

La gestión de las instalaciones acuáticas cubiertas

Juan Antonio Moreno Murcia

*Facultad de Educación
Universidad de Murcia*

Melchor Gutiérrez Sanmartín

*Facultad de Psicología (FCAFD)
Universidad de Valencia*

Palabras clave

gestión deportiva, actividades acuáticas, programas acuáticos, instalaciones acuáticas cubiertas, gestor

Abstract

The object of the following article is to characterise the operation of covered aquatic installations. Through a sample of 14 managers, the importance that different decisions have for putting in practice aquatic programmes is analysed. The gathering of information was done through a questionnaire CAGIA (Questionnaire for the Analysis of the Manager of Aquatic Installations), (Moreno, 1997). One of the parts asks the manager to evaluate aspects connected with the running of the installation and the aquatic programmes, among which figure elements of marketing and promotion, relation of the programmes with the organs of management, program offerings and exploitation of the covered aquatic installation and questions appropriate to the management of the installation. Among the conclusions to be stressed, we found that the school swimming programmes functioned best, followed by swimming and maintenance, which we traced to the specialisation of the teachers. We also noticed the most influential aspects on the initiation of programmes, confirming the observations of Ramos and collaborators (1996), are the technical director and public demand.

Resumen

El siguiente artículo tiene como objetivo caracterizar el funcionamiento de las instalaciones acuáticas cubiertas. A través de una muestra de 14 gestores se analiza la importancia que tienen diferentes decisiones para la puesta en práctica de los programas acuáticos. La recogida de datos se produjo a través del cuestionario C.A.G.I.A. (Cuestionario para el Análisis del Gestor de Instalaciones Acuáticas) (Moreno, 1997). Una de las partes de este instrumento le pide al gestor que valore aspectos relacionados con la gestión de la instalación y los programas acuáticos, entre los que resaltan elementos de marketing y promoción, relación de los programas con los órganos de gestión, oferta de programas y explotación de la instalación acuática cubierta y cuestiones propias de la gestión de la instalación. Entre las conclusiones a destacar, encontramos que los programas de natación escolar son los que mejor funcionan, seguidos de la natación para adultos, natación competitiva y mantenimiento, aduciendo sus motivos a la especialización del profesorado. También resalta que el director técnico y la demanda pública son los órganos que más influyen sobre la puesta en marcha de los programas y que confirman las aportaciones de Ramos y cols. (1996).

Introducción

La constante preocupación por la gestión deportiva en el territorio español queda constatada por la continua aparición de publicaciones procedentes de las áreas de la Psicología, Sociología, Economía, Educación Física, etc. Cada una de las ciencias abordan el estudio de la gestión deportiva desde su particular punto de vista, aportando interesantes resultados que nos facilitan, a otros tantos investigadores, la comprensión de determinadas variables que intervienen en el proceso de la misma.

Todos los estudios no dudan en asumir que la filosofía de gestión depende básicamente de los objetivos de la empresa, observándose la priorización del beneficio social (número de licencias, abonados, etc.), siendo más importante en centros públicos en detrimento de los beneficios económicos, auténtico motor de la gestión privada. Los beneficios económicos figuran como segundo objetivo en los centros públicos, muy por encima de otros objetivos tales como la consecución de medallas en campeonatos de España, puestos en el "ranking" nacional de natación y éxito del equipo local de waterpolo. Por otra parte, y en relación a la orientación recreativa o com-



petitiva de la instalación, observamos cómo en ambos modelos de gestión predomina un objetivo más utilitario.

Un aspecto importante, en la consideración de los objetivos por parte de la organización, es el tipo de gestión. En las instalaciones acuáticas se dan los tres tipos de gestión: directa, indirecta y mixta, aunque esta última existe en casos muy definidos y siempre por colaboración del club deportivo de la localidad. Esto representa un estímulo e incentivo para sus miembros pero comporta un riesgo de alejamiento de los objetivos propios del municipio. Así, resulta sorprendente que en los centros públicos no prime la visión recreativa sobre la competitiva. La causa de esta circunstancia estriba en que en determinados centros públicos existen concesiones a clubes privados, los cuales tienen otros objetivos diferentes a los propios de un municipio. En estos casos, con mucha frecuencia, existe un enfoque claramente competitivo, olvidándose del enfoque social.

En la gestión, el funcionamiento de la organización interna también depende del camino que siguen la toma de decisiones. En las decisiones importantes, la gestión funciona de modo consultivo pero únicamente con el estamento superior (Concejalía de Deportes, Diputación ó Consellería, órgano de gobierno, etc.). En las decisiones de rutina decide el gestor sin consulta de ningún tipo, siendo escasos los gestores que tienen un liderato más consultivo. Con respecto al "management" y filosofía de la empresa o cultura de empresa, se puede decir que, en general, no existe sino un cierto oficio del gestor que se manifiesta en su intervención y fiscalización directa en todo el proceso, lo que resta tiempo y energías para planificar las actuaciones de la empresa. No parece que existan vínculos fuertes entre los miembros de la empresa y, normalmente, la comunicación entre los distintos niveles se da de una manera espontánea, libre y no organizada.

Resumiendo, podemos llegar a decir que en la gestión de una instalación de programas acuáticos es necesario establecer una reflexión estratégica para llegar a conseguir los objetivos finales. Este acento puesto so-

bre los objetivos distingue al actual estilo de dirección de los tradicionales que, o bien se basaban en la reacción frente a sucesos o situaciones no deseadas, o en medidas correctivas frente a desviaciones de parámetros exclusivamente económicos, con previsiones establecidas a corto plazo. A modo de ejemplo, Ros (1992) propone la adecuación de las instalaciones a los programas objeto de la demanda, mejorar el nivel de calidad de los servicios (atención al usuario, limpieza, confort, puntualidad, etc.), realizar análisis sobre el usuario y sobre la motivación, formación y rotación de los educadores (altas y bajas), establecer campañas para promocionar y captar nuevos socios, estudio económico progresivo, eficacia laboral, etc.

