

La gestió de les instal·lacions aquàtiques cobertes

Juan Antonio Moreno Murcia

*Facultat d'Educació
Universidad de Murcia*

Melchor Gutiérrez Sanmartín

*Facultat de Psicologia (FCAFD)
Universidad de Valencia*

Paraules clau

gestió esportiva, activitats aquàtiques, programes aquàtics, instal·lacions aquàtiques cobertes, 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.

Resum

El següent article té com a objectiu caracteritzar el funcionament de les instal·lacions aquàtiques cobertes. A través d'una mostra de 14 gestors s'analitza la importància que tenen diferents decisions per a la posada en pràctica dels programes aquàtics. La recollida de dades es va produir mitjançant el qüestionari Q.A.G.I.A. (Qüestionari per a l'Anàlisi del Gestor d'Instal·lacions Aquàtiques) (Moreno, 1997). Una de les parts d'aquest instrument li demana al gestor que valori aspectes relacionats amb la gestió de la instal·lació i els programes aquàtics, entre els que ressalten elements de màrqueting i promoció, relació dels programes amb els òrgans de gestió, ofertar programes i explotació de la instal·lació aquàtica coberta i qüestions pròpies de la gestió de la instal·lació. Entre les conclusions a destacar, vam trobar que els programes de natació escolar són els que millor funcionen, seguits de la natació per a adults, natació competitiva i manteniment, adduint els seus motius a l'especialització del professorat. També ressalta que el director tècnic i la demanda pública són els òrgans que més influeixen sobre l'engorgament dels programes i que confirmen les aportacions de Ramos i cols. (1996).

Introducció

La constant preocupació per la gestió esportiva en el territori espanyol queda constatada per la contínua aparició de publicacions procedents de les àrees de la Psicologia, Sociologia, Economia, Educació Física, etc. Cada una de les ciències aborden l'estudi de la gestió esportiva des del seu particular punt de vista, aportant interessants resultats que ens faciliten, a uns quants investigadors més, la comprensió de determinades variables que intervenen en el seu procés.

Tots els estudis no dubten en assumir que la filosofia de gestió depèn bàsicament dels objectius de l'empresa, observant-se la prioritització del benefici social (nombre de llicències, abonats, etc.), estant més important en centres públics en detriment dels beneficis econòmics, autèntic motor de la gestió privada. Els beneficis econòmics figuren com a segon objectiu en els centres públics, molt per sobre d'altres objectius com són ara la consecució de medalles en campionats d'Espanya, llocs en el "ranking" nacional de natació i èxit de l'equip local de waterpolo. D'altra banda, i amb relació a l'orientació recreativa o competitiva de la instal·lació, observem

com en tots dos models de gestió predomina un objectiu més utilitari.

Un aspecte important, en la consideració dels objectius per part de l'organització, és el tipus de gestió. En les instal·lacions aquàtiques es donen els tres tipus de gestió: directa, indirecta i mixta, encara que aquesta última existeix en casos molt definits i sempre per col·laboració del club esportiu de la localitat. Això representa un estímul i incentiu per als seus membres però comporta un risc d'allunyament dels objectius propis del municipi. Així, resulta sorprenent que en els centres públics no primi la visió recreativa sobre la competitiva. La causa d'aquesta circumstància consisteix en què en determinats centres públics existeixen concessions a clubs privats, els quals tenen d'altres objectius diferents als propis d'un municipi. En aquests casos, amb molta freqüència, existeix un enfocament clarament competitiu, oblidant-se de l'enfocament social.

En la gestió, el funcionament de l'organització interna també depèn del camí que segueixen la presa de decisions. En les decisions importants, la gestió funciona de manera consultiva però únicament amb l'estament superior (Conselleria d'Esports, Diputació o Conselleria, òrgan de govern, etc.). En les decisions de rutina decideix el gestor sense consulta de cap tipus, i són escassos els gestors que tenen un liderat més consultiu. Respecte del "management" i filosofia de l'empresa o cultura d'empresa, es pot dir que, en general, no existeix sinó un cert ofici del gestor que es manifesta en la seva intervenció i fiscalització directa en tot el procés, el que resta temps i energies per planificar les actuacions de l'empresa. No sembla que existeixin vincles forts entre els membres de l'empresa i, normalment, la comunicació entre els diferents nivells es dona d'una manera espontània, lliure i no organitzada.

Resumint, podem arribar a dir que en la gestió d'una instal·lació de programes aquàtics és necessari establir una reflexió estratègica per arribar a aconseguir els objectius finals. Aquest accent posat damunt dels objectius distingeix a l'actual estil de direcció dels tradicionals que, o bé es basaven en la

reacció enfront d'esdeveniments o situacions no desitjades, o en mesures correctives enfront de desviacions de paràmetres exclusivament econòmics, amb previsions establertes a curt termini. A manera d'exemple, Ros (1992) proposa l'adequació de les instal·lacions als programes objecte de la demanda, millorar el nivell de qualitat dels serveis (atenció a l'usuari, neteja, confort, puntualitat, etc.), realitzar anàlisi sobre l'usuari i sobre la motivació, formació i rotació dels educadors (altes i baixes), establir campanyes per promocionar i captar nous socis, estudi econòmic progressiu, eficàcia laboral, etc.

Per tot plegat, i preocupats pel funcionament de les instal·lacions aquàtiques cobertes, l'objecte d'aquesta investigació és fer conèixer les característiques de gestió d'una mostra de piscines, amb la intenció de facilitar dades per a possibles aplicacions pràctiques.

