

El proyecto de gestión

■ ALFONSO LÓPEZ LÓPEZ

Licenciado en Educación Física, especialidad Gestión Deportiva.
Master en Administración y Dirección del Deporte, Universidad Complutense de Madrid.
Gestor Público de Deportes del Ayuntamiento de Alaquàs (Valencia)

■ Palabras clave

Proyecto de Gestión, Proyecto arquitectónico, Gestor, Instalación deportiva

Resumen

El deporte es hoy en día una de las actividades más importantes en la sociedad moderna. La construcción de instalaciones deportivas es necesaria para abastecer toda esa demanda emergente en la sociedad actual. Estas nuevas instalaciones, adaptadas a las necesidades de la demanda, son complejas y caras inversiones que necesitan ser estudiadas minuciosamente para abordarlas con la mayor eficacia posible.

Por ello, es necesario la creación de grupos multidisciplinarios compuestos por el arquitecto, el ingeniero, aparejador y el gerente de en la construcción de una nueva instalación. Así como disponer de otros proyectos que informen de la viabilidad y futuro de la instalación en todas la variables que incidirán directa o indirectamente sobre su funcionamiento.

■ 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

Introducción

Hoy en día, y en base a lo dispuesto en el artículo 148.1.19 de la Constitución, las Comunidades Autónomas poseen plena competencia en materia de deportes.

No obstante, el texto Constitucional, máxima referencia legislativa, explica en su artículo 43.3, enclavado entre los principios rectores de la política social y económica, *“Que los poderes públicos deberán fomentar la educación sanitaria, la educación física y el deporte”*.

En base a este artículo deben ir encaminadas las leyes de rango inferior. Así, la Ley del Deporte de la Comunidad Valenciana¹ en su Título III (Organización del deporte en la CV), Capítulo I (Organización administrativa del Deporte), Sección 2.^a (Entidades Locales), artículo 22, estipula las competencias municipales en materia de deportes, siendo estas las siguientes:

- El fomento de la actividad físico deportiva, mediante la elaboración y ejecución de planes de promoción del deporte para todos, dirigidos a los diferentes sectores de su población.
- La organización de su estructura local administrativa en materia deportiva.
- El desarrollo de sus competencias deportivas mediante la aprobación de ordenanzas municipales.
- La promoción del asociacionismo deportivo local.
- *“La construcción, mejora y equipamiento de instalaciones deportivas municipales y mancomunadas”*.
- *“La gestión de sus instalaciones deportivas”*.

- La organización de acontecimientos deportivos de carácter extraordinario, pudiendo solicitar la colaboración de las federaciones deportivas correspondientes.
- La organización de conferencias, seminarios o similares en su población con finalidad divulgativa.
- Las demás competencias atribuidas por la presente Ley, por sus normas de desarrollo o por las demás disposiciones legales vigentes.

El artículo 26 del mismo título, capítulo y sección, es de vital importancia, ya que titula *“La utilización y conservación de las instalaciones deportivas”*, y dice: *“Los Ayuntamientos velarán por la asistencia técnica cualificada, así como la plena utilización y conservación de sus instalaciones en las actividades que programan”*.

Por otro lado nos encontramos con artículos como los 25.1, 25.2, 26.1, y 72 de la Ley 7/85, Ley Reguladora de Régimen Local en los que se especifica que las Administraciones deberán:

- Satisfacer las necesidades y aspiraciones de los vecinos.
- Promover actividades o instalaciones culturales y deportivas. Ocupación del Tiempo Libre.
- *“Prestar el servicio de uso de instalaciones deportivas”*.
- Favorecer el desarrollo de las asociaciones para la realización de sus actividades.

¹ Ley de 20 de diciembre de 1993. Publicada en el DOGV del 28-12-93.

■ GRÁFICO 1.

El proceso de construcción y funcionamiento de una instalación deportiva (J. Celma, 2000).