Por todo ello, y preocupados por el funcionamiento de las instalaciones acuáticas cubiertas, el objeto de esta investigación es el dar a conocer las características de gestión de una muestra de piscinas, con la intención de facilitar datos para posibles aplicaciones prácticas.

Método

Muestra de gestores

La muestra ha estado compuesta por las instalaciones acuáticas cubiertas de la Comunidad Valenciana. De las cuales los gestores que contestaron a nuestro instrumento fueron 14.

Instrumentos

Después de la revisión de diversos cuestionarios encargados de analizar la demanda y la oferta de programas e instalaciones deportivas (García Ferrando, 1986, 1990, 1991, 1993; Peiró, 1987a, 1987b; Ramos, 1991; Ramos, González, Peiró y Codoñer, 1991; Parks y Zanger, 1993; Añó, 1995; Martínez-Tur y Tordera, 1995; Peiró y Ramos, 1995), la recogida de datos se produjo a través del cuestionario C.A.G.I.A. (Cuestionario para el Análisis del Gestor de Instalaciones Acuáticas) (Moreno, 1997).

Una de las partes de este instrumento estaba destinada a obtener información sobre la "gestión de los programas e instalaciones acuáticas". En este apartado se le pide al gestor que valore aspectos relacionados con la gestión de la instalación y los programas acuáticos, entre los que resaltan elementos de marketing y promoción, relación de los programas con los órganos de gestión, oferta de programas y explotación de la instalación acuática cubierta y cuestiones propias de la gestión de la instalación. En el primer bloque, el gestor tiene que valorar de 0 (ninguna) a 3 (mucho), la influencia que tiene cada uno de los siguientes órganos (propietario, ayuntamiento, director técnico, equipo directivo y demanda pública) en la puesta en marcha de los siguientes programas acuáticos: natación educativa, terapéutico, tercera edad, bebés, competición, recreación, utilitario, mantenimiento y disminuidos.

En ocasiones, las instalaciones acuáticas cubiertas desarrollan programas en exceso y otros quedan en el anonimato, sin poder ser conocidos y promocionados entre los usuarios de la instalación. Para que esto no suceda, el gestor es el responsable de conocer qué grupos, de los que se muestran a continuación, se han visto más beneficiados mediante las actividades acuáticas realizadas en su instalación: bebés, infantiles, jóvenes, varones, mujeres, tercera edad y discapacitados.

El conocimiento de la oferta y explotación de las instalaciones acuáticas cubiertas son variables que, sin duda alguna, darán con la solución a muchas incógnitas que pueden ser planteadas en la gestión. Así, es tarea del gestor señalar la frecuencia con que se realizan y en la que creen que debería realizarse en su instalación, valorándolo de 0 (nunca) a 4 (frecuentemente).

Seguidamente, se plantean una serie de aspectos relacionados con la gestión de la instalación, solicitándoles que valoren su frecuencia, a través de cuatro opciones, desde 0 (nunca) hasta 3 (frecuentemente).

Para determinar con qué frecuencia se realizan y a qué nivel deberían realizarse las actividades relacionadas con la promoción de la instalación, se muestran 11 ítems que de-

Ítems de explotación y oferta	Nunca	Pocas veces	Muchas veces	Frecuentemente
Organización de campeonatos deportivos periódicos	35,7	57,1	0,0	7,1
Organización de acontecimientos deportivos eventuales	14,3	71,4	7,1	7,1
Oferta de actividades acuáticas	7,1	28,6	35,7	28,6
Oferta de servicios complementarios	33,3	33,3	16,7	16,7
Uso no deportivo de las instalaciones	53,8	30,8	15,4	7,1
Cesión de la instalación a clubes, asociaciones	28,6	42,9	14,3	14,3
Gratuidad de algunos servicios o actividades	50,0	28,6	7,1	14,3
Oferta de servicios rebajados en fechas concretas	50,0	35,7	7,1	7,1
Ofertar descuentos a grupos de usuarios	28,6	14,3	35,7	21,4
Concertación con instituciones públicas	7,1	64,3	14,3	14,3
Concertación con instituciones privadas	15,4	69,2	15,4	0,0
Ampliación de horario de funcionamiento al día	25,0	58,3	8,3	8,3

Tabla 1. Valoración de la frecuencia de realización de aspectos relacionados con la explotación y la oferta deportiva.

ben ser valorados por los gestores en el mismo sentido que la pregunta anterior. Por último, mediante cuatro cuestiones abiertas, se les pide que señalen qué actividades o programas funcionan peor y cuáles funcionan mejor, así como sus motivos para estos resultados. También se les pide que indiquen qué tres actividades deberían promocionarse de forma prioritaria en su instalación, teniendo en cuenta las necesidades de la instalación acuática cubierta y si

de él dependiera exclusivamente. Finalmente, se les pide que refieran otras características, respecto a la calidad de la instalación, que no hayan sido contempladas hasta el momento.

