada en el gráfico N° 8, 30 instalaciones, es decir, el 67% de las instalaciones deportivas construidas para Juegos deportivos Nacionales entre los años 1984 y 2000 no cuentan con reglamentos de uso y solamente 15 de estas instalaciones que corresponde al 33% de estas instalaciones sí lo poseen.

Gráfico N° 9. Porcentaje de las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre 1984 y 2000 que cuentan con planes anuales operativos



Según la información arrojada en el gráfico N° 9, el 58% de las instalaciones deportivas construidas para Juegos deportivos Nacionales entre los años 1984 y 2000 no cuentan con planes anuales operativos y el 42% de estas instalaciones sí lo cuentan.

Gráfico N° 10. Porcentaje de instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre 1984 y 2000 que cuentan con manuales de operaciones



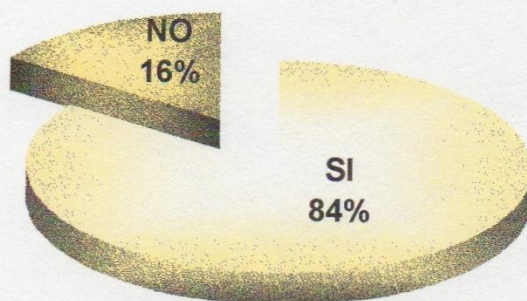
Según la información arrojada en el gráfico N° 10, el 93% de las instalaciones deportivas construidas para Juegos deportivos Nacionales entre los años 1984 y 2000, es decir, 42 instalaciones deportivas no cuentan con manuales de operaciones y solamente el 7% (3) de estas instalaciones sí lo cuentan.

Cuadro n° 4. Mantenimiento preventivo de los entes gestores de las instalaciones deportivas construidas para juegos deportivos nacionales entre 1984 y 2000

| MANTENIMIENTO PREVENTIVO | CANTIDAD DE GESTORES |
|---------------------------------|-----------------------------|
| SI | 45 |
| NO | 0 |
| NR | 0 |

Del cuadro N° 4, se desprende que el 100%, es decir las 45 administraciones de las instalaciones deportivas cuentan con planes de mantenimiento preventivo.

Gráfico N° 11. Porcentaje de las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre 1984 y 2000 que cuentan con mantenimiento correctivo



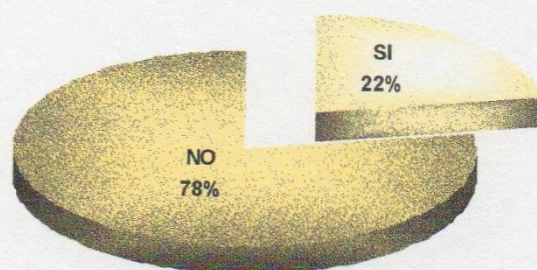
Según la información arrojada en el gráfico N° 11, el 84% de las instalaciones deportivas construidas para Juegos deportivos Nacionales entre los años 1984 y 2000 sí cuentan con planes de mantenimiento correctivo y el 16% de estas instalaciones no lo cuentan.

Gráfico N° 12. Porcentaje de instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre 1984 y 2000 cuentan con planes de adiciones y mejoras



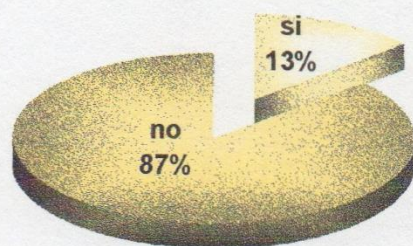
Según la información arrojada en el gráfico N° 12, el 60% de las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre los años 1984 y 2000 no cuentan con planes de adiciones y mejoras y el 40% de estas instalaciones si lo cuentan.

Gráfico N° 13. Porcentaje de instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre 1984 y 2000 que cuentan con inventario de bienes muebles



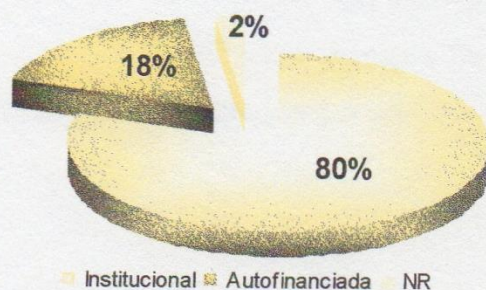
Según la información arrojada en el gráfico N° 13, el 78% de las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre los años 1984 y 2000 no cuentan con un inventario de bienes muebles y solamente el 22% de estas instalaciones sí lo cuentan.

Gráfico N° 14. Porcentaje de instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre 1984 y 2000 que cuentan con inventario de los bienes inmuebles



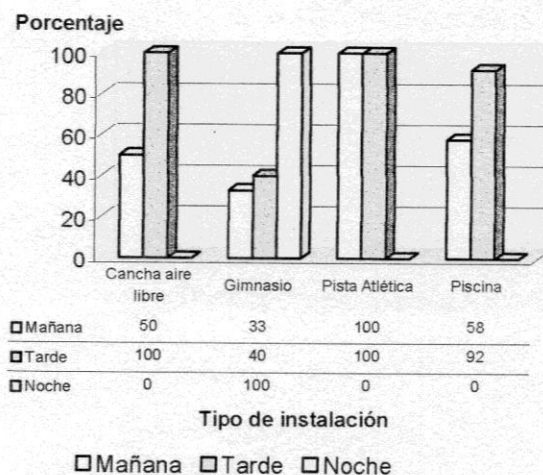
Según la información arrojada en el gráfico N° 14, el 87% de las instalaciones deportivas construidas para Juegos deportivos Nacionales entre los años 1984 y 2000 no cuentan con un inventario de bienes inmuebles y solamente el 13% de estas instalaciones sí lo cuentan.

Gráfico N° 15. Porcentaje del origen de los recursos financieros de las instalaciones deportivas construidas entre 1984 y 2000 para Juegos Deportivos Nacionales



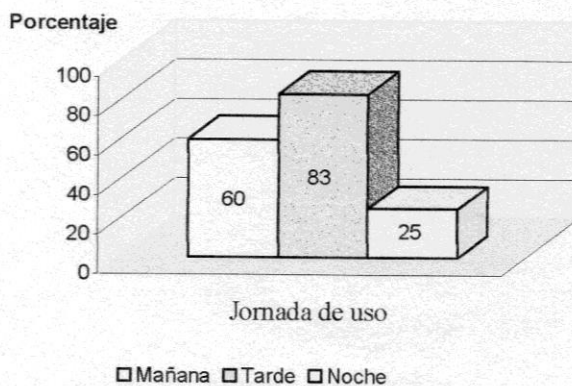
Según la información arrojada en el gráfico N° 15, el 80% de las instalaciones deportivas construidas para Juegos deportivos Nacionales entre los años 1984 y 2000 utilizan recursos institucionales para su gestión, 18% utilizan recursos que generan a partir de la prestación de servicios y un 2% no respondió.

Gráfico N° 16. Porcentaje de uso de las instalaciones deportivas construidas entre 1984 y 2000 para juegos deportivos nacionales según el tipo de jornada y el tipo de instalación



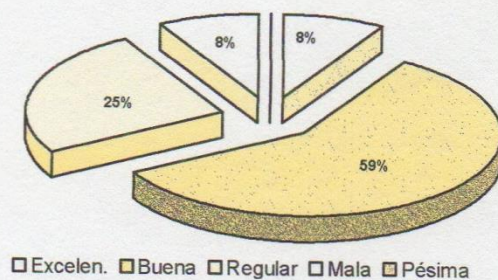
A partir del gráfico N° 16, se aprecia que en las mañanas las instalaciones más utilizadas son las pistas atléticas con un 100% y las menos utilizadas son los gimnasios (33%). En las tardes las más utilizadas son las canchas y las pistas de atletismo (100%) y las menos utilizadas siguen siendo los gimnasios (40%). Por su parte en las noches las únicas que reportan uso son los gimnasios en un 100% del total de las instalaciones deportivas.

