

PLANIFICACIÓN Y DISEÑO. MEDIOS PARA LA GESTIÓN Y MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES DEPORTIVAS

Toni Llop

Director Área de Instalaciones deportivas Grupo Eurofitness&Ubae

La actividad física en general y el deporte en particular se han convertido en uno de los fenómenos sociales de mayor relevancia en la actualidad. Desde los acontecimientos deportivos, hasta la práctica espontánea de cualquier modalidad generan una gran cantidad de impactos sobre ámbitos como la economía, el mercado de trabajo, el entretenimiento, el medio natural, la educación, la salud, la cohesión y la integración social, etcétera.

Todo ello ha influido en las Instituciones y Administraciones, tanto de alcance local, regional, nacional como internacional. La propia legislación deportiva ha modificado y ampliado buena parte de su redactado para adaptarse a la trascendencia social y económica del deporte, y la necesidad de dotar de recursos económicos y humanos a esta nueva realidad, forma parte de la agenda política de nuestros gobernantes y dirigentes.

Esta trascendencia social tiene su origen en los cambios acaecidos en las últimas décadas. La necesidad de ocupar un mayor tiempo de ocio, la incorporación y tratamiento de la educación física a los planes formativos, la consideración de la actividad física como un hábito saludable, etcétera; han modificado las prácticas y demandas de las personas.

Continuamente se generan nuevas modalidades de práctica, a menudo afectadas por las modas y tendencias y se impone una práctica individual de carácter hedonista y narcisista. Se persigue, de manera general, el placer más que la preparación física, la salud ; e incluso el distintivo de clase. La profesionalización de actividades y servicios orientada a satisfacer una demanda en concreto, ha generado un segmento económico en sí mismo que persigue dar satisfacción a un consumidor (practicante o espectador).

La infraestructura deportiva necesaria es cada vez más compleja y versátil. El deporte de elite, exige nuevos requerimientos técnicos y tecnológicos, así como de seguridad y confort de deportistas y espectadores. Al mismo tiempo, la demanda de espacios de práctica para las personas, implica espacios polivalentes, confortables, accesibles, atractivos, etcétera.

En ambos casos la planificación y viabilidad de los equipamientos deportivos (públicos o privados) debe ser analizada en profundidad; puesto que su elevado coste debe sustentarse en un proyecto de gestión que contemple el retorno (social y económico) deseado.

Conscientes de la trascendencia económica y social de un acontecimiento deportivo, los gobiernos del mundo entero, luchan por albergar en su territorio eventos de trascendencia mediática que impulsen la imagen de un área a nivel mundial. En este sentido, proyectos de construcción de equipamientos deportivos de elevada complejidad y coste, hipotecan los recursos disponibles, a menudo ya escasos. En algún caso se opta por la construcción y desmantelamiento del equipamiento pasado el propósito de su existencia. En otros se opta por la disposición de estructuras móviles o modulares. La decisión final, implica un reto político y de responsabilidad social; pero sin lugar a dudas es fundamental plantarse el uso futuro de los equipamientos, su impacto medioambiental, su futura rentabilidad, el coste de mantenimiento,... puesto que puede condicionar su diseño construcción e incluso localización de los mismos.

En cuanto a la gestión y financiación del equipamiento público, se contemplan diversas fórmulas. Desde la gestión directa, en la que el organismo público asume el coste íntegro de explotación atendiendo a su presupuesto general, o bien habilitando un organismo (Instituto, Patronato,...) que lleve a cabo la gestión; hasta la disponibilidad de un agente privado (empresa, club, asociación,...) responsable de la prestación del servicio.

En este último caso, se puede tratar de una concesión administrativa, que seguramente se acompañará de una inversión privada; la prestación de servicios, por la que la propiedad (ente público) asume el coste de explotación; la gestión interesada, en la que dotará a la entidad privada de un cierto apoyo financiero; la disponibilidad de un entidad privada de capital público, etcétera.

De manera general, parte del coste de explotación, sino en su totalidad; es sufragado por las tarifas de uso impuestas y satisfechas por los usuarios y usuarias del equipamiento (personas, entidades,... clientes); siendo el valor de éstas mayor o menor en función del interés político en cada caso.

Cualquier organización, pública o privada, que afronta el reto de gestionar un equipamiento deportivo, debe plantearse una estrategia de acción. Esta estrategia debe centrar la atención en todo aquello que cree valor y que suele tener un carácter intangible. Así por ejemplo, el plan de usos, el tipo de actividades a desarrollar, la relación con los usuarios, el ofrecimiento de servicios innovadores, el plan mantenimiento del edificio, el uso de tecnologías de la información, y la capacidad de motivar y formar a los empleados son características fundamentales que deben marcar una diferencia de acción en relación a otras organizaciones.

Debido a las características de la sociedad y la actividad actuales, entorno cambiante y dinámico; la estrategia debe ejecutarse en un ámbito próximo al usuarios, y que sea

conocida e implantada por los empleados en un proceso continuo y participativo. Para ello la comunicación es fundamental, así como la disponibilidad de herramientas y procesos que ayudan a implementarla, y a su vez obtener información acerca de su éxito.

Para medir el éxito o fracaso de la estrategia y procesos implantados se utilizan indicadores de gestión: financieros y no financieros. Disponer únicamente de indicadores financieros, nos facilitará una información tardía; es decir consecuencia de acciones pasadas. Los indicadores no financieros, alineados con la estrategia, darán información del grado de implantación y éxito de los diferentes procesos, anticipando así resultados futuros. Los indicadores financieros y no financieros, se recogen en una herramienta que se conocen como cuadro de mando integral, diseñado por Robert Kaplan y David Norton a finales del siglo pasado.

Con objeto de medir la actividad y los resultados de la organización, el cuadro de mando integral considera cuatro perspectivas diferentes. La financiera, la de clientes (usuarios y usuarias), los procesos y actividades, y los recursos humanos necesarios.

La perspectiva financiera se identifica con el coste y la rentabilidad, las ventas por clientes, el cash flow, seguimiento presupuestario, etcétera. La perspectiva de clientes, determina la evolución (crecimiento), tipo de clientes, rotación, hábito de uso, grado de satisfacción, volumen y tipología de quejas, etcétera. En ambos casos se trata de información de lo que ya ha sucedido.

La perspectiva de procesos recoge aquellas actividades que se plantean en la organización y que dan valor añadido al cliente. Así pues la incorporación de nuevas actividades, el confort y limpieza de las instalaciones, el tiempo de reparación de averías, el compromiso de prestación del servicio (puntualidad), la disponibilidad del material necesario, el control de calidad de las actividades, etcétera

Finalmente, y de manera especial tratándose de la prestación de un servicio, la perspectiva de los recursos humanos debe centrarse en su capacitación y competencias, la orientación al cliente, el grado de conocimiento de la estrategia y procesos. Tanto la perspectiva de procesos como la de recursos, permiten obtener información de lo que puede suceder. Si los procesos no están bien implantados o se alejan de la estrategia, seguramente los empleados no podrán desarrollarla con efectividad.