Resultados

La explotación de las instalaciones acuáticas cubiertas, unido a la oferta de programas

Ítems de explotación y oferta	Nunca	Pocas veces	Muchas veces	Frecuentemente
Organización de campeonatos deportivos periódicos	21,4	50,0	21,4	7,1
Organización de acontecimientos deportivos eventuales	7,1	42,9	35,7	14,3
Oferta de actividades acuáticas	0,0	0,0	64,3	35,7
Oferta de servicios complementarios	0,0	25,0	50,0	25,0
Uso no deportivo de las instalaciones	30,8	30,8	30,8	7,7
Cesión de la instalación a clubes, asociaciones	28,6	28,6	35,7	7,1
Gratuidad de algunos servicios o actividades	35,7	42,9	14,3	7,1
Oferta de servicios rebajados en fechas concretas	21,4	35,7	35,7	7,1
Ofertar descuentos a grupos de usuarios	7,1	28,6	42,9	21,4
Concertación con instituciones públicas	0,0	42,9	28,6	28,6
Concertación con instituciones privadas	0,0	64,3	28,6	7,1
Ampliación de horario de funcionamiento al día	16,7	33,3	25,0	25,0

Tabla 2. Valoración de la frecuencia con la que deberían realizarse los aspectos relacionados con la explotación y la oferta deportiva.

acuáticos, globaliza la centralidad de los aspectos de gestión, de cara a una correcta planificación de todas aquellas estructuras que componen la gestión integral. Al analizar la frecuencia con que se realizan algunas de estas funciones, destacamos que la organización de campeonatos deportivos, de forma periódica, nunca se realiza en un 35,7%, incluso son muy pocas veces (57,1%) las ocasiones destinadas a dichos campeonatos. Lo mismo sucede con la organización de acontecimientos deportivos eventuales, donde el 71,4% de las instalaciones organiza, en muy pocas ocasiones, dichos eventos deportivos, y el 29% no los organiza nunca.

Respecto a la oferta de programas en actividades acuáticas, el 64,3% de las instalaciones oferta programas muchas veces o frecuentemente, frente al 33,3% que lo hacen pocas veces, siendo también el 33,3% el porcentaje que corresponde a aquellos que nunca lo realizan. En esta oferta raramente se permite la cesión a algún club o asociación, pues son pocas veces en las que esto se produce (42,9%), mientras que el 28,6% nunca lo realiza. La gran mayoría de programas o servicios acuáticos no tienen gratuidad (50%), frente al 14,3% que si la tienen, siendo también pocas veces o nunca (85,7%) la oferta de servicios rebajados en fechas concretas. No obstante, son muchas veces (35,7%) las que las instalaciones ofertan descuentos a grupos de usuarios, e incluso en un 21,4% de ellas se realiza de forma frecuente. También cabe destacar la opinión generalizada entre los gestores en el uso no deportivo de las instalaciones (84,6%).

Finalmente, por lo que respecta a la concertación con otras instituciones, ésta se realiza con mayor frecuencia en las públicas (28,6%) que en las privadas (15,4%). La ampliación de la franja horaria de funcionamiento de las instalaciones no se produce con mucha frecuencia (8,3%).

Entre lo que realmente se realiza y lo que debería realizarse existen ciertas diferencias que vienen descritas en la tabla 1, y que cabe comentar en aquellos que más resaltan. En la organización de campeonatos ob-

servamos que uno de cada dos gestores insisten en que éstos, en el caso de que se organizaran, deberían ser de forma eventual. De forma contundente, los gestores apuestan por una ampliación de la oferta de actividades acuáticas y de servicios complementarios, aunque siguen insistiendo en que la instalación debería dedicarse a un uso exclusivamente deportivo. Consideran que esta ampliación en la oferta de servicios nunca debería ser gratuita (35,7%), frente al 7,1% que opina que se debería hacer frecuentemente. De forma similar, en la oferta de servicios rebajados en fechas concretas, los gestores confirman que se deberían realizar frecuentemente en un 7,1% de las mismas, aunque el 35,7% piensa que muchas veces más. En la oferta de descuentos a grupos de usuarios se insiste algo más, donde el 21,4% considera que de forma frecuente, el 42,9% muchas veces, el 28,6% pocas veces y el 7,1% nunca. La distribución porcentual obtenida en la cesión de la instalación a clubes o asociaciones confirma que ésta es una tarea que no preocupa mucho a los gestores. No obstante, cuando leemos los datos referidos a la concertación con instituciones, sí que se observa un aumento de la realización, aunque se siguen matizando que éstas deben ser principalmente con instituciones públicas. Por último, el 50% piensa que las instalaciones deberían ampliar su horario de funcionamiento (tabla 2).

En la tabla 3, se muestra la frecuencia de realización de algunos aspectos relacionados con la gestión de la instalación. De estos datos resaltamos que el 53,9% de las instalaciones se saturan a ciertas horas muchas veces o frecuentemente, datos que concuerdan con la opinión de que la instalación pocas veces está vacía en ciertas horas. Por otro lado, la demanda de los usuarios es estable de forma frecuente en un 64,3% de las ocasiones. En opinión de los gestores (71,4%) los usuarios muestran pocas quejas por la baja calidad de los servicios y por el mal funcionamiento de los programas e instalaciones acuáticas.

Los gestores manifiestan que tienen autonomía para administrar los recursos y también en la agilidad con las cuestiones económicas, al igual que opinan que los presupuestos responden a las necesidades de la instalación.

Ítems relacionados con la gestión	Nunca	Pocas veces	Muchas veces	Frecuentemente
La instalación se satura a ciertas horas	0,0	46,2	23,1	30,8
La instalación está vacía en ciertas horas	50,0	50,0	0,0	0,0
Estabilidad en la demanda de los usuarios	0,0	7,1	28,6	64,3
Quejas de los usuarios por la baja calidad de los servicios	21,4	71,4	7,1	0,0
Quejas de los usuarios por el mal funcionamiento	21,4	71,4	7,1	0,0
Poca autonomía para administrar los recursos	30,8	38,5	15,4	15,4
Agilidad en cuestiones económicas	14,3	14,3	42,9	28,6
Los presupuestos se supeditan a la política deportiva	21,4	35,7	28,6	14,3
Los presupuestos responden a las necesidades de la instalación	7,1	14,3	28,6	50,0
Necesita una mejora de equipamiento	0,0	46,2	23,1	30,8

Tabla 3. Frecuencia de realización de los aspectos relacionados con la gestión de la instalación.