Gráfico N° 17. Porcentaje de uso de las instalaciones deportivas construidas entre 1984 y 2000 para Juegos Deportivos Nacionales según tipo de jornada



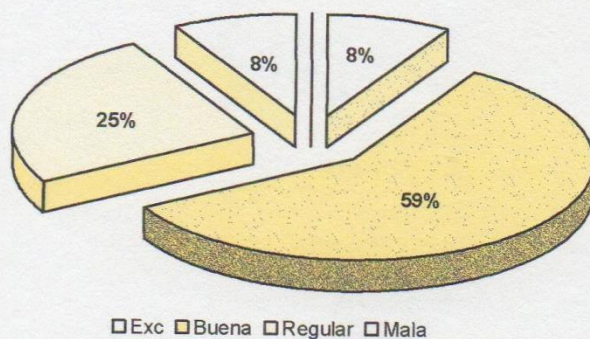
Según el gráfico N° 17, se aprecia que el 60% de las instalaciones deportivas son utilizadas durante las mañanas, el 83% de estos bienes inmuebles son utilizados durante las tardes, y durante las noches se reporta que un 25% de estos edificios son utilizados. Es síntesis, el 56% de las instalaciones son utilizadas durante todo el día en las instalaciones deportivas, así mismo, ninguna utiliza las tres jornadas diariamente.

Gráfico N° 18. Estado físico de las piscinas construidas entre los años 1984 y 2000 para Juegos Deportivos Nacionales



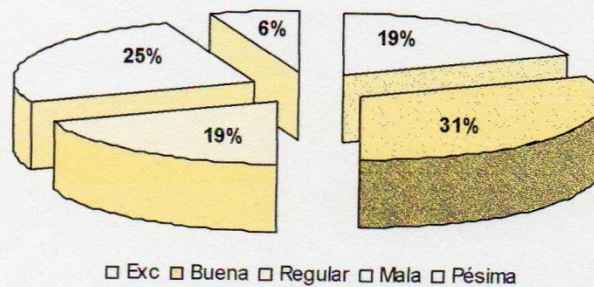
Según el gráfico N° 18, el 67% de las piscinas construidas entre 1984 y el año 2000, están en excelentes o buenas condiciones y el restante 33% se encuentran entre regular y mala condición física.

Gráfico N° 19. Estado físico de las canchas al aire libre construidas entre los años 1984 y 2000 para Juegos Deportivos Nacionales



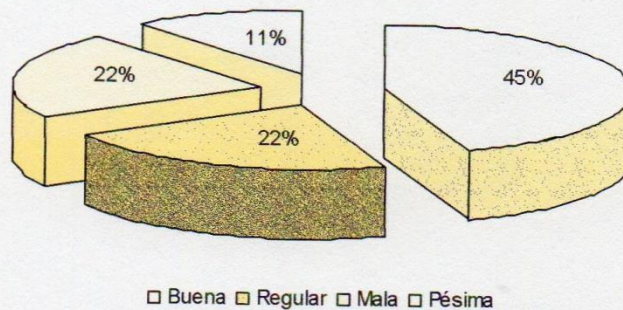
Según el gráfico N° 19, el 67% de las canchas de fútbol y de béisbol construidos entre 1984 y el año 2000, están en excelentes o buenas condiciones y el restante 33% se encuentran entre regular y mala condición física.

Gráfico N° 20. Estado físico de los gimnasios construidos entre los años 1984 y 2000 para Juegos Deportivos Nacionales



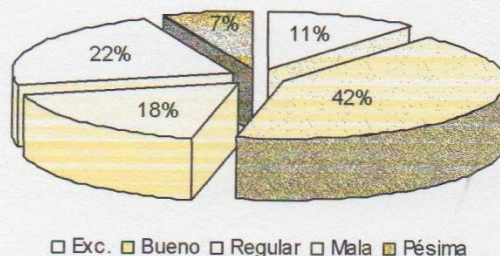
Según el gráfico N° 20, el 50% de los gimnasios construidos entre 1984 y el año 2000, están en excelentes o buenas condiciones y el restante 50% se encuentran entre regular y mala condición física.

Gráfico N° 21. Estado físico de las pistas atléticas construidas entre los años 1984 y 2000 para Juegos Deportivos Nacionales.



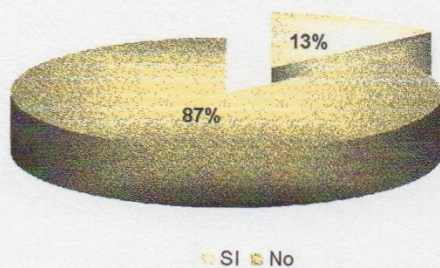
Según el gráfico N° 21, el 45% de las pistas de atletismo construidas entre 1984 y el año 2000, están en buenas condiciones y el restante 55% se encuentran entre regular y pésima condición física.

**Gráfico N° 22. Estado físico general de las instalaciones deportivas
construidas entre los años 1984 y 2000 para Juegos Deportivos
Nacionales**



Según el gráfico N° 22, el 53% de las todas las instalaciones deportivas construidas entre 1984 y el año 2000, están en excelentes o buenas condiciones y el restante 47% se encuentran entre regular y pésima condición física.

**Gráfico N° 23. Planes de mercadeo de las instalaciones deportivas
construidas entre los años 1984 y 2000 para Juegos Deportivos
Nacionales.**



Según el gráfico N° 23, el 87%, que corresponde a 39 instalaciones deportivas no utilizan planes de mercadeo y solamente un 13%, es decir, 5 instalaciones si lo utilizan.

Cuadro N° 5. Promedio, desviación estándar y análisis t de student del estado físico de las instalaciones según el gestor de instalaciones construidas para juegos deportivos nacionales entre 1984 y 2000

| Variable dependiente | Gestor | n | Promedio | Desviación estándar | t | gl | Sig. |
|-----------------------|-----------|----|----------|---------------------|------|----|--------|
| Estado de instalación | Público | 37 | 3.11 | ± 1.19 | -2.1 | 43 | 0.043* |
| | Convenido | 8 | 4 | ± 0.53 | | | |

*p < 0.05

Según se desprende de los resultados del cuadro N° 5, hay evidencia estadística como para afirmar que el estado físico de las instalaciones deportivas de ambos modelos de gestores (público o convenido), al momento del estudio, es significativamente diferente ($t = -2.1$; $p < 0.05$). Por lo anterior, se afirma que el mejor estado físico de las instalaciones deportivas construidas para juegos deportivos nacionales entre los años 1984 y 2000 lo tienen las gestionadas por los entes privados.

Cuadro N° 6. Promedio, desviación estándar y análisis t de student de las jornadas de uso de las instalaciones según el modelo de gestor de instalaciones construidas para juegos deportivos nacionales entre 1984 y 2000

| Variable dependiente | Gestor | N | Promedio | Desviación estándar | t | gl | Sig. |
|----------------------|-----------|----|----------|---------------------|------|----|------|
| Jornadas de uso | Público | 37 | 1.43 | ± 0.73 | -1.6 | 43 | 0.12 |
| | Convenido | 8 | 1.88 | ± 0.64 | | | |

Según se aprecia en el cuadro N° 6, los resultados del presente estudio indican que existe evidencia estadística como para aseverar que el estado de las jornadas de uso de las instalaciones deportivas de ambos modelos

de gestión, pública o convenida, no es significativamente diferente ($t=-1.6$; $p>0.05$). Por lo tanto, se afirma que no existe diferencia en la cantidad de periodos de tiempo en que se ofrece el servicio de uso en las instalaciones deportivas, sin importar si es gestionada la instalación por ente público o privado.

Cuadro N° 7. Resumen de promedios, desviación estándar y t de student de la variable dependiente estado físico de instalaciones, para cada variable independiente según modelo de gestión utilizado

| Variable independiente | Variable dependiente | | | |
|------------------------|----------------------|-----------|------|----|
| | n | Promedio | t | Gl |
| Manual operativo | | | | |
| SI | 3 | 5±0.0 | 2.96 | 43 |
| NO | 42 | 3.14±1.14 | | |
| Inventario muebles | | | | |
| SI | 10 | 4±1.25 | 2.4 | 43 |
| NO | 35 | 3±1.03 | | |
| Reglamento | | | | |
| SI | 15 | 3.8±1.0 | 2.34 | 43 |
| NO | 30 | 3±1.1 | | |
| Presupuesto | | | | |
| Institucional | 37 | 3.1±1.2 | -2.1 | 43 |
| Autofinanciada | 8 | 4±0.53 | | |

* $p<0.05$

De acuerdo al análisis estadístico inferencial de t student de las variables dependientes: cantidad de jornadas de uso y estado físico de las instalaciones deportivas para cada variable independiente según modelo de gestión utilizado se comprobó estadísticamente que no existe diferencia significativa en la variable dependiente cantidad de jornadas de uso con respecto a cada una de las variables independientes ($p>0.05$).