PERIODOS	CONCEPCIÓN		DISEÑO		CONSTRUCCIÓN	FUNCIONAMIENTO			
FASES	Apreciación 1 Surge la necesidad de creación de la instalación deportiva	Valoración posibilidades 2 Determina qué características debe tener Conseguir capital Proyecto de viabilidad	Configuración 3 Modelo de gestión Previsión de recursos económicos Estudio de programación técnica	Determinación 4 Adjudicación y aprobación del proyecto arquitectónico y de gestión	Materialización 5 Adjudicación y aprobación de gestión y de la obra	Activación 6 Establecimiento de objetivos iniciales Recepción de la obra Aprobación de precios y tasas Actividades mantenimiento Oferta de servicios Establecimiento de normativa	Funcionamiento natural 7 Establecimiento de objetivos funcionales Gestión integral Manual de calidad	Adaptación transformación 8 Identificación de problemas Estudio de mercado Plan de reactivación proyectos y reformas	Caducidad 9 Cierre o reutilización de la instalación deportiva
	ACCIÓN TRONCAL	Diagnóstico	Decisión positiva	Propuesta de modelo	Aprobación inversión	Entrega de obra	Punto de equilibrio	Satisfacción objetivo	Supervivencia adaptación y mejora

Igualmente, la Carta Europea del Deporte,² se especifica:

Artículo 4:

“Se garantizará el acceso a las instalaciones y a las actividades deportivas sin distinción”, “Se tomarán medidas para garantizar a todos los ciudadanos la posibilidad de practicar el deporte” “Los poderes públicos tendrán la competencia de la planificación del número y diversidad de las instalaciones deportivas y adoptarán las medidas necesarias para garantizar la buena gestión y la plena utilización de las instalaciones”.

En términos generales todos los textos legales y sus artículos hablan de las mismas variables: instalaciones y programas de actividades, así como el buen desarrollo de las mismas.

Para ello, es necesario que los entes locales creen una estructura técnica organizada que planifique, organice y controle todos los aspectos relacionados con las instalaciones deportivas de la localidad y las actividades a desarrollar. Estos profesio-

nales deben garantizar la plena y buena utilización de los espacios deportivos.

En resumen, los artículos y leyes referidas al ámbito deportivo hacen referencia a labores que han de prestar los poderes públicos en la planificación y construcción o reforma de instalaciones y equipamientos deportivos. En este sentido, la labores de técnicos especialistas en materia deportiva será clave para el éxito futuro de la gestión de las instalaciones y equipamientos deportivos (E. García, 1992; A. Hernando, 2000; A. López y R. Luna, 2000; J. Celma, 2001).

Por ello, surge con fuerza el denominado Proyecto de Gestión, herramienta clave en el proceso de construcción de instalaciones deportivas, como se puede observar en el *gráfico 1* de J. Celma (2000).

El proyecto de gestión

El proyecto de gestión ha sido poco tratado en la literatura específica. Únicamente, determinadas publicaciones catalanas

han hecho referencia a este tipo de proyecto, considerado fundamental en la construcción de nuevas infraestructuras deportivas.

El Servei d'Equipaments de la Generalitat Catalana (juny 1997) lo define como:

“Herramienta imprescindible para el buen funcionamiento de un equipamiento deportivo. Este documento básicamente es un estudio completo de lo que se quiere realizar, de cómo se han de utilizar y de qué coste tendrá el funcionamiento de los equipamientos e instalaciones”.

Según F. Fabregás y J. A. Hernando (2000), el proyecto de gestión es al plan de gestión lo que el proyecto constructivo o arquitectónico a la obra. Este debe recoger toda la organización interna, el programa de actividades, la gestión de mantenimiento y un estudio económico que permita hacer una previsión de recursos necesarios. En definitiva, debe permitir al gestor reflejar aquellas necesidades que incidan en el proyecto arquitectónico de forma coordinada con el arquitecto.