Por último, el 50% de los gestores manifiestan que los presupuestos se supeditan a la política deportiva, coincidiendo también esta cifra con la opinión de que las instalaciones necesitan mejoras en sus equipamientos.

La promoción de las instalaciones deportivas en general y de las actividades acuáticas en particular es un importante sistema para dar a conocer las instalaciones y programas acuáticos a todo los potenciales usuarios. Por ello, en la tabla 4 mostramos los resultados obtenidos de las respuestas dadas

por los gestores a preguntas relacionadas con la promoción de las instalaciones. La capacitación y formación del personal considerado, a nuestro entender, como uno de los principales elementos que mantiene la continua renovación de las metodologías en la enseñanza de las actividades acuáticas, se realiza pocas veces (64,3%). Sólo el 50% de las instalaciones realizan un estudio de las necesidades y demandas de los usuarios, incluso menos del 50% realiza un estudio de funcionamiento de otras instalacio-

Ítems de promoción	Nunca	Pocas veces	Muchas veces	Frecuentemente
Capacitación y formación del personal	7,1	64,3	14,3	14,3
Estudio de las necesidades y demandas de los usuarios	7,1	35,7	35,7	21,4
Estudio de la oferta ofrecida por otras instalaciones	14,3	42,9	21,4	21,4
Estudio de funcionamiento de otras instalaciones	14,3	50,0	21,4	14,3
Difusión a través de medios de comunicación	28,6	42,9	21,4	7,1
Difusión a través de otros medios (mailing, carteles, etc.)	14,3	50,0	21,4	14,3
Seguimiento de las posibilidades del mercado para ampliar la oferta	28,6	35,7	21,4	14,3
Acuerdos con colectivos de usuarios y asociaciones para fomentar el uso	7,1	50,0	28,6	14,3
Realización de acontecimientos deportivos con fines promocionales	35,7	57,1	7,1	0,0
Búsqueda y captación de nuevos usuarios	14,3	57,1	28,6	0,0
Seguimiento y control de los programas de actividades acuáticas	7,1	21,4	14,3	57,1

Tabla 4. Valoración de la frecuencia de realización de aspectos relacionados con la promoción.

Ítems de promoción	Nunca	Pocas veces	Muchas veces	Frecuentemente
Capacitación y formación del personal	0,0	7,1	42,9	50,0
Estudio de las necesidades y demandas de los usuarios	0,0	7,1	50,0	42,9
Estudio de la oferta ofrecida por otras instalaciones	7,1	14,3	21,4	57,1
Estudio de funcionamiento de otras instalaciones	7,1	14,3	28,6	50,0
Difusión a través de medios de comunicación	7,1	21,4	42,9	28,6
Difusión a través de otros medios (mailing, carteles, etc.)	7,7	23,1	30,8	38,5
Seguimiento de las posibilidades del mercado para ampliar la oferta	7,1	21,4	21,4	50,0
Acuerdos con colectivos de usuarios y asociaciones para fomentar el uso	0,0	14,3	42,9	42,9
Realización de acontecimientos deportivos con fines promocionales	7,1	35,7	42,9	14,3
Búsqueda y captación de nuevos usuarios	0,0	28,6	50,0	21,4
Seguimiento y control de los programas de actividades acuáticas	0,0	0,0	28,6	71,4

Tabla 5. Valoración de la frecuencia con la que deberían realizarse algunos aspectos relacionados con la promoción.

Ítems	(%)
Escasez de m ² de lámina de agua	2,7
El espacio	2,6
La motivación del personal	2,1
Los horarios	2,1
La remuneración económica	2,1
El material	1,9
Las relaciones sociales	1,9
Necesidad de ajustarse a unos presupuestos	1,9
Personal insuficiente para cubrir algunas funciones	1,9
La capacitación de algunos componentes del personal	1,9
Dificultad de encontrar personal cualificado	1,8
Las averías frecuentes	1,6
Rentabilidad de la instalación	1,5

Tabla 7. Problemas que los gestores encuentran en las instalaciones acuáticas cubiertas.

nes y un seguimiento de las posibilidades del mercado para ampliar la oferta. La difusión a través de los medios de comunicación se realiza frecuentemente en un 7,1% y muchas veces en un 21,4% de las ocasiones; esto, unido a la poca difusión en otros medios de comunicación (mailing, carteles, etc.), muestra la escasez de realización de la

misma. El seguimiento y control de los programas de actividades acuáticas es ejecutado de forma frecuente (57,1%), e incluso, muchas veces (14,3%) en la mayoría de las instalaciones acuáticas. Los acuerdos con colectivos de usuarios y asociaciones para fomentar el uso, la realización de acontecimientos deportivos con fines promocionales, y la búsqueda y captación de nuevos usuarios son escasos, como demuestran los datos.

Hemos podido comprobar una importante diferencia entre las tareas que los gestores están llevando a cabo y las que deberían desarrollar para lograr una gestión óptima, echando en falta la capacitación y formación, el estudio de necesidades y demandas de los usuarios, etc. Por otro lado, cabe destacar que el ítem que menos debe realizarse, en proporción a los demás, es el correspondiente al de acontecimientos deportivos con fines promocionales.