Según se desprende de los resultados del cuadro N° 7, sí se encuentran

diferencias significativas en la variable independiente estado físico de las instalaciones de ambos modelos de gestión, público o convenido, con respecto a las variables independientes: manual operativo, inventario de muebles, reglamentos y presupuesto, es decir sí existe diferencia al estar en mejores condiciones físicas las instalaciones que sí tienen manual operativo, reglamentos y un presupuesto con financiamiento institucional ($p < 0.05$).

En el ANOVA al interactuar la variable dependiente estado físico con respecto a las demás variables independientes y el modelo de gestión utilizado no hay diferencias significativas según: gestor y plan anual operativo, gestor y manual de operaciones, gestor e inventario de bienes muebles, gestor e inventario de bienes inmuebles, gestor y plan de mercadeo, gestor y plan de mejoras, gestor y mantenimiento correctivo; y gestor y reglamentos ($p > 0.05$).

DISCUSIÓN

Del 67% de las instalaciones deportivas propiedad de municipalidades solo el 51% de ellas son autogestionadas, cuando las instalaciones que son propiedad de asociaciones deportivas (2%), éstos entes gestionan un 18% de las instalaciones deportivas construidas entre los años 1984-2000 para Juegos Deportivos Nacionales, por su parte, el restante 31% de propietarios son centros de enseñanza, quienes autogestionan estas instalaciones.

Según Barbieri y Papis (1996), Andrés y Delgado (1995) y Blanco (1996) indican que la gestión pública es la fórmula que se utiliza en un establecimiento que tiene un promotor público y se gestiona de modo directo, por lo que el propietario considere que en el momento en que se encuentra, su acción fundamental debe ser la de promoción deportiva, por encima de cualquier otra consideración de carácter económico, empresarial, de calidad en el servicio y de otro tipo. Por ello no desea correr ningún riesgo y prefiere acudir con fondos propios a cubrir las posibles pérdidas para cubrir su función social favoreciendo el desarrollo de esa comunidad. Estos mismos autores afirman que la gestión convenida es la que se estipula mediante un convenio entre el público propietario de la instalación deportiva y una entidad de naturaleza privada, en este caso una asociación deportiva.

Andrés y Delgado (1995) afirman que la gestión pública garantiza la accesibilidad y continuidad en el servicio facilitando la promoción deportiva, el desarrollo de actividades poco rentables pero de interés social, las actividades son masivas y de poca calidad, se dedican pocos fondos a la conservación de las instalaciones, utilizan ofertas de servicio muy baratas, personal poco preparado. Por su parte la gestión por

concesión presenta una mejor oferta el servicio y mejor relación con el usuario, mejora considerablemente el estado de las instalaciones. Algunos convenientes son la implementación de los compromisos en el convenio con los propietarios de la instalación.

Por lo anterior, el 82% de las instalaciones deportivas construidas entre los años 1984 y 2000 para Juegos Deportivos Nacionales son propiedad de municipalidades o centros de enseñanza y utilizan un modelo de gestión pública o directa y el 18% restante de estas instalaciones deportivas utiliza un modelo de gestión convenida al ser gestionadas por una entidad privada.

En este sentido el Decreto Ejecutivo·Nº 25960-C “Reglamento para el uso público y administración de las instalaciones deportivas de los Juegos Deportivos Nacionales, según Ley 7427” establece en su artículo Nº 10 que las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales deben ser gestionadas por el propietario del mueble, o bien, se podrá ceder dicha actividad a entidades cuyos fines sean de interés general o comunal, por lo que según la información del presente estudio, la gestión de las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales se encuentra apegada a la Ley, en cuanto a los propietarios este decreto ejecutivo establece que todas las instalaciones deportivas a construir deben ser en terrenos públicos. Según la información de los resultados de este estudio una instalación deportiva, pista de atletismo y cancha de fútbol del Roble de Puntarenas, pertenece a una asociación deportiva, la cual es de carácter privado, dicho decreto no es atinente ya que la instalación se construyó en 1995 y el decreto empezó a regir a partir de 1997, ya que la ley no es retroactiva.

Según la información arrojada en el gráfico Nº 8, el 67% de las

instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre los años 1984 y 2000 no cuentan con reglamentos de uso y solamente el 33% de estas instalaciones sí lo poseen. De acuerdo al Decreto Ejecutivo N° 25960-C “Reglamento para el uso público y administración de las instalaciones deportivas de los Juegos Deportivos Nacionales, según Ley 7427”, el artículo 11, inciso b, establece que es responsabilidad del ente gestor elaborar un reglamento general para la administración y funcionamiento de las instalaciones deportivas donde se contemple aspectos relativos al mantenimiento, explotación, uso público y manejo de fondos. Por lo que el 67%, es decir 30 de 45 instalaciones no cumplen con la legislación vigente al no contar con los reglamentos respectivos, afectando con ello, la gestión de la instalación.

Según la información arrojada en el gráfico N° 9, el 58% de las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre los años 1984 y 2000 no cuentan con planes anuales operativos y el 42% de estas instalaciones si lo cuentan. Así que el hecho que 26 de las 45 instalaciones deportivas al no contar con estos planes anuales, según Correal (1994), dificulta la consecución de los objetivos y no se estima los costos de los proyectos a realizar en el presente año, por lo que la gestión es ineficiente. Por su parte, Jiménez (1994) argumenta que al realizar planes de trabajo se definen los objetivos concretos y se diseñan las estrategias a seguir para conseguirlos, así como proveer y cuantificar los medios y recursos necesarios estableciendo unos plazos de tiempo determinado para su consecución. Así mismo Martín (1996), manifiesta que si no se planifica o se planifica mal no se puede hacer la evaluación, ya que si no se sabe a donde se quiere llegar, entonces no tiene importancia donde se encuentra.

Además, Rodríguez (1996) indica que entre los retos actuales de los

gestores de las instalaciones deportivas está en realizar un esfuerzo en la planificación a corto y largo plazo de las nuevas inversiones, aprovechamiento de las instalaciones y reducción en los gastos de funcionamiento.

Según la información arrojada en el gráfico N° 10, el 93% las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre los años 1984 y 2000, es decir, 42 instalaciones deportivas no cuentan con manuales de operaciones y solamente el 7% (3) de estas instalaciones sí lo cuentan. Según Martín (1996), a través del manual de operaciones se coordina de forma planificada las actividades de un grupo de personas, para procurar el logro de un propósito común, a través de la división del trabajo y funciones y a través de una jerarquía de autoridades y responsabilidades. Así mismo, según Correal (1994), en el manual de operaciones se establece y aplica todas las medidas que estén relacionadas con la realización de las tareas de mantenimiento, de servicios y administrativas con cada uno de los trabajadores.

En cuanto al mantenimiento de las instalaciones en el cuadro N° 4, se desprende que el 100%, es decir las 45 administraciones de las instalaciones deportivas cuentan con planes de mantenimiento preventivo. Así como en el gráfico N° 11, el 84% las instalaciones deportivas construidas para Juegos deportivos Nacionales entre los años 1984 y 2000 si cuentan con planes de mantenimiento correctivo y el 16% de estas instalaciones no lo cuentan.

Barbieri y Papis (1996) manifiestan que donde no fuese garantizado un adecuado mantenimiento del inmueble, el mismo podría sufrir un proceso de decaimiento acelerado con consecuencias negativas en la calidad de servicio y de sus costos derivados por las necesarias obras de

mantenimiento correctivo. En otros términos, el mantenimiento tiene el fin de mantener el nivel constante de prestación de la instalación, es decir, la capacidad que este tiene de absorber a las propias funciones en condiciones de seguridad y confianza.

Estos mismos autores manifiestan que por esto que es indispensable que el gestor deportivo, defina un programa de mantenimiento, que haga una lista de las operaciones que se hacen sobre las distintas partes de las instalaciones y sobre las instalaciones de vencimientos fijos. Por lo que según los resultados del cuadro N° 4 y gráfico N° 11 respecto a mantenimiento de las instalaciones deportivas, el 100% de las instalaciones contemplan dentro de las tareas de gestión el mantenimiento preventivo, es decir el mantenimiento diario o semanal permitiendo así la conservación de la instalación y por su parte el 16% de las instalaciones no cuentan con planes de mantenimiento correctivo o mejorativo, por lo que no cuentan con proyección del desarrollo de la infraestructura, o bien, con las grandes mejoras cuando así se requieran.