² Aprobada en la séptima conferencia de ministros europeos responsables del deporte en la ciudad de Roda, en mayo de 1992.

C. Delgado (2000), afirma que el proyecto de gestión tiene como objetivo establecer las bases de la futura gestión, tanto si se trata de una instalación de nueva construcción, de una remodelación o simplemente de mejorar los resultados del actual modelo.

Según A. Batlle (2000), el proyecto de gestión es el equivalente al proyecto arquitectónico. Trata de precisar aspectos como fórmulas de gestión, propuesta de actividades, criterios de organización interna y dotación de recursos humanos, previsión de mantenimiento, política de precios, explotación económica de imagen y comunicación, así como criterios de calidad.

En definitiva, la literatura actual coincide de forma genérica que el proyecto de gestión es una herramienta importantísima en la construcción de una instalación deportiva, que debe coordinarse por el gestor o técnico de deportes y que debe contener aspectos de planificación futura de actividades, mantenimiento, análisis financiero, márketing, calidad y personal. Se puede afirmar, por lo tanto, que el proyecto de gestión es un documento técnico, previo y paralelo al proyecto arquitectónico, y que determinará el presente y futuro a corto, medio y largo plazo en todas las variables que inciden directa o indirectamente sobre la instalación.

Características del proyecto de gestión

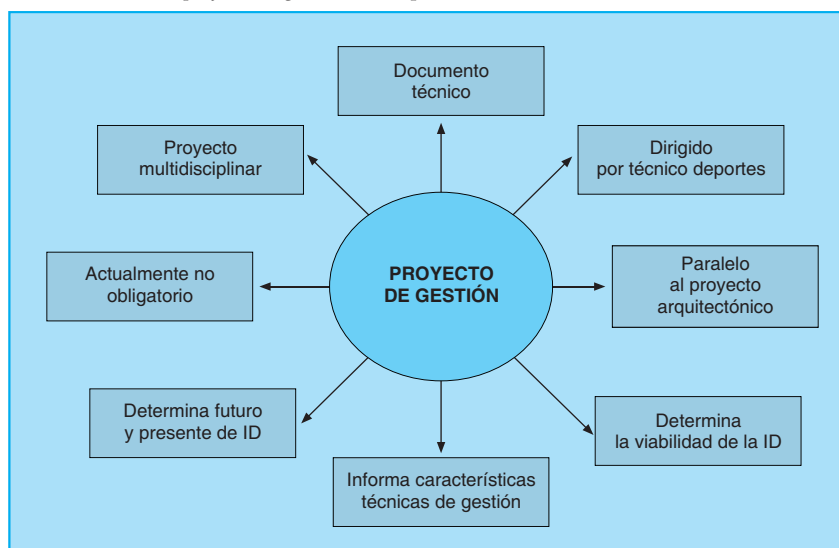
Las características básicas que definen el proyecto de gestión pueden observarse en el gráfico 2.

Terminológicamente por definir y consensuar

El proyecto de gestión ha empezado a ser utilizado terminológicamente en Catalunya. Aunque ha sido definido por la Generalitat Catalana y algunos autores, existe gran confusión terminológica e igualmente confusión en determinar qué criterios debe seguir este tipo de proyectos

Por otro lado, existe un problema de consenso, ya que el proyecto de gestión se interpreta de forma diferente por los técnicos, interpretando en algunos casos que el proyecto de viabilidad es igual al de gestión, en

■ GRÁFICO 2.
Características del proyecto de gestión (A. López, 2001).



otros que son diferentes y en otros casos que el de viabilidad es parte del proyecto de gestión (conclusiones del Congreso Catalán de la Gestión del Deporte, Girona 2000).

Documento técnico

El proyecto de gestión se trata de un documento técnico. Evidentemente, debe ser realizado por técnicos especialistas en gestión de instalaciones y equipamientos deportivos.