A continuación analizamos los resultados obtenidos de la satisfacción de los gestores respecto al funcionamiento de las instalaciones acuáticas, a través de medias valoradas en una escala que oscila de 1 (muy baja) hasta 4 (elevada). La mayor satisfacción se encuentra en la facilidad que tienen para comunicarse con sus subordinados, algo ló-

Ítems	Satisfacción
Canal de comunicación con sus subordinados	3,9
Demanda de uso de la instalación	3,8
Calidad de los servicios	3,4
Relación con los usuarios	3,3
Canal de comunicación con sus superiores	3,3
Funcionamiento de su instalación	3,1
Cantidad de los servicios	3,1
Calidad de la instalación en general	2,9
Relación con las instituciones	2,7
Remuneración económica	2,7

Tabla 6. Satisfacción de los gestores en las instalaciones acuáticas cubiertas.

gico de entender, dada su condición de "jefes". Por otro lado, los gestores se muestran muy satisfechos por la demanda en el uso de sus instalaciones y calidad que dan los servicios que ofertan. Encuentran menos satisfacción cuando tienen que comunicarse con sus superiores o con el usuario. Ante el funcionamiento de la instalación en general y la cantidad de servicios ofertados, muestran una menor satisfacción, siendo la calidad de la instalación en general, la remuneración económica y relación con las instituciones las que más insatisfacción les producen (tabla 6).

El correcto funcionamiento de los gestores de las instalaciones acuáticas cubiertas depende de múltiples aspectos que deben ser considerados desde diferentes puntos de vista. Los datos que se analizan son las medias obtenidas sobre una valoración que oscila entre 1 (ninguno) y 4 (mucho) (tabla 7).

A criterio de los gestores, los aspectos que menos problemas plantean vienen asociados a las dificultades de rentabilizar la instalación, unido al de averías frecuentes, dificultades de encontrar personal cualificado, el material, las relaciones sociales, la necesidad de ajustarse a unos presupuestos, al personal insuficiente para cubrir algunas funciones y la capacitación de algunos com-



Programas	(%)
Natación escolar	27,7
Natación adultos	18,4
Natación competitiva	13,8
Mantenimiento	9,2
Aigua-Salus	9,2
Todas las actividades	4,6
Natación adaptada	4,6
Bebés	4,6
Natación terapéutica	4,6
Programas utilitarios	4,6

Tabla 8. Actividad o programas que mejor funcionan en las instalaciones acuáticas.

Programas	(%)
Natación escolar	23,1
Natación terapéutica	15,4
Bebés	7,7
Tercera Edad	7,7
Adultos por las mañanas	7,7
Actividades recreativas	7,7
Natación adultos	7,7
Embarazadas	7,7
Aquabic	7,7
Aquagym	7,7

Tabla 10. Actividad o programas que peor funcionan en las instalaciones acuáticas.

ponentes del personal. Si continuamos de menor a mayor problema, encontramos que aparecen los horarios, la remuneración económica y la motivación del personal, siendo el principal problema en importancia la escasez de m² de lámina de agua.

Una vez analizada la satisfacción de los gestores con algunos aspectos de la instalación, cabría preguntarse qué programas son los que mejor funcionan en las instalaciones y sus motivos. (tabla 8).

Observamos que son los programas de natación escolar los que mejor funcionan, seguidos de los programas de natación para adultos, natación competitiva y mantenimiento. Entre los motivos que aducen los

Motivos	(%)
Especialización del profesorado	26,3
Por ser más específicas las actividades	15,8
Se dedica el espacio y tiempo suficiente, y la experiencia de los educadores	10,6
Necesidad de aprender a nadar	5,3
El alumno comprueba el beneficio de la natación	5,3
La demanda supera la oferta	5,3
Alto nivel de coordinación entre la dirección técnica y personal	5,3
Gran cantidad disponible en este sector	5,3
Escuela técnica de natación	5,3
Ubicación de la instalación	5,3
El entorno social de la instalación	5,3
El empeño del club de natación	5,3

Tabla 9. Motivos por los que funcionan mejor las actividades o programas en las instalaciones acuáticas.

gestores (tabla 9), se observa que es la especialización del profesorado la razón principal de un buen funcionamiento. Le siguen la especificidad de las actividades, la dedicación del espacio y tiempo suficiente y la experiencia de los educadores.

También en la tabla 10 quedan enumerados los programas que peor funcionan, entre los que destacan, curiosamente, los programas de natación escolar (23,1%) y los programas de natación terapéutica (15,4%), entre otros. Los principales motivos que argumentan los gestores a dicho funcionamiento son la escasez de demanda (20,0%), la falta de horas y de publicidad (20,0%), la falta de instalaciones adecuadas (13,3%) y la integración de algunas actividades en otras (13,3%). Pero los principales motivos a los que aluden los gestores que insisten en el mal funcionamiento de los programas de natación escolar están asociados al difícil acceso que tienen dichas instalaciones para la población escolar en general, a la falta de mentalización de la comunidad escolar sobre la importancia del desarrollo en el medio acuático en la formación integral del niño y asociado a este último motivo, la no inclusión de las actividades acuáticas como contenido en el currículum. De todos estos programas, existen algunos que se ven más beneficiados por el funcio-

Motivos	(%)
No hay demanda	20,0
Falta de horas y de publicidad	20,0
Falta de instalaciones adecuadas	13,3
Porque algunas actividades están integradas en otras	13,3
Debido a problemas de trabajo	6,7
Falta de personal cualificado	6,7
Debido al nivel de dominio acuático que se exige	6,7
Por el difícil acceso a la instalación	6,7
No está dentro del horario del Currículum Escolar	6,7

Tabla 11. Motivos por los que funcionan mal las actividades o programas en las instalaciones acuáticas.