Mètode

Mostra de gestors

La mostra ha estat composta per les instal·lacions aquàtiques cobertes de la Comunitat Valenciana. De les quals els gestors que van contestar al nostre instrument van ser 14.

Instrument

Després de la revisió de diversos qüestionaris encarregats d'analitzar la demanda i l'oferta de programes i instal·lacions esportives (García Ferrando, 1986, 1990, 1991, 1993; Peiró, 1987a, 1987b; Ramos, 1991; Ramos, González, Peiró i Codoñer, 1991; Parks i Zanger, 1993; Añó, 1995; Martínez-Tur i Tordera, 1995; Peiró i Ramos, 1995), la recollida de dades es va produir mitjançant el qüestionari Q.A.G.I.A. (Qüestionari per a l'Anàlisi del Gestor d'Instal·lacions Aquàtiques) (Moreno, 1997).

Una de les parts d'aquest instrument estava destinada a obtenir informació sobre

la "gestió dels programes i instal·lacions aquàtiques". En aquest apartat se li demana al gestor que valori aspectes relacionats amb la gestió de la instal·lació i els programes aquàtics, entre els quals ressalten elements de màrqueting i promoció, relació dels programes amb els òrgans de gestió, oferta de programes i explotació de la instal·lació aquàtica coberta i qüestions pròpies de la gestió de la instal·lació.

En el primer bloc, el gestor ha de valorar de 0 (cap) a 3 (molta), la influència que té cada un dels següents òrgans (propietari, ajuntament, director tècnic, equip directiu i demanda pública) en l'engament dels següents programes aquàtics: natació educativa, terapèutic, gent gran, bebès, competició, recreació, utilitari, manteniment i disminuïts.

En ocasions, les instal·lacions aquàtiques cobertes desenvolupen programes en excés i d'altres queden en l'anonimat, sense poder ser coneguts i promocionats entre els usuaris de la instal·lació. Perquè això no succeeixi, el gestor és el responsable de conèixer quins grups, dels quals es mostren a continuació, s'han vist més beneficiats mitjançant les activitats aquàtiques realitzades en la seva instal·lació: bebès, infantils, joves, barons, dones, gent gran i discapacitats.

El coneixement de l'oferta i explotació de les instal·lacions aquàtiques cobertes són variables que, sense cap dubte, donaran amb la solució a moltes incògnites que poden ser plantejades en la gestió. Així, és tasca del gestor assenyalar la freqüència amb què es realitzen i en la qual creuen que hauria de realitzar-se en la seva instal·lació, valorant-la de 0 (mai) a 4 (freqüentment).

Seguidament, es plantegen una sèrie d'aspectes relacionats amb la gestió de la instal·lació, sol·licitant-los que valorin la seva freqüència, a través de quatre opcions, des del 0 (mai) fins a 3 (freqüentment).

Per determinar amb quina freqüència es realitzen i a quin nivell haurien de realitzar-se les activitats relacionades amb la promoció de la instal·lació, es mostren 11 ítems que han de ser valorats pels gestors

Ítem d'explotació i oferta	Mai	Poques vegades	Moltes vegades	Freqüentment
Organització de campionats esportius periòdics	35,7	57,1	0,0	7,1
Organització d'esdeveniments esportius eventuais	14,3	71,4	7,1	7,1
Oferta d'activitats aquàtiques	7,1	28,6	35,7	28,6
Oferta de serveis complementaris	33,3	33,3	16,7	16,7
Ús no esportiu de les instal·lacions	53,8	30,8	15,4	7,1
Cessió de la instal·lació a clubs, associacions	28,6	42,9	14,3	14,3
Gratuïtat d'alguns serveis o activitats	50,0	28,6	7,1	14,3
Oferta de serveis rebaixats en dates concretes	50,0	35,7	7,1	7,1
Oferir descomptes a grups d'usuaris	28,6	14,3	35,7	21,4
Concertació amb institucions públiques	7,1	64,3	14,3	14,3
Concertació amb institucions privades	15,4	69,2	15,4	0,0
Ampliació d'horari de funcionament al dia	25,0	58,3	8,3	8,3

Taula 1. Valoració de la freqüència de realització d'aspectes relacionats amb l'explotació i l'oferta esportiva.

en el mateix sentit que la pregunta anterior.

Finalment, mitjançant quatre qüestions obertes, se'ls demana que assenyalin quines activitats o programes funcionen pitjor i quins funcionen millor, així com els seus motius per a aquests resultats. També se'ls demana que indiquin quines tres activitats haurien de promocionar-se de forma prioritària en la seva instal·lació, tenint en compte les necessitats de la instal·lació

aquàtica coberta i si d'ell depengués exclusivament. Finalment, se'ls demana que refereixin d'altres característiques, respecte a la qualitat de la instal·lació, que no hagin estat contemplades fins el moment.

Resultats

L'explotació de les instal·lacions aquàtiques cobertes, junt amb l'oferta de pro-

grames aquàtics, globalitza la centralitat dels aspectes de gestió, amb vista a una correcta planificació de totes aquelles estructures que componen la gestió integral. En analitzar la freqüència amb què es realitzen algunes d'aquestes funcions, destaquem que l'organització de campionats esportius, de forma periòdica, mai no es realitza en un 35,7%, fins i tot són molt poques vegades (57,1%) les ocasions destinades als esmentats campionats. El mateix succeeix amb l'organització d'esdeveniments esportius eventuais, en què el 71,4% de les instal·lacions organitza, en molt poques ocasions, els esmentats esdeveniments esportius, i el 29% no els organitza mai.