Además consta de una serie de contenidos complejos, donde es necesario la realización de análisis para prever el futuro inmediato y a largo plazo de la instalación, tanto a nivel social como económico.

Dirigido por el técnico de deportes

Este documento técnico que debe ser dirigido por el gerente o técnico de deportes.

No obligatorio

El proyecto de gestión, siendo considerado por diversos autores como A. Hernando; J. Celma; A. López y M. Pérez, como documento imprescindible en cualquier nueva construcción de equipamientos e instalaciones deportivas, no es obligatorio.

Existe la excepción en Catalunya, donde la Generalitat obliga a adjuntar al proyecto

arquitectónico un proyecto de gestión si se desea obtener ayuda económica para la ejecución de la obra. Además, dictamina que el proyecto de gestión debe contemplar entre unos mínimos contenidos.

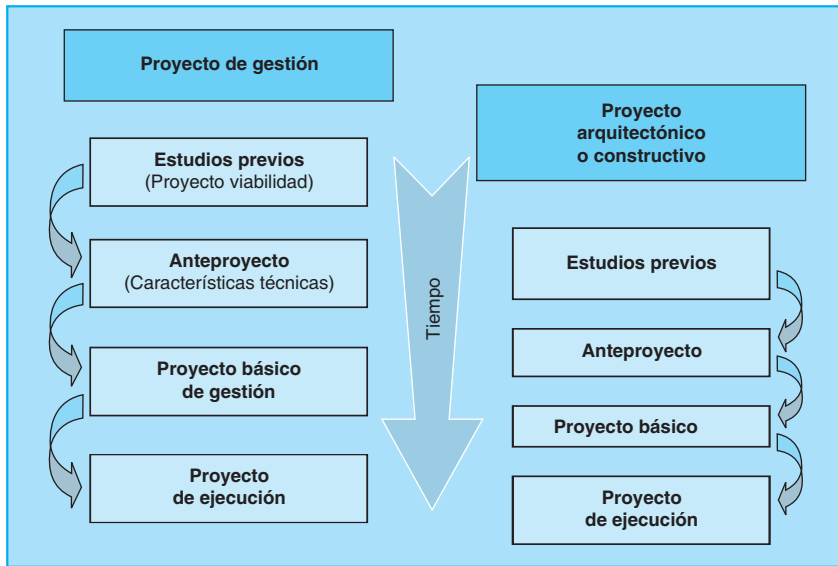
Al mismo tiempo, en la última convocatoria de la Generalitat Valenciana (2001) para la concesión de subvenciones a la construcción y remodelación de equipamientos e instalaciones deportivas, se exige la presentación de un "proyecto de gestión" únicamente en proyectos de construcción de piscinas cubiertas, sin marcar ningún tipo de requisito en los contenidos de este proyecto.

Determina el presente y el futuro de la gestión en la instalación deportiva

El proyecto de gestión, tal y como afirma F. Fabregás (2001), presidente de la Sección Española de AIKS, debe ser un documento que canalice lo que será en el futuro la gestión y determinará cual será la utilidad o fin de la instalación. Es decir, qué tipo de actividades y programas se van a desarrollar en ella, qué horarios de utilización se realizarán, cuántos usuarios utilizarán los espacios deportivos. En definitiva marcará las estrategias y planes a seguir para dotar a la instalación de un rendimiento social y/o económico.

■ GRÁFICO 3.

Comparativa en fases del Proyecto de Gestión y el Proyecto Arquitectónico o Constructivo (A. López, 2001).



Es un documento paralelo al proyecto arquitectónico, aunque debe iniciarse con anterioridad

El proyecto de gestión debe ser entendido como un proceso general en la construcción de una instalación deportiva y no como un parte de este proceso. Debe ser entendido de forma genérica y similar al proyecto arquitectónico.