Grupos	Mucho (%)	Bastanta (%)	Poco (%)	Ninguno (%)
Bebés	21,4	21,4	21,4	35,7
Infantiles	71,4	14,3	14,3	0,0
Jóvenes/adultos	57,1	35,7	7,1	0,0
Tercera edad	14,3	42,9	42,9	0,0
Hombres	46,2	46,2	7,7	0,0
Mujeres	57,1	35,7	7,1	0,0
Discapacitados	15,4	23,1	53,8	7,7

Tabla 12. Grupos de población más beneficiados por los programas acuáticos.

Programas	Órgano de decisión				
	Propietario	Ayuntamiento	Director técnico	Equipo directivo	Demanda pública
Natación educativa	2,4	2,5	3,8	3,0	3,5
Terapéutico	1,9	2,3	3,3	2,7	3,6
Tercera edad	1,9	2,4	3,2	2,6	3,0
Bebés	1,8	1,9	3,1	2,6	2,9
Competición	1,4	2,3	2,7	2,4	2,8
Recreación	2,0	2,5	3,2	3,1	3,2
Utilitario	2,3	2,3	3,4	2,9	3,7
Mantenimiento	2,1	2,4	3,0	3,0	3,5
Discapacitados	2,0	2,4	3,5	3,1	2,9

Tabla 13. Influencia de los diferentes órganos en la puesta en marcha de programas.

namiento de cada instalación. Así, al estudiar los grupos de población, son los infantiles y jóvenes/adultos los más beneficiados, frente al grupo de bebés y tercera edad que son los menos beneficiados. Para los usuarios con problemas físicos, psíquicos y/o sensoriales, son poco considerados en las planificaciones de los programas estudiados.

Uno de los principales motivos por los que existen algunos programas o grupos de población beneficiados en las instalaciones acuáticas cubiertas son la influencia que los diferentes órganos de gobierno pueden tener en la puesta en marcha de dichos programas (tabla 13). Los datos obtenidos han sido valorados en una escala que oscila de 1 (ninguna) a 4 (mucho).

La influencia del órgano de gobierno sobre los diferentes programas pone de manifiesto que el propietario es el que más influye sobre los programas de natación educativa y utilitarios; el ayuntamiento influye principalmente en los programas de natación educativa, discapacitados, mantenimiento y tercera edad; el director técnico influye principalmente sobre los programas de natación educativa, discapacitados, utilitarios, terapéutico y tercera edad; el equipo directivo influye sobre los programas de discapacitados y recreación, natación educativa y utilitarios. Por último, la demanda pública influye en los programas utilitarios, terapéuticos, natación educativa, recreación, tercera edad, bebés y competición.

Según el tipo de programa, son los órganos "director técnico" y "demanda pública", quienes más influyen sobre la puesta en marcha de los programas. Más concretamente, en los programas de natación educativa, tercera edad, bebés, competición y discapacitados, es el director técnico el que más influye, seguido de la demanda pública, equipo directivo, ayuntamiento y propietario. En los programas terapéuticos es la demanda pública la que más influye, seguido del director técnico y equipo directivo. Sobre los programas de recreación influyen en primer lugar la demanda pública y director técnico, seguido por el equipo directivo y ayuntamiento. En los programas utilitarios, es la demanda pública la que más influye, seguido del director técnico y equipo directivo. De igual forma, en los programas de mantenimiento, la demanda pública es el órgano que más influye en la puesta en marcha de los programas, seguidos del equipo directivo y director técnico.

Conclusiones

En líneas generales, las instalaciones acuáticas cubiertas se caracterizan por ser el tipo de instalaciones que más posibilidades ofrecen para la práctica de las actividades acuáticas o "natación no organizada" como afirmaban Fábregas y cols. (1994) y de participación en programas de formación depor-

tiva, en detrimento de las relacionadas con el entrenamiento deportivo.

Uno de cada tres gestores nunca oferta nuevos programas en actividades acuáticas. Raramente se permite la cesión a algún club o asociación. La gran mayoría de programas o servicios acuáticos no ofrecen gratuidad en sus instalaciones, siendo también pocas las ocasiones en que se ofertan servicios rebajados en fechas concretas. No obstante, se ofertan descuentos a grupos de usuarios de forma frecuente. La gran mayoría de gestores no utiliza la instalación para la celebración de eventos deportivos. La concertación con otras instituciones se realiza abundantemente y con mayor frecuencia en las instalaciones públicas que en las privadas.

Es escasa la ampliación horaria de funcionamiento de las instalaciones, insistiendo que se debería aumentar, corroborando las opiniones de Ramos y cols. (1996) como una tarea importantísima en la labor del gestor. Pues, como ya se indicaba en el Plan Director de Instalaciones de la Comunidad Valenciana y en la "Enquesta sobre els hàbits esportius de la població a Catalunya", tanto el número de horas como el número de instalaciones no cubren la demanda existente, y es uno de los principales problemas en la oferta de programas (Ramos y cols. 1996). Si tomamos como ejemplo el índice de oferta real potencial de instalaciones acuáticas cubiertas para la educación física de los centros públicos de enseñanza actual, observamos que éste es de 0,02 y el índice potencial es de 0,23 (Censo de instalaciones deportivas en España, 1986), con lo que se percibe un doble desajuste; en primer lugar, que la demanda de los programas acuáticos es superior a la oferta que las instalaciones pueden realizar y, en segundo lugar, que al existir una gran ocupación de las instalaciones acuáticas cubiertas no se ofertan nuevos programas acuáticos. Uno de cada dos gestores insiste en que la organización de campeonatos, en el caso de que se organizaran, debería ser de forma eventual, confirmando los datos obtenidos por Fábregas y cols. (1994). De forma contundente, los gestores apuestan por una ampliación de la oferta de actividades

acuáticas y de servicios complementarios, aunque siguen insistiendo en que la instalación debería dedicarse a un uso exclusivamente físico-deportivo. Consideran que esta ampliación en la oferta de servicios nunca debería ser gratuita, contrariamente a lo que indicaban Ramos y cols. (1996), sobre un análisis de instalaciones deportivas en general.