Respecte a l'oferta de programes en activitats aquàtiques, el 64,3% de les instal·lacions ofereix programes moltes vegades o freqüentment, enfront del 33,3% que ho fan poques vegades, estant també el 33,3% el percentatge que correspon a aquells que mai no ho realitzen. En aquesta oferta rarament es permet la cessió a algun club o associació, perquè són poques les vegades en què això es produeix (42,9%), mentre que el 28,6% mai no ho realitza. La gran majoria de programes o serveis aquàtics no tenen gratuïtat (50%), davant del 14,3% que sí la tenen, trobant també poques vegades o mai (85,7%) l'oferta de serveis rebaixats en dates concretes. Malgrat tot, són moltes vegades (35,7%) les que les instal·lacions ofereixen descomptes a grups d'usuaris, i també en un 21,4% es realitza de forma freqüent. També cal destacar l'opinió generalitzada entre els gestors en l'ús no esportiu de les instal·lacions (84,6%).

Finalment, pel que fa a la concertació amb altres institucions, aquesta es realitza amb major freqüència en les públiques (28,6%) que en les privades (15,4%). L'ampliació de la franja horària de funcionament de les instal·lacions no es produeix amb molta freqüència (8,3%).

Entre el que realment es realitza i el que hauria de realitzar-se existeixen unes certes diferències que vénen descrites a la taula 1, i que cal comentar en aquells que més ressalten. En l'organització de campionats ob-

Ítem d'explotació i oferta	Mai	Poques vegades	Moltes vegades	Freqüentment
Organització de campionats esportius periòdics	21,4	50,0	21,4	7,1
Organització d'esdeveniments esportius eventuais	7,1	42,9	35,7	14,3
Oferta d'activitats aquàtiques	0,0	0,0	64,3	35,7
Oferta de serveis complementaris	0,0	25,0	50,0	25,0
Ús no esportiu de les instal·lacions	30,8	30,8	30,8	7,7
Cessió de la instal·lació a clubs, associacions	28,6	28,6	35,7	7,1
Gratuïtat d'alguns serveis o activitats	35,7	42,9	14,3	7,1
Oferta de serveis rebaixats en dates concretes	21,4	35,7	35,7	7,1
Oferir descomptes a grups d'usuaris	7,1	28,6	42,9	21,4
Concertació amb institucions públiques	0,0	42,9	28,6	28,6
Concertació amb institucions privades	0,0	64,3	28,6	7,1
Ampliació d'horari de funcionament al dia	16,7	33,3	25,0	25,0

Taula 2. Valoració de la freqüència amb la qual haurien de realitzar-se els aspectes relacionats amb l'explotació i l'oferta esportiva.



servem que un de cada dos gestors insisteixen en el fet que aquests, en el cas que s'organitzessin, haurien de ser de forma eventual.

De forma contundent, els gestors aposten per una ampliació de l'oferta d'activitats aquàtiques i de serveis complementaris, encara que segueixen insistint en el fet que la instal·lació hauria de dedicar-se a un ús exclusivament esportiu. Consideren que aquesta ampliació en l'oferta de serveis mai no hauria de ser gratuïta (35,7%), enfront del 7,1% que opina que s'hauria de fer freqüentment. De forma similar, en l'oferta de serveis rebaixats en dates concretes, els gestors confirmen que s'haurien de realitzar freqüentment en un 7,1%, encara que el 35,7% pensa que moltes vegades més. En l'oferta de descomptes a grups d'usuaris s'insisteix una mica més, i el 21,4% considera que de forma freqüent, el 42,9% moltes vegades, el 28,6% poques vegades i el 7,1% mai. La distribució percentual obtinguda en la cessió de la instal·lació a clubs o associacions confirma que aquesta és una tasca que no preocupa gaire als gestors. Malgrat tot, quan llegim les dades referides a la concertació amb institucions, sí s'observa un augment de la realització, encara que se segueix matisant que aquestes han de ser principalment amb institucions públiques. Finalment, el 50% pensa que les instal·lacions haurien d'ampliar el seu horari de funcionament (taula 2).

A la taula 3, es mostra la freqüència de realització d'alguns aspectes relacionats amb la gestió de la instal·lació. D'aquestes dades ressaltem que el 53,9% de les instal·lacions se saturen a unes certes hores moltes vegades o freqüentment, dades que concorden amb l'opinió que la instal·lació poques vegades està buida en unes certes hores. D'altra banda, la demanda dels usuaris és estable de forma freqüent en un 64,3% de les ocasions. En opinió dels gestors (71,4%) els usuaris mostren poques queixes per la baixa qualitat dels serveis i pel mal funcionament dels programes i instal·lacions aquàtiques.

