

## GARANTIZAR UN MARCO ORGANIZATIVO IDONEO

*Joan Carles Burriel, Isabel Carrera  
Blancafort*



En la actualidad se está dando, por parte de instituciones tanto públicas como privadas, un incremento de la oferta deportiva dirigida a las personas de edad avanzada.

En líneas generales, cuando una entidad tiene interés en iniciar este tipo de actividades, debe preocuparse por conseguir los siguientes elementos, que le serán indispensables para llevar a cabo su iniciativa:

a) *Recursos* que debe disponer la entidad para ofrecer una actividad organizada:

– Instalación donde ubicar la actividad, con unas condiciones mínimas de ventilación, iluminación, temperatura ambiental y dimensiones.<sup>1</sup>

– Personal técnico especializado, conocedor y capaz de aplicar una Programación pedagógica adaptada a las necesidades, intereses y limitaciones de las personas ancianas.<sup>2</sup>

– Material adecuado a la programación.<sup>3</sup>

– Recursos financieros.

b) *Destinatarios*, es decir, grupo o grupos de ancianos *interesados* en la práctica. Resaltamos la palabra "interesados", ya que la experiencia y diversos estudios han constatado la falta de interés de las personas ancianas por la práctica deportiva.<sup>4</sup>

Así, para que exista la conexión necesaria entre los recursos y los destinatarios, es imprescindible conseguir la motivación inicial de este sector de la población. Esta reflexión nos conduce al tercer elemento, que también consideramos imprescindible.

c) Frente a esta inhibición demostrada, la entidad interesada en promocionar la actividad física no debe esperar a que se genere espontáneamente la demanda, sino que debe actuar de forma "agresiva", mediante una buena campaña de divulgación del interés de la actividad física en los mismos centros

de reunión de la tercera edad y realizar una "venta del servicio deportivo".

Por tanto, el factor de *campaña publicitaria* es también esencial para el éxito de la actividad.

Garantizando estos elementos, la posibilidad de conseguir unos buenos resultados en cuanto a la aceptación de la actividad física, es elevada.

Sin embargo, cuando se trata de ofrecer actividad deportiva no aisladamente a un/os grupo/s de ancianos, sino que se pretende ubicar la oferta dentro del contexto de una gran ciudad, con toda su problemática social y urbana, el tema adquiere mayor complejidad. Los elementos antes mencionados siguen siendo válidos, pero no suficientes ya que se requieren otros factores que ayuden a consolidar la oferta deportiva y que potencien la demanda mencionada anteriormente. Seguidamente exponemos la experiencia concreta del programa desarrollado en la ciudad de Barcelona, que se está llevando a cabo por una entidad deportiva "Esport-3", financiada por los presupuestos municipales.

### Los inicios de la experiencia

El Ayuntamiento de Barcelona inició su campaña de actividades físicas para la tercera edad, en 1982, con los elementos antes mencionados, y realizó una experiencia-piloto en varios grupos de ancianos distribuidos por toda la ciudad.<sup>5</sup>

Ya desde el inicio existió la voluntad de implicar a dos departamentos municipales -Deportes y Servicios Sociales-, que se convirtieron en los promotores de la práctica deportiva.

La experiencia reunió todos los requisitos a que aludíamos en el apartado anterior. Un buen equipo de técnicos deportivos especializados, con una programación acorde a las necesidades y motivaciones de las personas ancianas. Los recursos financieros aportados por el Ayuntamiento permitían costear el presupuesto de la campaña, incluidos el material adecuado, el personal y la campaña publicitaria.

En cuanto a las instalaciones, hay que resaltar que "uno de los objetivos principales de la experiencia era introducir la actividad cotidiana de los centros de reunión de las personas de edad avanzada".<sup>6</sup>

Por esta razón no se propuso, en principio, hacer desplazar los participantes a instalaciones deportivas, sino que se utilizaron aquellos centros de reunión que cumplían las condiciones mínimas de uso.

La acción estimuladora de la demanda, concentrada en una campaña de divulgación, consistió en la confección de un tríptico y un cartel

alusivos a la actividad, proyección de un vídeo en los distintos centros acompañado de una charla informativa, y en una rueda de prensa que tuvo gran difusión. La campaña alcanzó el éxito apetejado, e incluso superó las posibilidades de oferta que se habían previsto en la experiencia piloto.