Más de la mitad de las instalaciones se saturan a ciertas horas, confirmado porque la totalidad de los gestores opinan que la instalación casi nunca está vacía y porque la demanda de los usuarios es estable. Existen pocas quejas de los usuarios por la baja calidad de los servicios y por el mal funcionamiento de los programas e instalaciones acuáticas, aunque los datos que se obtienen del análisis de los usuarios no son tan coincidentes con esta perspectiva.

Los gestores manifiestan que tienen autonomía para administrar los recursos y también en la agilidad con las cuestiones económicas, de forma contraria a la demostrada por Ramos y cols. (1996), al igual que opinan que los presupuestos responden a las necesidades de la instalación. Por otro lado, uno de cada dos gestores manifiesta que los presupuestos se supeditan a la política deportiva, coincidiendo también esta cifra con la opinión de que las instalaciones necesitan mejoras en sus equipamientos.

Los cursos de capacitación y formación del personal se realizan pocas veces, considerado a nuestro entender como uno de los principales elementos que mantiene la continua renovación de las metodologías en la enseñanza de las actividades acuáticas. Tan sólo una de cada dos instalaciones realiza un estudio de las necesidades y demandas de los usuarios, no llegan al 50% quienes realizan un análisis de funcionamiento de otras instalaciones y un seguimiento de las posibilidades del mercado para ampliar la oferta. La difusión a través de los medios de comunicación es escasa, al igual que sucede con los posibles acuerdos con colectivos de usuarios y asociaciones para fomentar el uso, la realización de acontecimientos deportivos con fines promocionales y la búsqueda y captación de nuevos usuarios. Quizás porque la larga lista de espera no da

pie a que esto tenga lugar, como sucede en muchas instalaciones acuáticas cubiertas (Blanco, 1991).

El seguimiento y control de los programas de actividades acuáticas es realizado de forma frecuente, y viene a corroborar la idea que Ramos y cols. (1996) establecen en un estudio de gestores en general. Aunque esta dedicación va en detrimento de otras funciones con mayor contenido de planificación y de mayor relevancia para el futuro de la instalación y programas.

De forma generalizada, los gestores piensan que se debería aumentar la frecuencia de realización de los aspectos analizados de la gestión de su instalación, destacando la capacitación y formación del personal y el estudio de las necesidades y demandas de los usuarios. Por otro lado, cabe destacar que el aspecto que menos debe realizarse, es el correspondiente a los acontecimientos deportivos con fines promocionales, de forma contraria a la defendida por Bank (1992). Estas características nos perfilan a un grupo de gestores que están próximos a lo que Tordera y Martínez-Tur (1996) describen como personas que participan en la toma de decisiones sobre la ejecución de la tarea de la oferta de instalaciones y planificación de las tareas.

En líneas generales, los gestores se encuentran satisfechos con su labor profesional, siendo esto un aspecto importante de cara a la satisfacción del usuario, como demuestran los trabajos de la Unidad de Investigación en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (Ramos, 1991; Ramos, Peiró, Zornoza y González, 1991; Martínez-Tur y Tordera, 1995; Martínez-Tur y cols., 1995; Peiró y Ramos, 1995).

Los aspectos que menos problemas plantean vienen asociados a las dificultades de rentabilizar la instalación, unido al de averías frecuentes y dificultades de encontrar personal cualificado. Por el contrario, los que mayor problema plantean son los horarios, la remuneración económica y la motivación del personal, siendo el principal problema en importancia la escasez de m^2 de lámina de agua, situación que se observa claramente por el elevado ratio encontrado entre número de habitantes e instalaciones

acuáticas cubiertas, tanto a nivel nacional como de la Comunidad Valenciana.

Los programas de natación escolar son los que mejor funcionan, seguidos de la natación para adultos, natación competitiva y mantenimiento, aduciendo sus motivos a la especialización del profesorado. Entre otros encontramos la especificidad de las actividades, la dedicación del espacio y tiempo suficiente y la experiencia de los educadores.

Los programas que peor funcionan son los de natación terapéutica, debido, principalmente, a la escasez de demanda, la falta de horas, la carencia de instalaciones para llevarlos a cabo y la escasez de publicidad. Cabe destacar que los gestores también colocan los programas de natación escolar entre los que peor funcionan. La explicación a esta situación tan curiosa está en la elevada preocupación y mentalización que los gestores tienen sobre el tema de la formación en el medio acuático en etapas tempranas. Así, cabe destacar que el mal funcionamiento de los programas de natación escolar están asociados al difícil acceso que tienen dichas instalaciones para la población escolar en general, a la falta de mentalización de la comunidad escolar de la importancia del desarrollo en el medio acuático en la formación integral del niño y asociado a este último motivo, la no inclusión de las actividades acuáticas como contenido en el currículum. Como se puede observar, los motivos que aluden los gestores al mal funcionamiento de los programas de natación educativa no derivan principalmente de su gestión sino más bien de factores externos (problemas de la comunidad) al propio funcionamiento de la instalación acuática cubierta. En esta línea apostamos por una intervención en el proceso de gestión en el que estén implicados los tres órganos en cuestión (Ayuntamiento o Entidad privada, centro escolar y gerente de la piscina) de forma similar a como Rodríguez y Moreno (1997) describían en un reciente trabajo.