Els gestors manifesten que tenen autonomia per administrar els recursos i també en l'agilitat amb les qüestions econòmiques, de

Ítems relacionats amb la gestió	Mai	Poques vegades	Moltes vegades	Freqüentment
La instal·lació se satura a certes hores	0,0	46,2	23,1	30,8
La instal·lació està buida a certes hores	50,0	50,0	0,0	0,0
Estabilitat en la demanda dels usuaris	0,0	7,1	28,6	64,3
Queixes dels usuaris per la baixa qualitat dels serveis	21,4	71,4	7,1	0,0
Queixes dels usuaris pel mal funcionament	21,4	71,4	7,1	0,0
Poca autonomia per administrar els recursos	30,8	38,5	15,4	15,4
Agilitat en qüestions econòmiques	14,3	14,3	42,9	28,6
Els pressupostos se supediten a la política esportiva	21,4	35,7	28,6	14,3
Els pressupostos responen a les necessitats de la instal·lació	7,1	14,3	28,6	50,0
Necessita una millora d'equipament	0,0	46,2	23,1	30,8

Taula 3. Freqüència de realització dels aspectes relacionats amb la gestió de la instal·lació.

la mateixa manera que opinen que els pressupostos responen a les necessitats de la instal·lació. Finalment, el 50% dels gestors manifesten que els pressupostos se supediten a la política esportiva, coincidint també aquesta xifra amb l'opinió de que les instal·lacions necessiten millores en els seus equipaments.

La promoció de les instal·lacions esportives en general i de les activitats aquàtiques en particular és un important sistema per fer conèixer les instal·lacions i programes aquà-

tics a tot els potencials usuaris. Per això, a la taula 4 mostrem els resultats obtinguts de les respostes donades pels gestors a preguntes relacionades amb la promoció de les instal·lacions. La capacitació i formació del personal considerat, al nostre entendre, com un dels principals elements que manté la contínua renovació de les metodologies en l'ensenyament de les activitats aquàtiques, es realitza poques vegades (64,3%). Solament el 50% de les instal·lacions realitzen un estudi de les necessitats i demandes

Ítems de promoció	Mai	Poques vegades	Moltes vegades	Freqüentment
Capacitació i formació del personal	7,1	64,3	14,3	14,3
Estudi de les necessitats i demandes dels usuaris	7,1	35,7	35,7	21,4
Estudi de l'oferta feta per altres instal·lacions	14,3	42,9	21,4	21,4
Estudi de funcionament d'altres instal·lacions	14,3	50,0	21,4	14,3
Difusió a través de mitjans de comunicació	28,6	42,9	21,4	7,1
Difusió a través d'altres mitjans (mailing, cartells, etc.)	14,3	50,0	21,4	14,3
Seguiment de les possibilitats del mercat per a ampliar l'oferta	28,6	35,7	21,4	14,3
Acords amb col·lectius d'usuaris i associacions per a fomentar-ne l'ús	7,1	50,0	28,6	14,3
Realització d'esdeveniments esportius amb fins promocionals	35,7	57,1	7,1	0,0
Recerca i captació de nous usuaris	14,3	57,1	28,6	0,0
Seguiment i control dels programes d'activitats aquàtiques	7,1	21,4	14,3	57,1

Taula 4. Valoració de la freqüència de realització d'aspectes relacionats amb la promoció.

Ítem de promoció	Mal	Poques vegades	Moltes vegades	Freqüentment
Capacitació i formació del personal	0,0	7,1	42,9	50,0
Estudi de les necessitats i demandes dels usuaris	0,0	7,1	50,0	42,9
Estudi de l'oferta feta per altres instal·lacions	7,1	14,3	21,4	57,1
Estudi de funcionament d'altres instal·lacions	7,1	14,3	28,6	50,0
Difusió a través de mitjans de comunicació	7,1	21,4	42,9	28,6
Difusió a través d'altres mitjans (mailing, cartells, etc.)	7,7	23,1	30,8	38,5
Seguiment de les possibilitats del mercat per a ampliar l'oferta	7,1	21,4	21,4	50,0
Acords amb col·lectius d'usuaris i associacions per a fomentar l'ús	0,0	14,3	42,9	42,9
Realització d'esdeveniments esportius amb fins promocionals	7,1	35,7	42,9	14,3
Recerca i captació de nous usuaris	0,0	28,6	50,0	21,4
Seguiment i control dels programes d'activitats aquàtiques	0,0	0,0	28,6	71,4

Taula 5. Valoració de la freqüència amb la qual haurien de realitzar-se alguns aspectes relacionats amb la promoció.

Ítem	(%)
Escassetat de m ² de làmina d'aigua	2,7
L'espai	2,6
La motivació del personal	2,1
Els horaris	2,1
La remuneració econòmica	2,1
El material	1,9
Les relacions socials	1,9
Necessitat d'ajustar-se a uns pressupostos	1,9
Personal insuficient per a cobrir algunes funcions	1,9
La capacitació d'alguns components del personal	1,9
Dificultat de trobar personal qualificat	1,8
Les avaries freqüents	1,6
Rendibilitat de la instal·lació	1,5

Taula 7. Problemes que els gestors troben en les instal·lacions aquàtiques cobertes.

dels usuaris, fins i tot menys del 50% realitza un estudi de funcionament d'altres instal·lacions i un seguiment de les possibilitats del mercat per ampliar l'oferta. La difusió a través dels mitjans de comunicació es realitza freqüentment en un 7,1% i moltes vegades en un 21,4% de les ocasions; això, unit a la poca difusió en altres mitjans de comu-

Ítem	Satisfacció
Canal de comunicació amb els seus subordinats	3,9
Demanda d'ús de la instal·lació	3,8
Qualitat dels serveis	3,4
Relació amb els usuaris	3,3
Canal de comunicació amb els seus superiors	3,3
Funcionament de la seva instal·lació	3,1
Quantitat dels serveis	3,1
Qualitat de la instal·lació en general	2,9
Relació amb les institucions	2,7
Remuneració econòmica	2,7

Taula 6. Satisfacció dels gestors en les instal·lacions aquàtiques cobertes.

nicació (mailing, cartells, etc.), mostra la seva escassetat de realització. El seguiment i control dels programes d'activitats aquàtiques és executat de forma freqüent (57,1%), i també, moltes vegades (14,3%) en la majoria de les instal·lacions aquàtiques. Els acords amb col·lectius d'usuaris i associacions per fomentar l'ús, la realització d'esdeveniments esportius amb fins promocionals, i la recerca i captació de nous usuaris són escassos, com ho demostren les dades.