El número total de participantes fue de 280, cifra que, aun siendo muy baja, en relación al total de ancianos de la ciudad, se convertía en un buen indicador de que se podía prever una demanda superior a medida de que aumentasen los recursos. (Ver plano I.)

UD ejemplo de que la actividad estaba empezando a enraizar fue que, en el período de tiempo entre el final de la experiencia-piloto y el inicio de la nueva etapa, los propios ancianos se autoorganizaron y seguían manteniendo los mismos horarios de "gimnasia" y que las funciones de profesor las realizaba algún miembro del grupo. Así, pues, la semilla estaba germinando. Lo importante era consolidarla, engrandecerla y difundirla. Para que se encargara de ello, el municipio confió la gestión y organización de la actividad a ESPORT-3 para que, con su apoyo económico y en estrecha relación con la estructura municipal, desarrollase el programa previsto.

Tres años más tarde, son alrededor de 900 personas las que se beneficiaban del programa deportivo municipal en la ciudad de Barcelona, y se puede empezar a hablar de consolidación de la oferta. (Ver plano II.)

¿Cuáles han sido los factores que han contribuido a este afianzamiento? ¿Qué pasos se pueden dar para profundizar aún más en él? Estos son los interrogantes a los que intentaremos dar respuesta en los siguientes apartados.

### Factores determinantes para la consolidación

Al recibir esport-3 la tarea de gestionar y organizar la actividad, se planteó una estrategia de actuación encaminada a profundizar en la implantación de la actividad física, en el contexto social y urbano de Barcelona. Para ello, era básico que la filosofía de la oferta que se realizase estuviese dentro del marco de lo que podríamos llamar "servicio público" y, por tanto, era imprescindible una comunión de intereses entre el municipio y la asociación. Ha sido necesario, pues, avanzar progresivamente en este sentido, y tres años después se pueden valorar los factores que han resultado más decisivos en este proceso.

#### Voluntad de proyección social

Uno de los factores primordiales ha

sido la "voluntad de proyección social", definido en función de dos objetivos de actuación que se complementan; sin embargo, por cuestiones metodológicas de análisis, los separaremos:

a) Obtener un reconocimiento social de la eficacia e interés de la actividad, tanto desde el punto de vista del practicante como de la propia administración pública.

b) Conseguir estar enraizados en la red social de servicios municipales de forma dinámica y constante.

a) Obtención de reconocimiento social. Se ha desarrollado dando una atención preferente a los siguientes elementos:

#### Personal técnico cualificado

Se ha llevado a cabo, durante estos años, una selección del personal que ha de desarrollar las sesiones de trabajo con los ancianos, basada en dos aspectos considerados imprescindibles para garantizar la eficacia social planteada. Por un lado, una formación técnica pedagógica que garantizase la correcta impartición de las clases. Por otro, se ha valorado muy positivamente su capacidad de trato humano. Hay que tener en cuenta que el profesor es, muchas veces, el animador, el líder e incluso, en ocasiones y aunque parezca paradójico, el tutor o tal vez el confesor. Deberá estar preparado y mentalizado para realizar estas funciones y saber controlar el nivel y el momento adecuados para asumir estos roles sin caer en una actitud paternalista.

#### Programación adecuada

Toda programación deportiva debe realizarse teniendo en cuenta los intereses y características de los destinatarios de la actividad.

La persona de edad avanzada, al incorporarse al programa deportivo, suele carecer de un conocimiento claro de los objetivos que él mismo persigue con la actividad. Pueden mezclarse deseos de realizar una "práctica rehabilitadora", una "gimnasia como en la tele", una rememoración de "tiempos atléticos mejores", o, simplemente, la voluntad de "pasarle bien" en la práctica de una actividad.

Asimismo, es propio de la actual generación de ancianos el estar totalmente faltos de una educación física formativa. También suelen darse ciertas limitaciones para la ejecución de una actividad corporal, producto del deterioro biológico que se ha producido en el transcurso de los años.

Todos estos factores han hecho que, de forma mayoritaria, la oferta se orientase hacia un tipo de práctica que, por su nivel de complejidad, pudiese ser realizada por la

mayor cantidad posible de personas y que, a su vez, fuese lo suficientemente amena y divertida para generar una participación activa y continuada.

La adaptación a las características propias de la ancianidad y el aspecto lúdico recreativo de la actividad desempeñan pues, un papel predominante en la programación pedagógica.