Según la información arrojada en el gráfico N° 12, el 60% de las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre los años 1984 y 2000 no cuentan con planes de adiciones y mejoras y el 40% de estas instalaciones si lo cuentan. Barbieri y Papis (1996) indican que a través de los planes de construcción, adiciones y mejoras se realiza una planificación de las instalaciones donde se obtenga el máximo rendimiento, previendo futuros desarrollos, reservas de áreas y crecimientos. Así mismo el Decreto Ejecutivo N° 25960-C “Reglamento para el uso público y administración de las instalaciones deportivas de los Juegos Deportivos Nacionales, según Ley 7427” obliga a los gestores en su artículo 11 ha “formular planes de inversiones de los fondos recaudados durante la administración...”, así que el 60% de las instalaciones no

cumplen con este decreto, no logrando así planificar el mejoramiento y desarrollo de las instalaciones.

De acuerdo a la información arrojada en el gráfico N° 13, el 78% las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre los años 1984 y 2000 no cuentan con un inventario de bienes muebles y solamente el 22% de estas instalaciones si lo cuentan. Así como la información arrojada en el gráfico N° 14, el 87% de las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre los años 1984 y 2000 no cuentan con un inventario de bienes inmuebles y solamente el 13% de estas instalaciones si lo cuentan.

En este sentido, Andrés y Delgado (1995) indican que los entes gestores a través del director deportivo, deben elaborar un diagnóstico que le permita tomar algunas decisiones operativas. Debe existir por lo tanto un diagnóstico interno sobre la instalación deportiva. Según los resultados de la investigación el 78 y 87% de las instalaciones no cuentan con los diagnósticos donde se inventaré los bienes muebles e inmuebles, como son: cada una de las instalaciones deportivas, el equipamiento deportivo, los materiales, equipos y herramientas administrativas y de las operaciones para cumplir eficientemente con la gestión de estas instalaciones deportivas.

Según la información arrojada en el gráfico N° 15, el 80% de las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre los años 1984 y 2000 utilizan recursos institucionales para su gestión, 18% utilizan recursos que generan a partir de la prestación de servicios y un 2% no respondió. Al tener el 80% de las instalaciones recursos propios para su gestión, no es prioridad la generación de una oferta de servicios abierta la comunidad, ya que no necesita captar

recursos económicos por la prestación de estos servicios, como se observa en el siguiente análisis.

A partir del gráfico N° 16, se aprecia que en las mañanas la instalación más utilizada son las pistas atléticas, 10 instalaciones en total, y las menos utilizadas son las canchas de fútbol y béisbol, con tres instalaciones en uso. En las tardes las más utilizadas son las piscinas y las pistas de atletismo (11 y 10 respectivamente) y las menos utilizadas son los gimnasios y las canchas (6 cada una). En las jornadas nocturnas las únicas que reportan uso son los gimnasios. Por lo que la utilización por parte del público de las instalaciones son muy limitadas, al ser utilizadas en horarios específicos, tal es el caso de los gimnasio se utilizan únicamente en horarios nocturnos y por el contrario este tipo de instalaciones deben tener un máximo de aprovechamiento tanto en la mañana, como en la tarde y en la noche. Dentro de lo establecido por Rodríguez (1996) como las condiciones para una gestión eficiente de las instalaciones y factores claves, está la ampliación de los horarios, donde se desarrollen servicios alternativos con mayor margen que compensen, el limitado margen de los servicios básicos y tradicionales, lo cual repercute en el aprovechamiento máximo de las instalaciones de forma que cubra el mayor espectro horario de forma rentable.

Así mismo, según Dorado (1992) dentro de las ventajas de la gestión directa es que garantiza el libre acceso y la universalidad del servicio a través de las facilidades que se deben de prestar, situación que no se cumple según los resultados en este estudio.

Por su parte Barbieri y Papis (1996) y en Blanco (1996) indican que los horarios de uso, permiten la ocupación plena de las instalaciones, por lo que se requiere de una integración de los diferentes sectores de la

población tales como: centros educativos, asociaciones de desarrollo comunal y deportivos, universidades, entre otros. Esto sumado a que este tipo de instalaciones, principalmente los gimnasios y pistas atléticas poseen una alta capacidad funcional.

En cuanto a la legislación nacional, el Decreto Ejecutivo N° 25960 C y la Ley 7800, establecen que las infraestructuras deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales y otras instalaciones construidas con fondos del Estado, deberán planificarse y contribuirse de tal modo que se favorezcan su utilización deportiva polivalente y las actividades recreativas, teniendo en cuenta las diferentes disciplinas deportivas, la máxima disponibilidad y los distintos niveles de práctica de los ciudadanos. Por lo que se estaría incumpliendo con la legislación vigente, según los resultados de este estudio (ver cuadros y gráficos de resultados).

Por su parte, la Ley 7800 “creación del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación y del régimen jurídico de la educación física, el deporte y la recreación resuelve que las instalaciones deportivas y recreativas de carácter público financiadas por el estado, tal es el caso de las instalaciones deportivas construidas para juegos deportivos nacionales, deben favorecer su utilización deportiva polivalente y las actividades recreativas, teniendo en cuenta las diferentes disciplinas deportivas, la máxima disponibilidad y los distintos niveles de práctica de los ciudadanos.

Por lo tanto, la buena organización del uso de una instalación deportiva repercute obviamente en las características cualitativas y cuantitativas del servicio hacia los usuarios y sobre los gastos de la gestión. Para conseguir este uso pleno de las instalaciones se requiere integrarlas al deporte escolar en primer término, al de competición comunal, federativo y al

universitario.

Por último, Correal (1999) manifiesta que las instalaciones deportivas, para lograr el mejor aprovechamiento de la estructura, se deben utilizar sin intervalos, excluidos obviamente aquellos técnicos. En la estructura del programa conviene hacer referencia sobre todo al uso organizado, en cuanto a uso frecuente de la instalación y reservar el uso no organizado para las otras fases de horarios. Así como para muchas instalaciones más comunes: campos al aire libre, piscinas pistas atléticas, el uso está determinado fuertemente condicionado por el período de iluminación y de las condiciones climáticas. Especialmente países tropicales como Costa Rica, con gran cantidad de precipitaciones al año, se puede incrementar la posibilidad de uso previendo la instalación nocturna o para campos chicos una simple cobertura, intervenciones que pueden ser de modesta identidad pero que pueden aumentar considerablemente el período diario de la utilización, igualmente por estas razones se debe aumentar los horarios de uso de los gimnasio, los cuales en su mayoría son utilizados solamente en jornadas nocturnas.

Según el gráfico N° 22, el 53% de las todas las instalaciones deportivas construidas entre 1984 y el año 2000, están en excelentes o buenas condiciones y el restante 47% se encuentran entre regular y pésima condición física. A esto, Correal (2001) indica que el estado físico de las instalaciones deportivas es el reflejo de la gestión utilizada por los entes responsables de la administración y explotación de estas instalaciones, a partir de las relaciones entre: los servicios que prestan a los usuarios, el edificio deportivo, los medios materiales y económicos, los recursos humanos y técnicos y el modelo administrativo que se desee implantar. Por lo que todos los resultados anteriores de esta investigación repercuten en el estado físico de las instalaciones. Al encontrar en el estudio que el

67% de las instalaciones no tienen reglamentos, el 58% no tiene planes anuales operativos, el 93% no cuenta con manuales de operaciones, el 100% sí cuenta con mantenimiento preventivo, 16 % no realiza mantenimiento correctivo, el 60% no tiene planes de construcciones, adiciones y mejoras, el 78 y 87% no cuenta con inventario de bienes muebles y bienes inmuebles respectivamente y las jornadas de uso de las instalaciones son mínimas, todo esto refleja la mala gestión que utilizan los entes gestores de las instalaciones deportivas construidas entre los años 1984 y 2000 para Juegos Deportivos Nacionales.

Según el cuadro N° 5, hay evidencia estadística como para afirmar que el estado físico de las instalaciones deportivas de ambos modelos de gestión (público o convenido), al momento del estudio, es significativamente diferente ($t=-2.1$; $p<0.05$) por lo que se puede afirmar que el mejor estado físico de las instalaciones deportivas construidas entre los años 1984 y 2000 para la Juegos Deportivos Nacionales lo tienen las gestionadas por los entes privados. A esto, Andrés y Delgado (1995) indican que las instalaciones generalmente gestionadas por los entes públicos, se dedican pocos fondos a la reposición y conservación, lo que aumenta el riesgo de obsolescencia. Por su parte Barbieri y Papis (1996) manifiestan entre las ventajas de la gestión convenida, la identificación sustancial entre el usuario y el organizador del servicio a acrecentar el valor formativo y el respeto por las instalaciones y las estructuras que son sentidas como propias por quien las usa.