Hem pogut comprovar una important diferència entre les tasques que els gestors estan portant a terme i les que haurien de desenvolupar per aconseguir una gestió òptima, trobant a faltar la capacitació i formació, l'estudi de necessitats i demandes dels usuaris, etc. Per un altre costat, cal destacar que el que menys ha de realitzar-se, en proporció als altres, és el corresponent al d'esdeveniments esportius amb fins promocionals.

A continuació analitzem els resultats obtinguts de la satisfacció dels gestors respecte al funcionament de les instal·lacions aquàtiques, a través de mitjanes valorades en una escala que oscil·la de 1 (molt baixa) fins a 4 (elevada). La satisfacció es troba en la facilitat que tenen per comunicar-se amb

els seus subordinats, quelcom lògic d'entendre, donada la seva condició de "caps". D'altra banda, els gestors es mostren molt satisfets per la demanda en l'ús de les seves instal·lacions i qualitat que donen els serveis que oferten. Troben menys satisfacció quan han de comunicar-se amb els seus superiors o amb l'usuari. Davant del funcionament de la instal·lació en general i la quantitat de serveis que han estat oferats, mostren una menor satisfacció, essent la qualitat de la instal·lació en general, la remuneració econòmica i relació amb les institucions les que més insatisfacció els produeixen (taula 6).

El correcte funcionament dels gestors de les instal·lacions aquàtiques cobertes depèn de múltiples aspectes que han de ser considerats des de diferents punts de vista. Les dades que s'analitzen són les mitjanes obtingudes sobre una valoració que oscil·la entre 1 (cap) i 4 (molt) (taula 7).

A criteri dels gestors, els aspectes que menys problemes plantegen vénen associats a les dificultats de rendibilitzar la instal·lació, unit al d'avaries freqüents, dificultats de trobar personal qualificat, el material, les relacions socials, la necessitat d'ajustar-se a uns pressupostos, al personal insuficient per cobrir algunes funcions i la ca-



Programes	(%)
Natació escolar	27,7
Natació adults	18,4
Natació competitiva	13,8
Manteniment	9,2
Aigua-Salus	9,2
Totes les activitats	4,6
Natació adaptada	4,6
Bebès	4,6
Natació terapèutica	4,6
Programes utilitaris	4,6

Taula 8. Activitat o programes que millor funcionen en les instal·lacions aquàtiques.

Programes	(%)
Natació escolar	23,1
Natació terapèutica	15,4
Bebès	7,7
Gent gran	7,7
Adults pels matins	7,7
Activitats recreatives	7,7
Natació adults	7,7
Embarassades	7,7
Aquabic	7,7
Aquagym	7,7

Taula 10. Activitat o programes que pitjor funcionen a les instal·lacions aquàtiques.

pacitació d'alguns components del personal. Si continuem de menor a major problema, trobem que apareixen els horaris, la remuneració econòmica i la motivació del personal, i el principal problema en importància és l'escassetat de m² de làmina d'aigua.

Una vegada analitzada la satisfacció dels gestors amb alguns aspectes de la instal·lació, caldria preguntar-se quins programes són els que millor funcionen en les instal·lacions i els seus motius.

Observem que són els programes de natació escolar els que millor funcionen, seguits dels programes de natació per a adults, natació competitiva i manteniment. Entre els

Motius	(%)
Especialització del professorat	26,3
En ser més específiques les activitats	15,8
Es dedica l'espai i temps suficient, i l'experiència dels educadors	10,6
Necessitat d'aprendre a nadar	5,3
L'alumne comprova el benefici de la natació	5,3
La demanda supera l'oferta	5,3
Alt nivell de coordinació entre la direcció tècnica i personal	5,3
Gran quantitat disponible en aquest sector	5,3
Escola tècnica de natació	5,3
Ubicació de la instal·lació	5,3
L'entorn social de la instal·lació	5,3
La voluntat del club de natació	5,3

Taula 9. Motius pels quals funcionen millor les activitats o programes en les instal·lacions aquàtiques.

motius que adueixen els gestors (taula 9), s'observa que és l'especialització del professorat la raó principal d'un bon funcionament. Li segueixen l'especificitat de les activitats, la dedicació de l'espai i temps suficient i l'experiència dels educadors.