La búsqueda de objetivos de socialización forma parte, también, de la programación planteada desde una perspectiva global de la persona. De todos es conocida la situación de marginación social que se produce en la vejez. También es reconocida la gran posibilidad de relación social que genera la práctica deportiva. Evidentemente, la actividad física no es la panacea de esta marginación, pero sí puede contribuir a paliarla. Por ello, en la programación anual se han fomentado encuentros entre los grupos de trabajo de distintos barrios e incluso encuentros internacionales, gracias a la utilización de la actividad fisicorecreativa como un medio de relación social.

Con la garantía de estos dos requisitos, personal especializado con capacidad de trato humano y programación adecuada, adaptada a los intereses y características de los ancianos y con objetivos prioritarios de recreación y socialización, se puede esperar un elevado porcentaje de éxito en cuanto al reconocimiento social de la eficacia e interés de la actividad.

Evidentemente, somos conscientes de que estamos dejando al margen los otros elementos mencionados en la introducción —instalaciones, material y recursos financieros—, pero es una omisión voluntaria, puesto que no los consideramos primordiales en la búsqueda del reconocimiento social. Al contrario, si éste se obtiene, es mucho más fácil conseguir más recursos financieros para desarrollar la actividad. Y, en cuanto al material y las instalaciones, la nula sofisticación de los actuales medios nos confirma el papel secundario que ejercen frente a los dos elementos analizados.

#### b) Enraizamiento en la red social de servicios municipales

En la actualidad, la red de atención social al ciudadano barcelonés es muy amplia. Son numerosos los servicios que se ofrecen, tanto desde el sector privado como del público.

La estrategia de proyección ha consistido en conectar, informar y, en su caso, colaborar con todas aquellas entidades que, efectivamente o de forma potencial, puedan tener una relación con la actividad que nos ocupa.

Un ejemplo: la estructura municipal ha evolucionado en el transcurso de los últimos años. Se ha ido produciendo una descentralización de los servicios y han adquirido cada vez más competencias los distritos municipales. Servicios Sociales ha sido uno de los departamentos que más ha agilizado este proceso. Así, pues, la labor ha consistido en relacionarse intrínsecamente con esta red, para conseguir que la oferta deportiva sea más coherente con las necesidades de cada zona. El otro sector municipal implicado, Deportes, aún no ha creado esta infraestructura. En cambio, se ha conectado con las distintas Escuelas de Iniciación Deportiva que existen en los Distritos, para aunar esfuerzos y regular mejor los servicios. Pero la "venta de imagen" no se limita al sector municipal, sino que la misma labor se está haciendo en centros dependientes de la Generalitat, centros parroquiales, etcétera, al tiempo que se colabora con otras entidades interesadas en la problemática de la vejez, como la Coordinadora de Jubilados.

En resumen, se trata de aprovechar los recursos y redes existentes, municipales o no, para coordinar esfuerzos y convertir la actividad en un auténtico servicio público. Estamos de acuerdo con Jesús Martínez en que "una acción global y coordinada permite extraer la máxima rentabilidad de los recursos".<sup>8</sup>

### Organización y estructuración internas

El segundo factor condicionante del proceso de implantación que se está obteniendo es de tipo estructural interno.

En el tiempo transcurrido se ha intentado conseguir la forma de organización idónea para alcanzar los objetivos antes mencionados. La fórmula seguida por ESPORT-3 ha consistido en separar claramente dos tipos de funciones:

a) *Funciones de tipo organizativo.* Se engloban todas aquellas tareas encaminadas a conseguir el enraizamiento en la red social antes mencionado. De forma efectiva, se ha imitado la estructura organizativa municipal que se da a nivel de ciudad. Ello ha permitido una relación más coherente con dicha estructura.

Estas funciones son desarrolladas por una comisión organizativa, que está formada por cinco responsables de zona, que tienen a su cargo la responsabilidad del desarrollo del programa en dos distritos cada uno. Deben preocuparse por dinamizar al máximo la actividad física, al tiempo que han de realizar la labor de relación con las estructuras sociales y municipales de su zona. Los responsables de zona

están coordinados por el coordinador general de la entidad, que es el responsable máximo del funcionamiento global de la organización.

b) *Funciones de tipo tecnicopedagógico.* Se trata de todas las que persiguen el buen funcionamiento de la programación pedagógica. Son desarrolladas por una comisión pedagógica, formada por un coordinador pedagógico, dos colaboradores médicos y los profesores de los distintos grupos de trabajo. La comisión pedagógica se encarga de trazar y supervisar las líneas que debe seguir la programación pedagógica, así como del control médico y las labores de investigación.