Desde este punto de vista genérico, el proyecto de gestión debe ser entendido de igual forma que el proyecto arquitectónico. En este último existen una serie de fases claramente diferenciadas y que se distribuyen temporalmente de la siguiente forma:

- **Estudios Previos:** En esta fase se recopila toda la información necesaria para saber exactamente qué tipo de construcción se pretende realizar.
- **Anteproyecto:** Como su propia palabra indica, es la fase inicial del proyecto final, en la cual comienzan a plasmarse las primeras ideas en planos.
- **Proyecto básico:** En esta fase se concreta, casi, definitivamente el proyecto que se llevará a cabo.
- **Proyecto de ejecución:** Puesta en marcha del proyecto básico y por tanto inicio de la construcción de la instalación.

El proyecto de gestión debe ser considerado de igual forma, con una serie de etapas y procesos similares al proyecto arquitectónico, y se distribuirán de la siguiente forma:

- **Estudios previos:** En esta fase se estudiará la viabilidad o no, de la construcción de esa instalación deportiva. Se determinará, mediante el estudio de variables como la rentabilidad social y económica, funcionalidad y adecuación de la instalación.
- **Anteproyecto:** Esta segunda etapa del proyecto de gestión deberá ser abordada una vez se determine que la instalación es viable. En ella el técnico o gerente de deportes aportará todas las características técnicas de gestión que deberán ser incluidas en el proyecto arquitectónico para que la construcción se adapte a las necesidades demandadas y en definitiva dotarla de funcionalidad
- **Proyecto básico:** El proyecto básico determinará las variables de gestión de la instalación, plan de actividades, modelo de gestión a utilizar, plan de personal, política de precios, etc. Muchas variables habrán sido estudiadas anteriormente en la primera fase de viabilidad de la instalación.

- **Proyecto de ejecución:** Fase en la que se lleva a cabo los análisis y conclusiones del proyecto básico.

Todo este proceso explicado anteriormente puede observarse en la *gráfica 2*. En ella, queda reflejado de forma comparativa el Proyecto de Gestión y el Arquitectónico.

En cada uno de ellos aparecen las fases indicadas y explicadas anteriormente. A su vez, están secuenciadas temporalmente de forma que se muestra claramente la necesidad de que el proyecto de gestión se inicie antes que el arquitectónico ya que en su primera fase se determinará la viabilidad o no de la construcción de la instalación deportiva. Así, C. Delgado (2000), afirma que el momento óptimo para abordar el proyecto de gestión es la fase previa a la construcción de la instalación, ya que este permitirá decidir qué tipo de instalación se adapta mejor a las demandas y necesidades de nuestra población.

Aunque la bibliografía actual habla diferenciando el proyecto de gestión y el estudio de viabilidad como documentos vinculantes pero diferentes, a continuación se muestra un modelo que introduce ambos documentos, integrándolos como parte de una idea genérica por fases del proyecto de gestión, adaptándolo de forma similar al proyecto constructivo. Sin embargo, se habla claramente de la necesidad de que el estudio de viabilidad sea el primer elemento en el proceso constructivo. Así J. Celma (2001) afirma que el estudio de viabilidad debe realizarse antes de la decisión de construir una instalación, y por tanto, este tipo de estudios debe ser la primera herramienta que debe informar y dar argumentos a los responsables de la entidad para decir si se dispone de viabilidad económica para construir o gestionar esa instalación deportiva. (*Gráfico 3*)

Determina la viabilidad de la construcción de unas instalaciones deportivas

Como se ha explicado anteriormente es un documento de vital importancia ya que debe aportar datos que determinen la viabilidad de la construcción de la instalaciones.

Informa de las características técnicas de gestión que deben poseer los equipamientos e instalaciones deportivas

A su vez el proyecto de gestión debe introducir un apartado importante que indique todas las características técnicas de gestión que puedan dotar a la instalación de mayor funcionalidad. Por ejemplo medidas de los vasos, número de vasos, accesos, tipos de vestuarios, metros cuadrados, distribución de espacios, pavimentos, y en definitiva todos aquellos aspectos que pueden mejorar la gestión de la instalación.