També a la taula 10 queden enumerats els programes que pitjor funcionen, entre els quals destaquen, curiosament, els programes de natació escolar (23,1%) i els programes de natació terapèutica (15,4%), entre d'altres. Els principals motius que argumenten els gestors a l'esmentat funcionament són l'escassetat de demanda (20,0%), la falta d'hores i de publicitat (20,0%), la falta d'instal·lacions adequades (13,3%) i la integració d'algunes activitats en altres (13,3%). Però els principals motius als quals al·ludeixen els gestors que insisteixen en el mal funcionament dels programes de natació escolar estan associats al difícil accés que tenen les esmentades instal·lacions per a la població escolar en general, a la falta de mentalització de la comunitat escolar sobre la importància del desenvolupament en el medi aquàtic en la formació integral del nen i associat a aquest últim motiu, la no inclusió de les activitats aquàtiques com contingut en el currículum.

De tots aquests programes, existeixen alguns que es veuen més beneficiats pel fun-

Motius	(%)
No hi ha demanda	20,0
Falta d'hores i de publicitat	20,0
Falta d'instal·lacions adequades	13,3
Perquè algunes activitats estan integrades en altres	13,3
Degut a problemes de treball	6,7
Falta de personal qualificat	6,7
Degut al nivell de domini aquàtic que s'exigeix	6,7
Pel difícil accés a la instal·lació	6,7
No està dins de l'horari del Currículum Escolar	6,7

Taula 11. Motius pels quals funcionen malament les activitats o programes a les instal·lacions aquàtiques.

Grups	Molt (%)	Bastant (%)	Poc (%)	Cap (%)
Bebès	21,4	21,4	21,4	35,7
Infantils	71,4	14,3	14,3	0,0
Joves/adults	57,1	35,7	7,1	0,0
Gent gran	14,3	42,9	42,9	0,0
Homes	46,2	46,2	7,7	0,0
Dones	57,1	35,7	7,1	0,0
Discapacitats	15,4	23,1	53,8	7,7

Taula 12. Grups de població més beneficiats pels programes aquàtics.

Programes	Òrgan de decisió				
	Propietari	Ajuntament	Director tècnic	Equip directiu	Demanda pública
Natació educativa	2,4	2,5	3,8	3,0	3,5
Terapèutic	1,9	2,3	3,3	2,7	3,6
Gent gran	1,9	2,4	3,2	2,6	3,0
Bebès	1,8	1,9	3,1	2,6	2,9
Competició	1,4	2,3	2,7	2,4	2,8
Recreació	2,0	2,5	3,2	3,1	3,2
Utilitari	2,3	2,3	3,4	2,9	3,7
Manteniment	2,1	2,4	3,0	3,0	3,5
Discapacitats	2,0	2,4	3,5	3,1	2,9

Taula 13. Influència dels diferents òrgans en la posta en marxa de programes.

cionament de cada instal·lació. Així, en estudiar els grups de població, són els infants i joves/adults els més beneficiats, davant del grup de bebès i gent gran que són els menys beneficiats. Per als usuaris amb problemes físics, psíquics i/o sensorials, són poc considerats en les planificacions dels programes estudiats.

Un dels principals motius pels quals existeixen alguns programes o grups de població beneficiats en les instal·lacions aquàtiques cobertes són la influència que els diferents òrgans de govern poden tenir en l'engament dels esmentats programes (taula 13). Les dades obtingudes han estat valorades en una escala que oscil·la d'1 (cap) a 4 (molta).

La influència de l'òrgan de govern sobre els diferents programes fa palès que el propietari és el que més influeix sobre els programes de natació educativa i utilitaris; l'ajuntament influeix principalment en els programes de natació educativa, discapacitats, manteniment i gent gran; el director tècnic influeix principalment sobre els programes de natació educativa, discapacitats, utilitaris, terapèutic i gent gran; l'equip directiu influeix sobre els programes de discapacitats i recreació, natació educativa i utilitaris. Finalment, la demanda pública influeix en els programes utilitaris, terapèutics, natació educativa, recreació, gent gran, bebès i competició.

Segons el tipus de programa, són els òrgans "director tècnic" i "demanda pública", els

qui més influeixen sobre l'engament dels programes. Més concretament, en els programes de natació educativa, gent gran, bebès, competició i discapacitats, és el director tècnic el que més influeix, seguit de la demanda pública, equip directiu, ajuntament i propietari. En els programes terapèutics és la demanda pública la que més influeix, seguit del director tècnic i equip directiu. Sobre els programes de recreació influeixen en primer lloc la demanda pública i director tècnic, seguit per l'equip directiu i ajuntament. En els programes utilitaris, és la demanda pública la que més influeix, seguit del director tècnic i equip directiu. D'igual forma, en els programes de manteniment, la demanda pública és l'òrgan que més influeix en l'engament dels programes, seguits de l'equip directiu i director tècnic.

Conclusions

A grans trets, les instal·lacions aquàtiques cobertes es caracteritzen per ser el tipus d'instal·lacions que més possibilitats ofereixen per a la pràctica de les activitats aquàtiques o "natació no organitzada" com afirmaven Fábregas i cols. (1994) i de participació en programes de formació esportiva, en detriment de les relacionades amb l'entrenament esportiu.

Un de cada tres gestors mai no oferta nous programes en activitats aquàtiques. Rarament es permet la cessió a algun club o as-

sociació. La gran majoria de programes o serveis aquàtics no ofereixen gratuïtat en les seves instal·lacions, i són també poques les ocasions en què es fa una oferta de serveis rebaixats en dates concretes. Malgrat tot, s'ofereixen descomptes a grups d'usuaris de forma freqüent. La gran majoria de gestors no utilitza la instal·lació per a la celebració d'esdeveniments esportius. La concertació amb altres institucions es realitza abundantment i amb freqüència en les instal·lacions públiques que en les privades.