De forma gráfica, la organización interna responde al siguiente esquema II

### **Bases para la generación de nueva demanda y la planificación de la oferta**

Llegado el momento actual, para ampliar las posibilidades de oferta, y con ello beneficiar a un mayor número de ancianos, hay que constatar que existen una serie de necesidades que deben ser solventadas.

*Generación de nueva demanda en sectores de la ciudad no atendidos*

Se ha comprobado que el aumento de la demanda actual se centra únicamente en aquellos centros donde ya se está realizando la actividad y, por el contrario, hay sectores de la ciudad que quedan desatendidos. Las personas ancianas de estas zonas no muestran un interés evidente por la práctica deportiva. Creemos que ello no es debido a un total desinterés por la actividad, sino que es consecuencia de la falta de una información adecuada que permita generar esta demanda.

Con vistas a una planificación de la oferta, son criterios de mayor distribución urbana, se está trabajando en la localización exacta, en cada distrito de Barcelona, de todos aquellos centros de reunión ciudadana, públicos o privados, que pueden ser aglutinadores de las personas de la tercera edad. Como puntos posibles de encuentro se han considerado:

a) Casals d'Avis municipales: centros de reunión, específicamente de personas ancianas. De propiedad municipal.

b) Casals de la Generalitat: centros de reunión de ancianos, propiedad de la Generalitat.

c) Casals de Cajas de Ahorros.

d) Otros casals: centros de reunión de ancianos, propiedad de otras entidades (asociaciones de vecinos, centros religiosos...).

e) Centros cívicos: centros municipales a que pueden asistir personas de todas las edades para realizar distintas actividades culturales.

f) Centros de servicios sociales: centros municipales, también para todas las edades, donde se desarrollan programas específicos del Área de Servicios Sociales.

También se han localizado todas las residencias donde habitan ancianos, tanto públicas como privadas.

A partir de esa localización, podrá dinamizarse, mediante una campaña de divulgación, nuevos grupos de actividad en zonas de la ciudad desatendidas. Además, para un mejor equilibrio de la oferta, es necesario tener en cuenta la distribución demográfica de los ancianos en la ciudad. Veamos un ejemplo: En el distrito de Sant Martí, hay cuatro grupos de actividad física en funcionamiento. Observando dicha distribución, vemos que actualmente la oferta es limitada y además está desequilibrada. (Ver PLANO 3).

Se han localizado los centros de reunión de personas ancianas de la zona, para intentar paliar este desequilibrio mediante progresivas campañas de divulgación en dichos centros.

En los siguientes planos se puede observar la distribución de dichos centros y de las residencias de ancianos, respectivamente, en el distrito que utilizamos como ejemplo.

#### *Localización de espacios disponibles para la actividad*

Aunque se potencie la voluntad de participación de los ancianos, ésta no será posible si no se dispone de un espacio donde poder desarrollar las actividades.

En la actualidad, la filosofía inicial de realizar la actividad en los propios centros de reunión del anciano debe empezar a modificarse por los siguientes motivos: por un lado, los centros donde ya se realizan actividades están saturados y no disponen de horarios de utilización. Por otra parte, la gran mayoría de los restantes centros de reunión no poseen las condiciones mínimas para ubicar la actividad.

Para subsanar esta situación, se están localizando aquellos recintos y equipamientos que puedan disponer de una sala cubierta con dimensiones adecuadas. El orden de prioridad en la localización es la siguiente:

– Instalaciones deportivas cubiertas

– Centros escolares

– Otros locales (parroquias, ateneos, locales de vecinos).

Combinando el conocimiento de los centros de reunión y los espacios potencialmente disponibles

para la actividad se podrá orientar correctamente la oferta; sin embargo hay que tener en cuenta, que la persona de edad tiene unas posibilidades de movilidad urbana limitadas.