Tal es su importancia que como afirma F. Fábregas (2001), que se producían muchos errores en el proceso de creación en el proyecto constructivo porque no se había tenido en cuenta la gestión posterior de esa instalación deportiva.

Surge con fuerza con la construcción de grandes instalaciones que comportan un gran coste de mantenimiento, como el caso de las piscinas cubiertas

No cabe la menor duda de que el proyecto de gestión surge ante la necesidad de gestionar correctamente la puesta en marcha de instalaciones deportivas que suponen un gran coste de explotación, como por ejemplo las piscinas cubiertas.

Este aspecto queda reflejado en la necesidad del propietario de disponer de criterios y elementos que determinen cómo va a ser gestionada la instalación y cuál será aproximadamente su cuenta de resultados. A su vez, los entes supramunicipales como Diputaciones, Consejerías, etc. han incluido obligatoriamente la presentación, junto al proyecto arquitectónico, de un proyecto de gestión para la solicitud de subvenciones. Concretamente, la Consejería de la Generalidad Valenciana únicamente lo ha incluido para la presentación de proyectos de construcción de piscinas cubiertas.

Por todo ello, se debe suponer que este tipo de proyectos han comenzado a surgir con la construcción de grandes instalaciones deportivas que suponen un gasto importante para su funcionamiento diario.

Proyectos multidisciplinares

Tal y como afirma la literatura especializada; J. Celma (2000); A. López (2001); F. Fabregás (2000); D. Delgado (2000), N. Vega y P. Pérez (2001) tanto el proyecto de gestión como el de construcción son documentos que deben ser elaborados por un equipo multidisciplinar de trabajo. El primero de ellos estará encabezado por el técnico de deportes y el segundo por el arquitecto.

Deberán aplicar sus conocimientos el arquitecto, el técnico o gerente de deportes, ingenieros, políticos o propietarios y otros diversos técnicos.

Contenido del proyecto de gestión

En la revisión bibliográfica actual, pocos autores tratan el contenido que debe poseer el proyecto de gestión. F. Fabregás y J.A. Hernando (2000), afirman que el proyecto de gestión debe contemplar los siguientes apartados:

- Gestión funcional: Establece la organización de los recursos humanos y materiales necesarios, y diseña la imagen y promoción de la instalación.
- Gestión de actividades: Define las actividades que se podrán realizar, la programación de estas actividades y los usuarios a los que van destinadas.
- La gestión del mantenimiento: Fija las tareas a realizar y la previsión de consumos.
- El estudio económico y financiero. Cifra la previsión de ingresos y gastos, fijando un desglosamiento por conceptos y programando su evolución a corto término.

Igualmente, afirman que los criterios más importantes a tener en cuenta en la realización del proyecto de gestión son:

- Mínimo coste administrativo.
- Máximo aprovechamiento de espacio.
- Mínimo coste de mantenimiento.

En definitiva, la limitada literatura existente, coincide en la mayoría de contenidos que debe poseer el proyecto de ges-

ción. Sin embargo, y bajo el modelo planteado en el presente texto, a continuación se determinará de qué forma deben secuenciarse los contenidos en base al modelo presentado en el gráfico 2.

Fase 1. Estudios previos

1. Realidad Social local y de influencia.
 - 1.1. Características de la ciudad: Vivienda, transporte y comunicación.
 - 1.2. Población: Evolución, natalidad, edades.
 - 1.3. Zonas verdes, escolares.
 - 1.4. Características sociales: Asociaciones, empresas, etc.
 - 1.5. El deporte y el ocio en la localidad.
 - 1.6. El deporte y el municipio en el futuro.
2. Oferta y demanda deportiva local.
 - 2.1. Oferta de actividades municipales, programa deportivo actual.
 - 2.2. Oferta de actividades privadas.
 - 2.3. Asociaciones y clubes deportivos.
3. Demanda existente.
 - 3.1. Análisis de la demanda social de la localidad.
 - 3.2. Análisis de la demanda social potencial.
4. Criterios generales (fuente J. Mestre y E. García, 1992).
 - 4.1. Idoneidad del emplazamiento.
 - 4.2. Idoneidad ambiental.
 - 4.3. Idoneidad funcional.
 - 4.4. Idoneidad deportiva.
 - 4.5. Idoneidad económica de coste y mantenimiento. (Estudio pormenorizado)