És escassa l'ampliació horària de funcionament de les instal·lacions, insistint que s'hauria d'augmentar, corroborant les opinions de Ramos i cols. (1996) com una tasca importantíssima en la tasca del gestor. Doncs, com ja s'indicava en el Pla Director d'Instal·lacions de la Comunitat Valenciana i en l'"Enquesta sobre els hàbits esportius de la població a Catalunya", tant el nombre d'hores com el nombre d'instal·lacions no cobreixen la demanda existent, i és un dels principals problemes en l'oferta de programes (Ramos i cols. 1996). Si prenem com a exemple l'índex d'oferta real potencial d'instal·lacions aquàtiques cobertes per a l'educació física dels centres públics d'ensenyament actual, observem que aquest és de 0,02 i l'índex potencial és de 0,23 (Cens d'instal·lacions esportives a Espanya, 1986), amb el qual es percep un doble desajustament; primerament, que la demanda dels programes aquàtics és superior a l'oferta que les instal·lacions poden realitzar i, en segon lloc, que en existir una gran ocupació de les instal·lacions aquàtiques cobertes no s'ofereixen nous programes aquàtics.

Un de cada dos gestors insisteix en el fet que l'organització de campionats, en el cas que s'organitzessin, hauria de ser de forma eventual, confirmant les dades obtingudes per Fábregas i cols. (1994). De forma contundent, els gestors aposten per una ampliació de l'oferta d'activitats aquàtiques i de serveis complementaris, encara que segueixen insistint en que la instal·lació hauria de dedicar-se a un ús exclusivament fisicoesportiu. Consideren que aquesta ampliació en l'oferta de serveis mai no hauria de ser gratuïta, contràriament al que indica-

ven Ramos i cols. (1996), sobre una anàlisi d'instal·lacions esportives en general.

Més de la meitat de les instal·lacions se saturen a unes certes hores, confirmat perquè la totalitat dels gestors opinen que la instal·lació gairebé mai està buida i perquè la demanda dels usuaris és estable. Existeixen poques queixes dels usuaris per la baixa qualitat dels serveis i pel mal funcionament dels programes i instal·lacions aquàtiques, encara que les dades que s'obtenen de l'anàlisi dels usuaris no són tan coincidents amb aquesta perspectiva.

Els gestors manifesten que tenen autonomia per administrar els recursos i també en l'agilitat amb les qüestions econòmiques, de forma contrària a la demostrada per Ramos i cols. (1996), de la mateixa manera que opinen que els pressupostos responen a les necessitats de la instal·lació. D'altra banda, un de cada dos gestors manifesta que els pressupostos se supediten a la política esportiva, coincidint també aquesta xifra amb l'opinió que les instal·lacions necessiten millores en els seus equipaments.

Els cursos de capacitació i formació del personal es realitzen poques vegades, considerat al nostre entendre com un dels principals elements que manté la contínua renovació de les metodologies en l'ensenyament de les activitats aquàtiques. Només una de cada dues instal·lacions realitza un estudi de les necessitats i demandes dels usuaris, no arriben al 50% els que realitzen una anàlisi de funcionament d'altres instal·lacions i un seguiment de les possibilitats del mercat per ampliar l'oferta. La difusió a través dels mitjans de comunicació és escassa, de la mateixa manera que succeeix amb els possibles acords amb col·lectius d'usuaris i associacions per fomentar l'ús, la realització d'esdeveniments esportius amb fins promocionals i la recerca i captació de nous usuaris. Potser perquè la llarga llista d'espera no dona peu a que això tingui lloc, com succeeix en moltes instal·lacions aquàtiques cobertes (Blanco, 1991).

El seguiment i control dels programes d'activitats aquàtiques és realitzat de forma freqüent, i ve a corroborar la idea que Ramos i cols. (1996) estableixen en un estudi de gestors en general. Encara que aquesta

dedicació va en detriment d'altres funcions amb un major contingut de planificació i de major rellevància per al futur de la instal·lació i programes.

De forma generalitzada, els gestors pensen que s'hauria d'augmentar la freqüència de realització dels aspectes analitzats de la gestió de la seva instal·lació, destacant la capacitat i formació del personal i l'estudi de les necessitats i demandes dels usuaris. D'altra banda, cal destacar que l'aspecte que menys ha de realitzar-se, és el corresponent als esdeveniments esportius amb fins promocionals, de forma contrària a la defensada per Bank (1992). Aquestes característiques ens perfilen a un grup de gestors que estan pròxims al que Tordera i Martínez-Tur (1996) descriuen com a persones que participen en la presa de decisions sobre l'execució de la tasca de l'oferta d'instal·lacions i planificació de les tasques.

A grans trets, els gestors es troben satisfets amb la seva tasca professional, i això és un aspecte important amb vista a la satisfacció del usuari, com ho demostren els treballs de la Unitat de Recerca en Psicologia de les Organitzacions i del Treball (Ramos, 1991; Ramos, Peiró, Zornoza i González, 1991; Martínez-Tur i Tordera, 1995; Martínez-Tur i cols., 1995; Peiró i Ramos, 1995).