Siguiendo con el ejemplo de Sant Martí, veamos los planos nº 6, 7 y 8, donde se han ubicado las instalaciones cubiertas, los centros escolares y otros locales. En el plano nº 9 podemos observar las distintas áreas de influencia que ejercen los actuales grupos de trabajo. Se ha reflejado en este plano el porcentaje de personas que asisten a los grupos de trabajo en relación a la distancia existente entre su vivienda y el lugar donde realizan la actividad. Podemos observar que, en el barrio de Poble Nou, el 84 por ciento de los practicantes vive a una distancia inferior a 600 m. del centro de actividad. En el barrio de Sant Madi, el 87 por ciento reside a una distancia inferior a 450 m. Vemos, así, que una planificación de nuevos grupos podrá orientarse teniendo como márgenes deseables de su radio de influencia una distancia entre 450 y 600 m.

#### *Formación de profesorado*

Otro elemento indispensable para ampliar la oferta es el de disponer del suficiente profesorado. En los momentos actuales no existe ningún centro o institución que realice de forma periódica la tarea de formar técnicos especializados en el ámbito de las actividades físicas para los ancianos.

#### *Nuevas fórmulas de financiación*

Evidentemente, los recursos financieros son pieza vital para poder efectuar un incremento de la oferta deportiva. Pero ésta será limitada si únicamente son utilizados los recursos municipales, ya que éstos tienden a estacionarse. Es necesario conseguir una pluralidad de fuentes de financiación que abarquen al Ayuntamiento, a los distritos municipales, la Generalitat, las Cajas de Ahorros y, por qué no, los propios destinatarios. Al respecto hay que tener en cuenta que, si bien inicialmente el establecer una cuota puede ser perjudicial para el despegue de la actividad, una vez ésta ya está consolidada, creemos que no existe inconveniente para que el practicante asuma una parte de los gastos que origina, teniendo en cuenta que las cuotas deben adaptarse al poder adquisitivo del anciano.

#### **Conclusiones**

Hemos reflejado la situación actual de la oferta deportiva municipal para las personas de edad avanzada de Barcelona, y apuntado las bases para su posterior desarrollo. Hemos destacado, asimismo,

aquellos factores que creemos han contribuido a la evolución y consolidación de dicha oferta.

Esta realidad y esta futura evolución deben enmarcarse, sin embargo, en una situación muy específica, tal vez no extrapolable a otra realidad urbana; y de ella queremos resaltar los aspectos más significativos.

Por un lado, hay que mencionar el papel que ha desempeñado el Ayuntamiento. A su voluntad de generar una práctica deportiva para los ancianos siguió el hecho de favorecer la creación de una entidad especializada a la que cedió la gestión de la actividad. A partir de este momento su función ha consistido en financiarla, apoyarla y velar para que sus intereses pragmáticos estuviesen bien resueltos a través de esta entidad. Mención especial merece la cooperación que ha existido, a raíz de esta actividad, entre los departamentos de Deportes y Servicios Sociales, evitando cualquier protagonismo que pudiera perjudicar el desarrollo de la misma. Ejemplos de este tipo deberían ser imitados por otros municipios para una mejor racionalización de la gestión.

Por otro lado, la actuación de esta asociación deportiva -ESPORT-3- se ha caracterizado por su voluntad de entronque en unos objetivos que podríamos definir de "servicio público". Mediante una organización interna que se ha ido consolidando de forma progresiva y en relación a la estructura desarrollada por el propio municipio, basada en la división de la ciudad por distritos, esta entidad ha logrado paulatinamente unos objetivos que se identifican con los municipales. De esta forma, podemos afirmar que se ha efectuado una gestión mixta de las actividades físicas, mediante una comunión de intereses entre una entidad pública y otra privada. Con todas cabe destacar que esta estrecha relación no implica una dependencia estricta del municipio. Precisamente esta situación ha permitido que una asociación formada por profesionales de la educación física haya adquirido una solidez que actualmente le permite ampliar su campo de actuación hacia otros programas distintos al municipal.

Dicho nivel de consolidación ha hecho posible, asimismo, que cada vez se tienda más a una profesionalización del personal que trabaja en la entidad. Creemos que éste es un punto importante a tener en cuenta para que la tarea realizada por ESPORT-3 sea coherente y dé los frutos deseados.

De todo lo expuesto se desprende una última consideración: el futuro de la actividad es esperanzador. El

interés de las personas de edad avanzada por la práctica de actividad física es cada vez mayor. Que estas posibilidades se vean ampliadas dependerá de una buena planificación, de un equipo profesional que la lleve a cabo y de un reconocimiento mucho más amplio de su necesidad por parte de todas aquellas instituciones públicas y privadas que tengan alguna relación con el tema.

---