Fase 2. Anteproyecto

1. Criterios técnicos de gestión para la construcción a nivel general pensando en cumplir las siguientes características:
 - a) Espacio polivalente.
 - b) Máximo aprovechamiento del espacio.

GRÁFICO 4.

Estudio sobre el perfil y gestión del deporte público en la Comunidad Valenciana (A. López, 1999).

ÍTEMS	GESTOR	SSTT	APARE.	ARQUIT.	CONCEJAL.
¿Quién es el responsable técnico de las ID?	79,3	6,9	6,9	3,4	3,4
	Brigad.	EE	SD	Brigada+SD	
¿Quién realiza el mantenimiento de la ID?	32,1	3,6	35,7	28,6	
¿Quién piensa que debería realizarlo?	3,4	6,9	58,6	31	
	sí	no			
¿Cuentas con sus conocimientos técnicos en la construcción de una nueva ID?	51,7	48,3			
¿Se crea un grupo multidisciplinar de trabajo?	24,1	75,9			
¿Cree conveniente participar en el proceso de construcción de una ID?	100				

EE: Empresa especializada; SD: Servicio directo y dependiente del gestor.

Fase 3.

Proyecto básico de gestión

Aspectos recogidos en la Fase 1 y 2 del proyecto ayudarán a desarrollar esta tercera fase del mismo.

1. Modelo de gestión deportiva.
2. Programa deportivo futuro.
3. Plan de utilización de las nuevas instalaciones deportivas.
4. Plan de Recursos Humanos.
5. Plan de marketing y calidad.
6. Estudio económico y financiero.
7. Plan de mantenimiento.

Fase 4. Proyecto de ejecución

1. Puesta en marcha de los planes diseñados en la fase anterior.
2. Control y evaluación de los planes ejecutados.
3. Revisión, modificación y puesta en marcha de los planes adaptados.

Conclusión

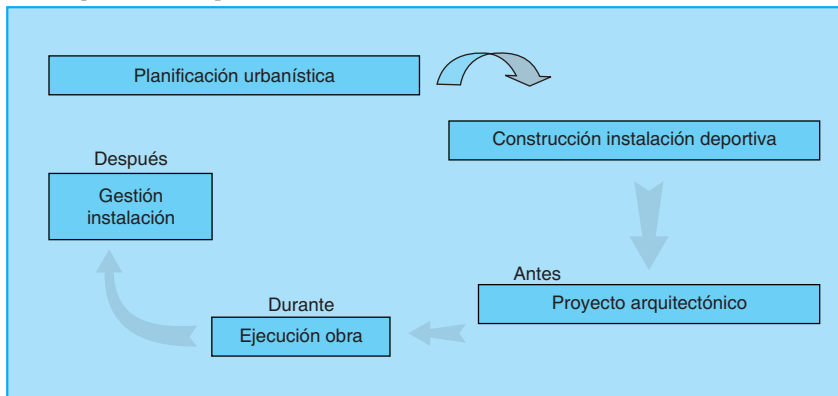
El proyecto de gestión es un documento paralelo al proyecto arquitectónico o de construcción, que debe iniciarse con anterioridad para determinar la viabilidad de la instalación. Además estos proyectos deben ser coordinados por el técnico de deportes y el arquitecto y en determinadas fases deberán estar interrelacionados.