Els aspectes que menys problemes plantegen vénen associats a les dificultats de rendibilitzar la instal·lació, unit al d'avaries freqüents i dificultats de trobar personal qualificat. Per contra, els que un major problema plantegen són els horaris, la remuneració econòmica i la motivació del personal, i el principal problema en importància és l'escassetat de m² de làmina d'aigua, situació que s'observa clarament per l'elevada ràtio trobada entre nombre d'habitants i instal·lacions aquàtiques cobertes, tant a nivell nacional com de la Comunitat Valenciana.

Els programes de natació escolar són els que millor funcionen, seguits de la natació per a adults, natació competitiva i manteniment, adduint els seus motius a l'especialització del professorat. Entre altres trobem l'especificitat de les activitats, la de-

dicació de l'espai i temps suficient i l'experiència dels educadors.

Els programes que pitjor funcionen són els de natació terapèutica, degut, principalment, a l'escassetat de demanda, la falta d'hores, la manca d'instal·lacions per portar-los a terme i l'escassetat de publicitat. Cal destacar que els gestors també col·loquen els programes de natació escolar entre els que pitjor funcionen. L'explicació a aquesta situació tan curiosa està en l'elevada preocupació i mentalització que els gestors tenen sobre el tema de la formació en el medi aquàtic en etapes primerenques. Així, cal destacar que el mal funcionament dels programes de natació escolar estan associats al difícil accés que tenen les esmentades instal·lacions per a la població escolar en general, a la falta de mentalització de la comunitat escolar de la importància del desenvolupament en el medi aquàtic en la formació integral del nen i associat a aquest últim motiu, la no inclusió de les activitats aquàtiques com contingut en el currículum. Com es pot observar, els motius que al·ludeixen els gestors al mal funcionament dels programes de natació educativa no deriven principalment de la seva gestió sinó més aviat de factors externs (problemes de la comunitat) al propi funcionament de la instal·lació aquàtica coberta. En aquesta línia vam apostar per una intervenció en el procés de gestió en el qual estiguin implicats els tres òrgans en qüestió (Ajuntament o Entitat privada, centre escolar i gerent de la piscina) de forma similar a com Rodríguez i Moreno (1997) descriuen en un recent treball.

El director tècnic i la demanda pública són els òrgans que més influeixen sobre l'engament dels programes i que confirmen les aportacions de Ramos i cols. (1996).

Finalment, la influència de l'òrgan de govern sobre els diferents programes fa palès que el propietari és el que més influeix sobre els programes de natació educativa i utilitaris, perseguint la forma més ràpida de rendibilitzar econòmicament la instal·lació; l'ajuntament influeix principalment en els programes de natació educativa, discapacitats, manteniment i gent gran, amb un clar

objectiu de rendibilitat social; el director tècnic influeix principalment sobre els programes de natació educativa, discapacitats, utilitaris, terapèutic i gent gran, influït pel propietari i estament governamental alterna la rendibilitat econòmica amb la social; l'equip directiu influeix sobre els programes de discapacitats i recreació, natació educativa i utilitaris. Finalment, la demanda pública influeix en tots, destacant els programes utilitaris, terapèutics, natació escolar i manteniment.

Bibliografia

- 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 Epoca, 51, 36-38.
- BLANCO, J. C. (1991), "La gestión del Centro M-86" (Madrid). *Ocio/Sport*, 32, 143-162.
- FÁBREGAS, F.; LÓPEZ-JURADO, C. i 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. i TORDERA, N. (1995), "Relaciones entre la gestión de instalaciones deportivas y la satisfacción de los usuarios". Dins J. M. Peiró i J. Ramos (eds.), *Gestión de instalaciones deportivas. Una perspectiva psicosocial* (pàg. 183-209). Valencia: Nau Llibres.
- MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J. M. i TORDERA, N. (1995), "La planificación en la dotación de infraestructura deportivas". *SEAE/INFORMA*, 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. i 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 realitzat per a la Conselleria de Cultura, Educació i Ciència. Valencia.
- (1987b), *Estudio psicosocial de la demanda y uso de las instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana (II)*. Informe realitzat per a la Conselleria de Cultura, Educació i Ciència. 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. Universidad de Valencia.
- PEIRÓ, J. M. i RAMOS, J. (1995), *Gestión de instalaciones deportivas*. Valencia: Nau Llibres.
- RAMOS, J.; PEIRÓ, J. M.; ZORNOZA, A. i GONZÁLEZ, P. (1991), *Influencia de la gestión de instalaciones deportivas sobre la satisfacción con el uso de instalaciones*. Dins Actas del III Congreso de Evaluación Psicológica. Barcelona.
- RAMOS, J.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; PEIRÓ, J. M. i 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. i MARTÍNEZ-TUR, V. (1996), "Principales ámbitos de la gestión de instalaciones deportivas: gestión económica, personal, mantenimiento, oferta y marketing". Dins J. M. Peiró i J. Ramos (Eds.), *Gestión de instalaciones deportivas. Una perspectiva psicosocial* (pàg. 83-116). Valencia: Nau llibres.
- RODRÍGUEZ, P. L. i MORENO, J. A. (1997), "Un modelo de actuación para las actividades acuáticas en primaria". *Habilidad Motriz*, 10, 23-28.
- TORDERA, N. i MARTÍNEZ-TUR, V. (1996), "Perfiles de gerente de instalaciones deportivas". Dins J. M. Peiró i J. Ramos (Eds.), *Gestión de instalaciones deportivas. Una perspectiva psicosocial* (pàg. 117-131). Valencia: Nau llibres.