Según se aprecia en el cuadro N° 6, los resultados del presente estudio indican que existe evidencia estadística como para aseverar que la cantidad de jornadas de uso de las instalaciones deportivas de ambos modelos de gestión, pública o convenida, no es significativamente diferente ($t=-1.6$; $p>0.05$). Por lo tanto, se afirma que no existe diferencia en la cantidad de períodos de tiempo en que se ofrece el servicio de uso en las

instalaciones deportivas, sin importar si es gestionada la instalación por un ente público o por uno privado. Andrés y Delgado (1995) afirman que en la gestión pública el riesgo es de la masividad de las ofertas de servicio, donde la calidad, la variedad y la atención al público se reduce, por lo que no existe relación entre los resultados en cuanto al no existir diferencias entre los dos modelos de gestión utilizados por los propietarios de este tipo de instalaciones deportivas.

Según se desprende de los resultados del cuadro N° 7, no hay evidencia significativa como para afirmar que la cantidad de jornadas de uso de las instalaciones deportivas de ambos modelos de gestión (público o convenido) con respecto a las demás variables independientes que componen el modelo de gestión utilizado, no son significativamente diferentes. Por el contrario si se encuentran diferencias significativas en la variable independiente estado físico de las instalaciones de ambos modelos de gestión, público o convenido, con respecto a las variables dependientes: manual operativo, inventario de muebles, reglamentos y presupuesto, es decir si existe diferencia al estar en mejores condiciones físicas las instalaciones que sí tienen manual de operativo, reglamentos y un presupuesto con financiamiento institucional ($p < 0.05$).

En cuanto a esto, Correal (1994) y en Jiménez (1994) manifiestan que la inexistencia de un plan anual donde se exprese una misión puede dar lugar a desviaciones en la orientación principal de la entidad, tratando de ocupar campos que no le son propios. Así como un plan puede facilitar la consecución de los objetivos y ser eficiente si logra su propósito a un costo razonable. Para esto en el plan hay que definir los objetivos concretos y diseñar las estrategias a seguir para conseguirlos, así como proveer y cuantificar los medios y recursos necesarios estableciendo unos plazos de tiempo determinados para su consecución. Por ende es que se afirma que

las instalaciones que tienen un plan de trabajo (plan anual operativo) proveen, en mejor forma, las necesidades del entorno de la instalación, tal es el caso del mantenimiento y de las tareas y funciones del personal.

A pesar de que no se encontró diferencias en el estado de las instalaciones deportivas con respecto a los tipos de mantenimiento, sea correctivo o preventivo, Andrés y Delgado (1995), argumentan que en la gestión pública no existen casi partidas para el mantenimiento, innovación, reposición en las instalaciones a tener mayores problemas económicos en la gestión. Además, afirman que la gestión pública garantiza la accesibilidad y continuidad en el servicio facilitando la promoción deportiva, desarrollo actividades poco rentables pero de interés social, las actividades son masivas y de poca calidad, se dedican pocos fondos a la conservación de las instalaciones, utilizan ofertas de servicio muy baratas, personal poco preparado. Por su parte la gestión por concesión presenta una mejor oferta el servicio y mejor relación con el usuario, mejora considerablemente el estado de las instalaciones, algunos inconvenientes son la implementación de los compromisos en el convenio con los propietarios de la instalación.

Igualmente no se encontró en la revisión bibliográfica información sobre las relaciones y diferencias con respecto al manejo del presupuesto, cuando las instalaciones tienen un presupuesto fijo o cuando dependen de los ingresos percibidos de sus actividades. Se encontró en el presente estudio que las instalaciones con mejor estado físico son aquellas que cuentan con un presupuesto fijo, esto puede deberse, como bien se dijo en el párrafo anterior, a que la elaboración de un plan con un presupuesto determinado facilita el mantenimiento y mejoras en las instalaciones. De igual forma al tener las instalaciones deportivas reglamentos de uso, favorece en el cuidado y respeto por las instalaciones.

CONCLUSIONES

Con base en los resultados se llegó a las siguientes conclusiones:

1.- El 67% de los propietarios de instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales entre los años 1984 y 2000 son propiedad de municipalidades, mientras que un 31% pertenecen a centros de enseñanza (escuelas, colegios o universidades) y el restante 2% pertenece a asociaciones deportivas.

Por su parte, el 82% de las instalaciones deportivas construidas entre los años 1984 y 2000 para Juegos Deportivos Nacionales son propiedad de municipalidades o centros de enseñanza y utilizan un modelo de gestión pública o directa y el 18% restante de estas instalaciones deportivas utiliza un modelo de gestión convenida al ser gestionadas por una entidad privada.

2.- Hay evidencia estadística como para afirmar que el estado físico de las instalaciones deportivas de ambos modelos de gestión (público o convenido), al momento del estudio, es significativamente diferente ($t=-2.1$; $p<0.05$). Por lo anterior, se afirma que el mejor estado físico de las instalaciones deportivas construidas para juegos deportivos nacionales entre los años 1984 y 2000 lo tienen las gestionadas por los entes privados a través de la gestión convenida.

3.- Según los resultados del presente estudio indican que existe evidencia estadística como para aseverar que la cantidad de las jornadas de uso de las instalaciones deportivas de ambos modelos de gestión, pública o convenida, no es significativamente diferente ($t=-1.6$; $p>0.05$). Por lo tanto,

se afirma que no existe diferencia en la cantidad de períodos de tiempo en que se ofrece el servicio de uso en las instalaciones deportivas, sin importar si es gestionada la instalación por ente público o privado.

4.- De acuerdo al análisis estadístico inferencial de t student de la variable dependiente cantidad de jornadas de uso de las instalaciones deportivas para cada variable independiente según modelo de gestión utilizado, se comprobó estadísticamente que no existe diferencia significativa en la variable dependiente jornada de uso con respecto a cada una de las variables independientes: plan anual operativo, manual de operaciones, plan de mejoras, mantenimiento correctivo, inventario de muebles, inventario de inmuebles, reglamentos, presupuesto y plan de mercadeo.

Por lo anterior, no existe diferencias en la cantidad de jornadas de uso durante el período 2001 que se ofrecen en las instalaciones deportivas construidas para Juegos Deportivos Nacionales con respecto a la aplicación de las características administrativas del modelo de gestión utilizado.

5.- Según los resultados de la presente investigación se determinó que sí existe diferencias significativas en la variable dependiente estado físico de las instalaciones de ambos modelos de gestión, público o convenido, con respecto a las variables independientes: manual operativo, inventario de muebles, reglamentos y presupuesto, es decir sí existe diferencia al estar en mejores condiciones físicas las instalaciones que sí tienen manual operativo, reglamentos y un presupuesto con financiamiento institucional ($p < 0.05$) con respecto a las que no los poseen.

6.- El ANOVA al interactuar la variable dependiente estado físico con respecto a las demás variables independientes y el modelo de gestión

utilizado se afirma que no hay diferencias significativas según: gestor y plan anual operativo, gestor y manual de operaciones, gestor e inventario de bienes muebles, gestor e inventario de bienes inmuebles, gestor y plan de mercadeo, gestor y plan de mejoras, gestor y mantenimiento correctivo; y gestor y reglamentos.

Es decir, que no existe diferencia en el estado físico de las instalaciones según la interacción de las diferentes variables independientes con el modelo de gestión utilizado.

En el último se propone utilizar el instrumento de gestión B. 4 para profundizar en el análisis de cada una de las variables de la gestión reportiva.

RECOMENDACIONES

La fórmula idónea de gestión para una instalación deportiva, no está ubicada en la opción pública / privada, sino en la gestión de la instalación que mejor garantice el uso público. La respuesta está condicionada por las características de las instalaciones y por la propia situación actual y potencial de las mismas.

- 1) Realizar un estudio que determine el perfil profesional del director o gerente deportivo con que cuentan los entes gestores, sea este público o convenido, ya que el estudio encontró deficiencias en el manejo administrativo.