El gestor de deportes es uno de los profesionales más importantes en el proceso de construcción de una instalación deportiva. Por una parte, debe ser el responsable de dirigir el proyecto de gestión y participar activamente en el equipo multidisciplinar del proyecto de construcción.

En la actualidad este proceso no se produce con frecuencia, ya que el proyecto de gestión no es un documento obligatorio. Además se puede observar en el gráfico número 3, que únicamente en el 52,7% de las ocasiones se cuenta con los conocimientos técnicos del gestor de deportes. Aunque el dato más negativo aparece cuando se habla de la creación de grupos multidisciplinarios de trabajo para la construcción de nuevas instalaciones deportivas, ya que en el 24,1 % de los casos no

GRÁFICO 5.

Fases de actuación del gestor o técnico de deportes en el proceso de planificación de una instalación deportiva (A. López, 2001).



1. Características del espacio deportivo.
2. Características de espacios anexos.
3. Características de espacios comunes.
4. Características espacios polivalentes.
5. Características vestuarios, acceso, etc.
6. Aspectos de aplicación de nuevas tecnologías: control de accesos informatizado, luces, telefonía, megafonía, maquinaria.
7. Máxima calidad garantizada.
8. Cumplimiento de las normativas europeas y españolas actuales.
9. Búsqueda de un rendimiento social y económico.

se crea este tipo de equipos, y por el contrario en el 75,9 % no se cuenta con el técnico de deportes como miembro activo de este grupo multidisciplinar. Sin embargo, los técnicos opinan que en el 100 % de los casos se debería generar este grupo multidisciplinar de trabajo para conseguir un resultado final más acorde a las necesidades. (Gráfico 4)

Discusión

La construcción de nuevas instalaciones, sobre todo de piscinas cubiertas obligará en un futuro a la elaboración del proyecto de gestión de forma obligatoria.

La obligatoriedad del proyecto de gestión impulsará la figura del gestor o técnico de deportes y dotará a la profesión de mayor prestigio a nivel profesional.

Desde una visión más amplia, y como se muestra en el gráfico número 4, el gerente o técnico de deportes debería estar integrado en un grupo multidisciplinar de trabajo no solamente en la construcción de una nueva instalación deportiva, si no en

la planificación urbanística de las ciudades. Es decir, antes, durante y después de las decisiones, con el fin de poder aportar cuestiones técnicas sobre la planificación del suelo, zonas verdes, parques, espacios deportivos al aire libre y de ocio. (Gráfico 5)

Bibliografía

- Battle Bastardas, A. (2000). Las instituciones supramunicipales: Visión institucional del futuro de la actuación deportiva. *Actas del 1er congreso de gestión deportiva de Catalunya*. (p. 143-147). Volumen I (Diciembre). 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*. Comunidad Valenciana. Consejo Superior de Deportes.
- 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* (Febrero). Cuenca: Consejería de Cultura, Castilla La Mancha.
- Mestre Sancho, J. A. y García Sánchez, E. (1992). *Planificación y gestión deportiva municipal*. Canarias: Gobierno de Canarias, Consejería de Educación, Cultura y Deportes.
- López López, A. y Luna Arocas, R. (2000). Perfil del gestor público del deporte en la Comunidad Valenciana: Un análisis preliminar. *Apunts d'Educació Física i Esport* (61).
- Fabregas, F. y Hernando, J. (2000). Proceso de confección, programación, construcción y gestión de las instalaciones deportivas. *En Libro de actas del 1er congreso de gestión deportiva* (p. 93-201). Volumen I (Diciembre). Catalunya: Inde
- García Ferrando, M. (1997). *Los españoles y el deporte, 1980-1995*. Valencia: 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. *En Instalaciones Deportivas XXI*, nº 111, p. 57.
- Vega, N. y PÉREZ, P. (2001). Cómo hacer una piscina a medida. *Revista Gestión Deportiva*. (3) 11-16. Canarias: Asociación Canaria de Gestores Deportivos.