

El projecte de gestió

■ ALFONSO LÓPEZ LÓPEZ

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

■ Paraules clau

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

Resum

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

■ Abstract

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

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

■ Key words

Management project, Architectural project, Managers, Sporting installation

Introducció

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

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

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

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

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

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

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

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

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

■ GRÀFIC 1.

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

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

Igualment, la Carta Europea de l'Esport,² especifica:

Article 4:

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

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

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

garantir la plena i bona utilització dels espais esportius.

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

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

El projecte de gestió

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

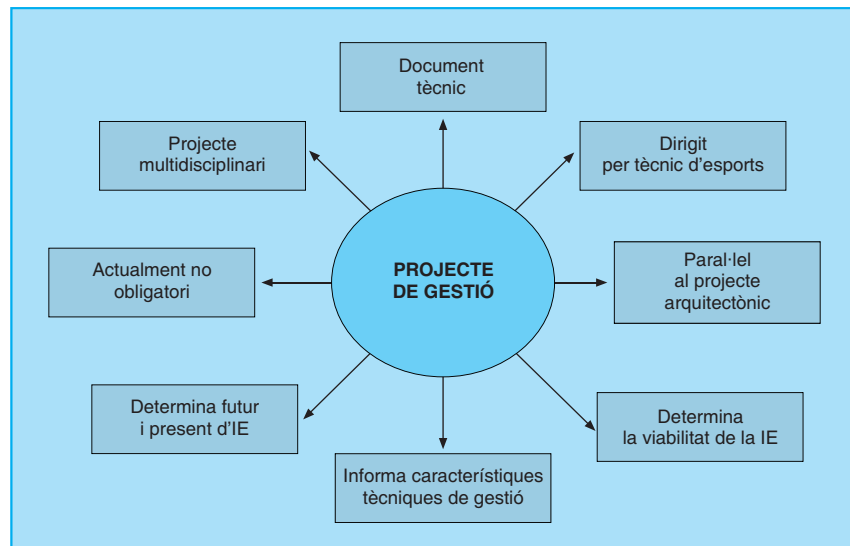
Característiques del projecte de gestió

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

Terminològicament per definir i consensuar

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

■ **GRÀFIC 2.**
Característiques del projecte de gestió (A. López, 2001).



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

Document tècnic

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

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

Dirigit pel tècnic d'esports

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

No obligatori

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

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

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

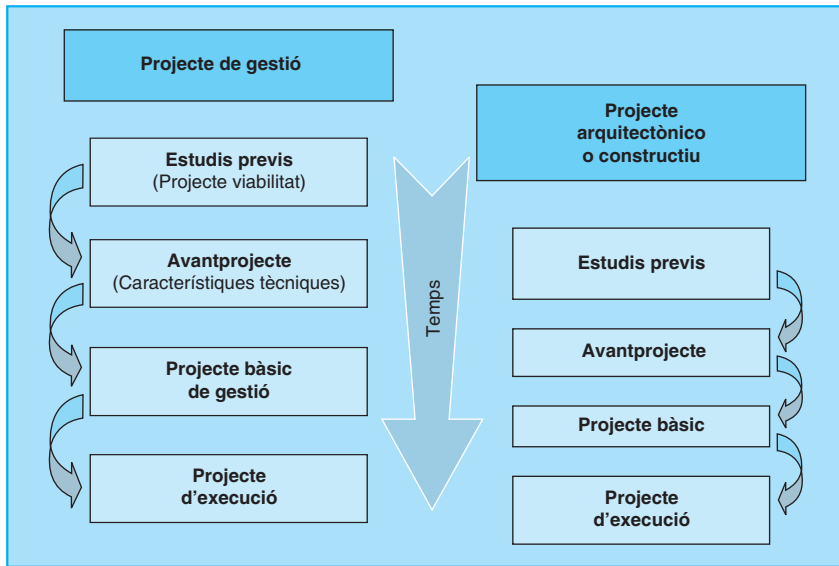
Al mateix temps, en l'última convocatòria de la Generalitat Valenciana (2001) per a la concessió de subvencions a la construcció i remodelació d'equipaments i instal·lacions esportives, s'exigeix la presentació d'un "projecte de gestió" únicament en projectes de construcció de piscines cobertes, sense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

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

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

■ GRÀFIC 3.

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Projectes multidisciplinaris

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

Contingut del projecte de gestió

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

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

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

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

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

Fase 1. Estudis previs

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

Fase 2. Avantprojecte

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

GRÀFIC 4.

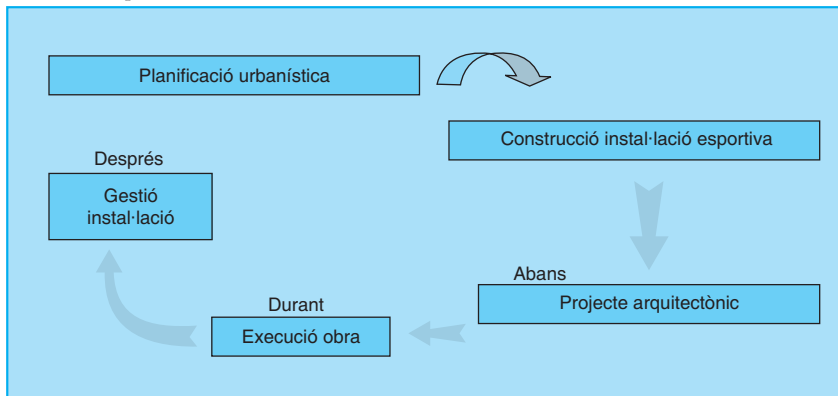
Estudi sobre el perfil i gestió de l'esport públic en la Comunitat Valenciana (A. López, 1999).

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

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

GRÀFIC 5.

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



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

Fase 3.

Projecte bàsic de gestió

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

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

Fase 4.

Projecte d'execució

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

Conclusió

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

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

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

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

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

Discussió

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

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

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

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

Bibliografia

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