- 2) Que las instituciones rectoras y formadoras de profesionales, realicen capacitaciones en las ciencias de la administración de instalaciones deportivas dirigidas a juntas administradoras y dirigentes deportivos de instalaciones deportivas, sean estos pequeños, medianos o grandes complejos deportivos.

- 3) Aplicar las siguientes recomendaciones a una o varias instalaciones deportivas a fin de favorecer su gestión, en cuanto a la calidad de servicio a la comunidad y autogestión:
 - ⊕ Reducir los gastos de funcionamiento
 - ⊕ Realizar esfuerzos en el planeamiento anual.
 - ⊕ Desarrollar servicios alternativos
 - ⊕ Mejorar la calidad del servicio.
 - ⊕ Aprovechamiento máximo de las instalaciones
 - ⊕ Aplicación de la legislación vigente en deporte y recreación.

Por último, se propone utilizar el instrumento (anexo N° 4) para profundizar en el análisis de cada una de las variables de la gestión deportiva.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. (Ed.) (1988). *Strategic Market Management*. New York: John Wiley y Sons.
- Andrés, F. y Delgado, C. (1995). *Política Deportiva Municipal, el nuevo papel de las corporaciones locales*. Ministerio de educación y Ciencias, Consejo Superior de Deportes. Madrid, España.
- Barbieri, Aldo y Papis, Otto. (1996) *Plan Nacional de Desarrollo de Instalaciones Deportivas y Recreativas en Costa Rica*. Embajada de la República de Argentina, Fondo Argentino de cooperación horizontal; Dirección General de Educación Física y Deportes de Costa Rica y otros. Impreso: Guilá Imprenta Litografía S.A. San José, Costa Rica.
- Blanco, J. (1996). *VII Jornadas sobre deporte municipal: Propuesta de prioridades de actuación local en materia de deportes, en la actual coyuntura, gestión deportiva municipal*. Junta de Andalucía, Málaga, España.
- Campos, C. (2000). *¿Cómo entablar una relación de patrocinio?* <http://www/efdeportes.com>. Revista Digital – Buenos Aires. Argentino. Año 5 – N° 21 – mayo 2000. (7 nov. 2002)
- Campos, C. (2000). *Marketing y patrocinio deportivo*. Tesis doctoral presentada para la obtención del grado de doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. W.w.w. efdeportes.com/ revista digital – Buenos Aires, Argentina, Año 5 – N° 22 – junio de 2000. (15 abril, 2002)

- Correal, J. (Ed.) (1994). *Sétima Jornada sobre dirección y gestión deportiva: las tareas de dirección*. Instituto Andaluz del Deporte, Andalucía, España.
- Correal, J. (Ed.) (1999). *Estudios de los indicadores económicos y de gestión de los servicios deportivos municipales en Castilla La Mancha*. Junta de comunidades de Castilla La Mancha, Dirección General de Deportes.
- Correal, J. (2001). *II Seminario sobre gestión deportiva municipal en Castilla La Mancha*. (Ed.) Junta de comunidades de Castilla La Mancha, Dirección General de Deportes.
- Contraloría General de la República (2000). *Informe especial sobre infraestructura construida para Juegos Deportivos Nacionales*. Contraloría General de la República, San José, Costa Rica.
- Decreto Ejecutivo (D.E.) N° 25960 -C. *Reglamento para el uso y administración de las instalaciones deportivas de los juegos deportivos nacionales, según Ley 7427 del 13 de setiembre de 1994*. Publicado en La Gaceta N° 78 del 04 de marzo de 1997.
- Dorado, G. (1992). *Tesis de maestría en Gestión del Deporte: "Gestión de piscinas"*, organizado y patrocinado por el Consejo Superior de Deportes y la Federación Española de municipios y Provincias. Madrid, España.
- Federación Española de Municipios y Provincias (1985). *Manual de Política Deportiva*. Editado por Federación Española de Municipios y Provincias, Madrid, España.

- Gómez, J. (Ed.) (1997). *El deporte en diputaciones y pequeños municipios. Ponencia: Las instalaciones deportivas: su gestión, financiación utilización y mantenimiento*. Editado por federación Española municipios y provincias. Madrid, España.
- Gutiérrez, J. (1997). *Administración Deportiva*. Educación Física y Deporte Volumen 18 ·Nº 2. www.grupodeporte.com/foro. Colombia. (22 agosto 2001).
- Gutiérrez, J. (1999). *Fundamentos de Administración Deportiva*. Folleto del Curso Maestría en Administración Deportiva, Universidad de Antioquia Colombia.
- González, E. (1997). *El deporte en diputaciones y pequeños municipios. Ponencia: Estructura Supramunicipales de gestión y/o dinamización deportiva*. Jornadas de Deportes para diputaciones y pequeños municipios Editado por Federación Española Municipios y Provincias. Córdoba, España.
- Instituto Andaluz del Deporte (1997). *VII jornadas sobre deporte municipal: ocio y recreación en las políticas deportivas municipales*. (Ed.) Junta de Andalucía, Málaga, España.
- Jackson, W. (1982). *Diccionario Léxico Hispano*. (9º edición). D.F., México: Editorial Mexicana.
- Jasso, F. (2001). *El administrador Público Deportivo y la importancia de su consolidación en los entes Deportivos Gubernamentales*. w.w.w.efdeportes.com/revista digital-Buenos Aires, Argentina, año 7- Nº34-Abril de 2001. (22 agosto, 2001).

Jiménez, R. (1996). *Sétima Jornada sobre Dirección y Gestión Deportiva: planificación y técnicas de gestión para dirigentes deportivos*. (Ed.) Instituto Andaluz del Deporte, Andalucía, España.

Koontz, H. Y Wehrich, H. (1991). *Administración*. Novena edición. Mc. Graw Hill. Distrito Federal, México.

Kotler, P. Cámara, D. y Grande, I. (1995). *Dirección de Marketing*. Prentice Hall. Madrid, España.

Ley 7427, Asamblea Legislativa de Costa Rica. *Autorización a las instalaciones del estado para colaborar con los juegos Deportivos Nacionales*. Publicado en La Gaceta N° 174 del 18 de agosto de 1994.

Ley 7794, Asamblea Legislativa de Costa Rica. *Código Municipal*. Publicado en la Gaceta N° 94 del 08 de julio de 1998.

Ley 7800, Asamblea legislativa. *Creación del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación*. Publicado en la gaceta N° 103 alcance N° 20 del 29 de mayo de 1998.

Luna, R. (2001). *El papel de los promociones, las relaciones públicas y el marketing directo en los servicios deportivos*. <http://www/efdeportes.com>. Revista Digital. Buenos Aires, Argentina. Año 7 -N° 34- Abril de 2001. (22 agosto 2001).

Luna, R. (2001). *Marketing y deporte: la escala Mode de motivaciones deportivas*. <http://www/efdeportes.com>. Revista Digital. Buenos Aires, Argentina. Año 7 -N° 35- Abril de 2001. (15 abril 2002).

- Maestro, J. (2000). *Pasado, presente y futuro de los servicios deportivos en las administraciones locales*. <http://www.efdeportes.com>. Revista Digital: lecturas Educación Física y Deportes. Buenos Aires. Año 5 - Nº 20 Abril 2000. (22 agosto, 2001).
- Martín, O. (1996). *Manual práctico de organización deportiva. Claves para rendimiento óptimo*. Gymnos, S.L. Madrid, España.
- Oreamuno, E. (2000). *Seminario de Mercadeo Deportivo*. Resumen de exposición. FUNDEPOS. Universidad Alma Mater y Multimerk Asesores.
- Pérez, F. y Delgado, C. (1995). *Política Deportiva municipal. El nuevo papel de las corporaciones locales*. Consejo Superior de Deportes, España.
- Rodríguez, J. (1996). *La gestión de las instalaciones deportivas municipales: ¿Gestión pública o gestión privada?*. Ayuntamiento de Zaragoza, España.
- Rosenberg, J. (1992). *Diccionario de administración y finanzas*. (1ª ed.). Barcelona, España: Grupo Editorial Oceano.
- Stoppani, J. (1998). *El servicio Deportivo y Recreativo municipal. Modelos y programas para su desarrollo*. Editorial: Gymnos, S.L. Madrid, España.

ANEXOS

San José, Costa Rica
10 de febrero de 2001

Señores:
Comité Cantonal de Deportes y Recreación
Alajuela

Estimada Señora:

Sirva la presente para saludarle cordialmente en ocasión de exponerles la investigación que el suscrito realiza para determinar el modelo de gestión físico deportivo utilizado por los entes administradores de los complejos deportivos construidos para Juegos Deportivos Nacionales.