El director técnico y la demanda pública son los órganos que más influyen sobre la puesta en marcha de los programas y que confir-

man las aportaciones de Ramos y cols. (1996).

Finalmente, la influencia del órgano de gobierno sobre los diferentes programas pone de manifiesto que el propietario es el que más influye sobre los programas de natación educativa y utilitarios, persiguiendo la forma más rápida de rentabilizar económicamente la instalación; el ayuntamiento influye principalmente en los programas de natación educativa, discapacitados, mantenimiento y tercera edad, con un claro objetivo de rentabilidad social; el director técnico influye principalmente sobre los programas de natación educativa, discapacitados, utilitarios, terapéutico y tercera edad, influido por el propietario y estamento gubernamental alterna la rentabilidad económica con la social; el equipo directivo influye sobre los programas de discapacitados y recreación, natación educativa y utilitarios. Por último, la demanda pública influye en todos, destacando los programas utilitarios, terapéuticos, natación escolar y mantenimiento.

Bibliografía

- AÑÓ, V. (1995), *Aspectos psicosociales en la oferta de instalaciones deportivas*. Tesis doctoral. Dir. Dr. José María Peiró. Facultad de Psicología. Universidad de Valencia.
- BANK, F. (1992), "Marketing interno y calidad de personal". *Dirección Deportiva*, IV Época, 51, 36-38.
- BLANCO, J. C. (1991), "La gestión del Centro M-86 (Madrid)". *Ocio/Sport*, 32, 143-162.
- FÁBREGAS, F.; LÓPEZ-JURADO, C. y GIRALT, C. (1994), "La piscina cubierta, una instalación básica en la dotación de equipamientos deportivos". *SEAE-INFO*, 27, 25-30.
- GARCÍA FERRANDO, M. (1986), *Hábitos deportivos de los españoles*. Madrid: Ministerio de Cultura, Consejo Superior de Deportes.
- (1990), *Aspectos sociales del deporte. Una reflexión sociológica*. Madrid: Alianza Deporte.
- (1991), *Los españoles y el deporte*. Madrid: Ministerio de cultura. I.C.E.F.D.
- (1993), *Tiempo libre y Actividades Deportivas de la Juventud en España*. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales.
- MARTÍNEZ-TUR, V. y TORDERA, N. (1995), "Relaciones entre la gestión de instalaciones deportivas y la satisfacción de los usuarios". En J. M. Peiró y J. Ramos (eds.), *Gestión de instalaciones deportivas. Una perspectiva psicosocial* (pp. 183-209). Valencia: Nau Llibres.
- MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J. M. y TORDERA, N. (1995), "La planificación en la dotación de infraestructura deportivas". *SEAE/INFO*, 32, 25-30.
- MORENO, J. A. (1997), *Relación oferta-demanda de las instalaciones acuáticas cubiertas: bases para un programa motor en actividades acuáticas educativas*. Tesis doctoral. Dir. Dr. Melchor Gutiérrez. Facultad de Psicología. Universidad de Valencia.
- PARKS, J. B. y ZANGER, B. R. K. (1993), *Gestión deportiva*. Barcelona: Martínez Roca.
- PEIRÓ, J. M. (1987a), *Estudio psicosocial de la demanda y uso de las instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana (I)*. Informe realizado para la Conselleria de Cultura, Educación y Ciencia. Valencia.
- (1987b), *Estudio psicosocial de la demanda y uso de las instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana (II)*. Informe realizado para la Conselleria de Cultura, Educación y Ciencia. Valencia.
- RAMOS, J. (1991), *Gestión de instalaciones deportivas y actitudes y conductas de sus usuarios*. Tesis de Licenciatura. Dirs. Dr. J. M. Peiró y Dra. P. Valcárcel. Facultad de Psicología. Universitat de Valencia.
- PEIRÓ, J. M. y RAMOS, J. (1995), *Gestión de instalaciones deportivas*. Valencia: Nau Llibres.
- RAMOS, J.; PEIRÓ, J. M.; ZORNOZA, A. y GONZÁLEZ, P. (1991), "Influencia de la gestión de instalaciones deportivas sobre la satisfacción con el uso de instalaciones". En actas del III Congreso de Evaluación Psicológica. Barcelona.
- RAMOS, J.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; PEIRÓ, J. M. y CODONER, C. (1991), "Actitudes ante la política de planificación de instalaciones deportivas: una escala de medida". *Revista de Psicología del Deporte*, 1, 37-51.
- RAMOS, J.; TORDERA, N. y MARTÍNEZ-TUR, V. (1996), "Principales ámbitos de la gestión de instalaciones deportivas: gestión económica, personal, mantenimiento, oferta y marketing". En J. M. Peiró y J. Ramos (Eds.), *Gestión de instalaciones deportivas. Una perspectiva psicosocial* (pp. 83-116), Valencia: Nau llibres.
- RODRÍGUEZ, P. L. y MORENO, J. A. (1997), "Un modelo de actuación para las actividades acuáticas en primaria". *Habilidad Motriz*, 10, 23-28.
- TORDERA, N. y MARTÍNEZ-TUR, V. (1996), "Perfiles de gerente de instalaciones deportivas". En J. M. Peiró y J. Ramos (Eds.), *Gestión de instalaciones deportivas. Una perspectiva psicosocial* (pp. 117-131), Valencia: Nau llibres.