Es virtud de lo anterior, recorro a usted para solicitar su valiosa colaboración a través de una reunión, en lugar y fecha que mejor usted considere.

Su información es de suma importancia para lograr el objetivo de la investigación, por lo que dicha información tiene un carácter estrictamente confidencial.

Reitero mi agradecimiento por su valiosa colaboración, seguros de que la información suministrada por usted contribuirá al mejoramiento en la calidad de los servicios deportivos, de actividad física y la recreación que se presten a las comunidades.

Se despide de ustedes con toda consideración:

Atentamente,



Albert Mauricio Torres Vargas
Egresado Licenciatura en Educación Física
Universidad Nacional

INSTITUTO COSTARRICENSE DEL DEPORTE Y LA RECREACION
ICODER

COMISION SEGUIMIENTO INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA DE JUEGOS
DEPORTIVOS NACIONALES. INFORME CGR.

HOJA DE INSPECCION

LUGAR Y FECHA

INSTALACION

DIRECCION:
PROVINCIA
CANTON
DISTRITO

PROPIETARIO DE LA INSTALACION

ACUERDO CONCESION DE ADMINISTRACION

ADMINISTRADA POR

TELEFONO FAX e-mail

INTEGRACION JUNTA ADMINISTRADORA

| RGO | NOMBRE | REPRESENTACION DE |
|----------|--------|-------------------|
| ESIDENTE | | |
| CRETARIO | | |
| SORERO | | |
| EMBRO | | |
| EMBRO | | |

HORARIO DE USO

| ORA | LUNES | MARTES | MIERCO | JUEVES | VIERNE | SABAD | DOMIN |
|------|-------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|
| 00 | | | | | | | |
| 00 | | | | | | | |
| 00 | | | | | | | |
| 00 | | | | | | | |
| | | | | | | | |

REGLAMENTO DE ADMINISTRACION Y USO DE LA ID

PLAN ANUAL DE TRABAJO.

PROGRAMA DE ASESO, MANTENIMIENTO, ADICIONES Y MEJORAS

INVENTARIO DE BIENES MUEBLES: LISTADO Y ESTADO

INVENTARIO DE BIENES INMUEBLES: AREA FACILIDADES
SERVICIOS

EVALUACION DE INFRAESTRUCTURA Y FACILIDADES (HOJA DE
ARQUITECTURA DEPORTIVA).

070

ESTADO DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS DE JUEGOS NACIONALES
(Hacer una fórmula por instalación)

Edición: _____ Año _____, Fecha levantamiento: ____/____/2001

INSTALACIÓN: _____

Información General

1 - Localización:

Provincia _____ Cantón _____ Distrito _____

Sección _____

Teléfono _____ Fax _____ Email: _____@_____

Responsable o propietario: _____

- Tipo de Instalación (aportar planos si se puede):

Gimnasio _____ Estadio _____ Cancha descubierta _____ Cancha cubierta _____ Pista _____

Cocina _____ Salón _____ Vestidores _____ Núcleo de S.S. _____ Otra _____

- Deportes que practican:

Basketball _____ Voleibol _____ Boxeo _____ Halterofilia _____ Fútbol salón _____ Fútbol _____

balón _____ Tenis de campo _____ Tenis de mesa _____ Atletismo _____ Natación _____

Atletismo _____ Otros usos (describir) _____

- Dimensiones:

Instalación deportiva:

Ancho _____ mts. Largo _____ mts. Alto _____ mts. Hondo _____ mts.

Alas de seguridad o perimetrales (aceras o pasillos):

Alas _____ mts. Fondo _____ mts

Características y estado de la Instalación

uso deportivo

ra ___ Hormigón ___ Asfalto ___ Sintético ___ Césped ___ Tierra ___

ape (Indicar Tipo) _____ Otro (Describir) _____

oría de calidad: _____

| |
|----------|
| CC _____ |
|----------|

En otros áreas

de ingreso: Material _____

| |
|----------|
| CC _____ |
|----------|

Administrativa: Material _____

| |
|----------|
| CC _____ |
|----------|

de Pasillos: Material _____

| |
|----------|
| CC _____ |
|----------|

de Servicios: Material _____

| |
|----------|
| CC _____ |
|----------|

de Vestidores: Material _____

| |
|----------|
| CC _____ |
|----------|

de _____: Material _____

| |
|----------|
| CC _____ |
|----------|

de _____: Material _____

| |
|----------|
| CC _____ |
|----------|

de _____: Material _____

| |
|----------|
| CC _____ |
|----------|

Redes

al predominante _____

| |
|----------|
| CC _____ |
|----------|

al secundario _____

| |
|----------|
| CC _____ |
|----------|

al terciario _____

| |
|----------|
| CC _____ |
|----------|

Mantenimiento

ología ___ Vidrio fijo ___ De abatir ___ Otro tipo ___

| |
|----------|
| CC _____ |
|----------|

de madera ___ Marcos de aluminio ___ Otros ___

| |
|----------|
| CC _____ |
|----------|

Fundaciones

ueden apreciar indicar material y estado

ón ___ Metal ___ Madera ___ Otro _____

| |
|----------|
| CC _____ |
|----------|

6 Estructura principal

ormigón___ Metal___ Madera___ Otro_____ CC_____

7 Estructura de cubierta

ormigón___ Metal___ Madera___ Otro_____ CC_____

8 Cubierta

etal___ Acrílico___ Otro_____ CC_____

Sistema eléctrico

ometida y tablero principal_____ CC_____

minación general_____ CC_____

nacorrientes_____ CC_____

as salidas eléctricas_____ CC_____

nta generadora_____ CC_____

Iluminación deportiva

cal___ Lateral___ Otra_____ CC_____

l de iluminación_____ lux

rmidad_____

Sistema mecánico en general

nistro agua potable_____ CC_____

ación aguas servidas_____ CC_____

ación aguas negras_____ CC_____

ación aguas pluviales_____ CC_____

3.2 Señalización para emergencias

No Existe _____

Existe _____

CC _____

3.3 Extinguidores

No Tienen _____

Sí tienen _____

CC _____

Tipo _____

3.4 Puertas de emergencia

No Existen _____

Existen _____

CC _____

3.5 Zonas de amortiguamiento

No Existen _____

Existen _____

CC _____

3.6 Plan de acción para emergencias

No Existe _____

Existe _____

CC _____

3.7 Otros sistemas para emergencias

No Existen _____

Existen _____

CC _____

Tipo: _____ Tipo: _____

4- Facilidades para personas con limitaciones (Ley 7600):

4.1 Accesibilidad vehicular

Espacios para estacionamiento adecuados y suficientes

No Existen _____

Existen _____

CC _____

4.2 Accesibilidad peatonal

Rampas externas, adecuadas y suficientes

No Existen _____

Existen _____

CC _____

Rampas internas, adecuadas y suficientes

No Existen _____

Existen _____

CC _____

Ancho de pasillos

Insuficiente _____

Suficiente _____

CC _____

CONDICIONES

Ancho de puertas

Insuficiente _____ Suficiente _____ CC _____

Otras facilidades, (señales auditivas, textura de pisos)

No Existen _____ Existen _____ CC _____

Indicar tipo _____

4.3 Visibilidad, áreas adecuadas para espectadores

No Existen _____ Existen _____ CC _____

4.4 Servicios sanitarios adecuados y suficientes

No Existen _____ Existen _____ CC _____

4.4 Otras adecuaciones necesarias

(Altura de interruptores, por ejemplo)

No Existen _____ Existen _____ CC _____

Indicar tipos _____

5- Observaciones

Anotar aquí otras consideraciones que sean necesarias. (Estudio estructural, eléctrico o mecánico por ejemplo)

INSTRUCCIONES

Las siguientes instrucciones se usarán para realizar el levantamiento del ESTADO DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS DE JUEGOS NACIONALES

El cuadro

| |
|----------|
| CC _____ |
|----------|

 denominado de Categoría de Calidad , será designado con

un número de acuerdo a los siguientes valores:

- 1- Estado excelente, nada necesita.
- 2- Necesidad de realizar pequeñas reparaciones que no son un peligro, (su costo representa menos del 10% del valor de la obra nueva)
- 3- Necesidad de realizar reparaciones que no son un peligro, (su costo representa menos del 20% del valor de la obra nueva)
- 4- Necesidad de realizar reparaciones medianas que no son un peligro, (su costo representa gastos del 20% al 40% del valor de la obra nueva)
- 5- Necesidad de realizar reparaciones, situación de peligro, uso solo con restricciones, (su costo representa del 10% al 50% del valor de la obra nueva)
- 6- Necesidad de realizar reparaciones, situación de peligro para las personas, estado ruinoso, su uso no es posible (su costo representa del 40% al 80% del valor de la obra nueva)
- 7- Necesidad de realizar reparaciones, situación de peligro para las personas, estado ruinoso, su uso no es posible, su costo representa más del 70% del valor de la obra nueva. Se recomienda renovación total, remodelación, demolición u otro.

CUADERNO DE COLECTA DE DATOS

INSTALACIÓN:

COSTA RICA
ENERO, 2002

1. INFORMACIÓN GENERAL.

- 1.1. Numero de habitantes del cantón: _____
- 1.2. Dueño del inmueble: _____
- 1.3. Órgano de gestión de los Servicios deportivos: _____
- 1.4. Año de creación del actual órgano de gestión: _____
- 1.4. Nombre del administrador deportivo responsable del servicio: _____
- 1.5. Nivel académico o nivel de estudios: _____
- 1.6. Año desde el que ocupa el cargo: _____
- 1.7. Apartado postal del servicio: _____
- 1.8. Teléfono: _____
- 1.9. Fax: _____
- 1.10. Dirección de correo electrónico: _____

Todos los datos de los puntos 1.11. al 1.18, que siguen a continuación, deben presentarse con copia anexa del mismo.

- 1.11. Cuenta con reglamento de administración y uso de las instalaciones.....SI.....NO
- 1.12. Cuenta con Plan Anual de trabajo para el período 2001.....SI.....NO
- 1.13. La instalación tiene un plan de financiamiento de ingresos y egresos.....SI.....NO
- 1.14. Cuenta con manual de operaciones.....SI.....NO
- 1.15. Tiene un programa de mantenimiento preventivoSI.....NO
- 1.16. Tiene un programa de mantenimiento correctivoSI.....NO

- 1.17. Cuenta con un plan de adiciones y mejoras de la instalación.....SI.....NO
- 1.18. Cuenta con un inventario de bienes inmuebles.....SI.....NO
- 1.19. Horas semanales dedicadas a programas de actividad física y recreación: _____
- 1.20. Dispone de convenios deportivos: _____SI_____NO
- 1.21. Número de días dedicados a convenios: _____
- 1.22. Nombre de la organización con quien se mantiene convenio: _____

2. INFORMACIÓN SOBRE LOS SOCIOS Y ABONADOS

- 2.1. Existe el concepto genérico de socio o abonado al servicio de deportes: _____SI_____NO
- 2.2. En caso afirmativo:
No. de socios: _____
- Aporte mensual individual por socio infantil _____
- Aporte mensual individual por socio adulto: _____
- Aporte mensual individual por socio adulto mayor: _____
- % importe del ingreso que representó el concepto de abonado en el año 2001: _____
- 2.3. De no contar con el concepto de abonado, ¿Tiene previsto su implementación en los próximos dos años?: _____SI_____NO
- 2.4. Número de usuarios, público, que ingresan a las instalaciones mensualmente _____

3. INFORMACIÓN SOBRE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS EXISTENTES.

3.1.- Marque con una "X" el modelo de gestión utilizado en cada una de las instalaciones deportivas.

| INSTALACION | GESTION | | | |
|--------------------------|---------|-----------|-------|-------|
| | DIRECTA | INDIRECTA | MIXTA | TOTAL |
| Pista de Atletismo | | | | |
| Campos de fútbol | | | | |
| Canchas de tenis | | | | |
| Gimnasio multiuso | | | | |
| Piscinas | | | | |
| Sala de pesas | | | | |
| Salas de aeróbico | | | | |
| Salas de artes marciales | | | | |
| Salas de tenis de mesa | | | | |
| Salas de ajedrez | | | | |
| Sala de boxeo | | | | |
| Otros: | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Conceptos:

Gestión directa: el riesgo económico es asumido por la administración.

Gestión indirecta: el riesgo económico es asumido por la entidad gestora subcontratada.

Gestión mixta: el riesgo económico es asumido por el administrador de la instalación pero el control y/o mantenimiento lo asumen entidades subcontratadas.

Nota: Si la instalación solo tiene subcontratada la limpieza se considera como gestión directa.

7. INFORMACIÓN DEL PRESUPUESTO LIQUIDADO DEL SERVICIO DE DEPORTES.

| ESTADO DE GASTOS | | |
|---------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| CAPITULO | DENOMINACION | Obligaciones reconocidas 2001 |
| A. OPERACIONES CORRIENTES | | |
| 1 | Gastos personales | |
| 2 | Servicios no personales | |
| 3 | Materiales y suministros | |
| 4 | Maquinaria y equipo | |
| 5 | Construcciones, adiciones y mejoras | |
| 6 | Gastos financieros | |
| 7 | Transferencias corrientes | |

| ESTADO DE INGRESOS | | |
|---------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| CAPITULO | DENOMINACION | Obligaciones reconocidas 2001 |
| A. OPERACIONES CORRIENTES | | |
| 1 | Tasas y otros ingresos | |
| 2 | Transferencias corrientes | |
| 3 | Ingresos patrimoniales | |
| 4 | Enajenación de inversiones | |
| 5 | Transferencia de capital | |

8. INFORMACION SOBRE LOS PRECIOS PUBLICOS DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS

8.1.- Existe tarifa diferenciada para socios y no socios.....SI.....NO

8.2.- Cuándo se revisaron los precios por última vez.....

8.3.- El cobro de precios públicos en el año 2001 ¿qué porcentaje supuso con respecto al presupuesto de gastos corrientes del servicio de deportes?.....

| CONCEPTO | MONTO |
|--|-------|
| Alquiler de gimnasio por hora | |
| Alquiler de pista de atletismo / hora | |
| Alquiler cancha de tenis / hora | |
| Alquiler de cancha de fútbol / hora | |
| Tiquete de entrada piscina | |
| Cuota mensual escuela deportiva infantil | |
| Otros: | |
| | |
| | |

9. INFORMACION SOBRE ASOCIACIONISMO DEPORTIVO

9.1.- Número de asociaciones legalmente constituidas ubicadas en el Cantón

9.2.- Las asociaciones deportivas que utilizan las instalaciones deportivas ¿Pagan por el uso de las instalaciones?.....

- () No pagan nada.
- () Si pagan una cuota mensual de
- () Tienen una tarifa especial de

9.3.- El programa de escuelas deportivas se desarrolla a través de:

- () Escuelas deportivas privadas
- () Escuelas deportivas propias
- () No se tienen.

10. ESTRATEGIAS DE MERCADEO DEPORTIVO DEL COMPLEJO DEPORTIVO

10.1.- ¿Se cuenta con un Plan de Mercadeo?

- a) SI _____ b) NO _____

10.2.- Se cuenta con un inventario de instituciones potenciales de patrocinio deportivo

- a) SI _____ b) NO _____

10.3.- En caso de no contar con Plan de Mercadeo, ¿se estaría incorporando durante el período 2002?

- a) SI _____ b) NO _____

10.4.- ¿Cuál es el aporte del período 2001 del patrocinio deportivo de las instalaciones deportivas?

Monto en colones: _____

10.5.- ¿Cuántas empresas e instituciones colaboran con aportes en las instalaciones deportivas?

10.6.- ¿Qué tipo de aportes reciben de las empresas?

- a) Económico
- b) Materiales deportivos.
- c) Personal.
- d) Equipo de oficina
- e) Materiales para instalaciones deportivas
- f) Otros.

10.7.- ¿Existen estrategias para el mercadeo directo en los servicios deportivos de las instalaciones deportivas a fin de acrecentar el número de usuarios?

- a) SI _____ b) NO _____

10.8.- En caso afirmativo, qué tipo de mercadeo directo se utiliza en los servicios deportivos.

- a) Muestras gratuitas, pruebas.
- b) Vales de descuentos (más servicios por el mismo precio).
- c) Retornos.
- d) Precios de paquetes.
- e) Regalos.
- f) Sorteos, juegos, premios, concursos, competencias internas.
- g) Garantías sobre servicios.
- h) Promociones conjuntas.
- i) Demostraciones en puntos de concentraciones de población.
- j) Otras: _____