



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

LA GESTIÓN DEL DEPORTE EN ANDORRA (Teruel)

Alumno: Quílez Risco, Jaime

Director: Cantarero Abad, Luis

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DEL TRABAJO

Zaragoza, Junio de 2017

Resumen

El deporte se ha convertido en un auténtico fenómeno de masas, un espectáculo público que puede llegar a concentrar a millones de personas pendientes de un partido o una competición. Pero el deporte no sólo se sigue, sino que cada vez son más las personas que lo practican en todo el mundo, ya sea como una medida de salud, como un trabajo o como una afición. Es precisamente el deporte aficionado o no profesional el que se describe en este trabajo. En mi opinión, hay un gran desconocimiento en la sociedad de cómo se gestiona y organiza a nivel aficionado, por lo que he considerado interesante investigar sobre esta temática. Concretamente, he querido relacionar los conocimientos adquiridos en el Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos con la gestión deportiva que se lleva a cabo en el municipio de Andorra (Teruel), que se desarrolla principalmente desde el sector público.

Términos clave

Relaciones Laborales, sociedad, gestión deportiva, Andorra, sector público.

Abstract

Sport has become an authentic mass phenomenon, a public spectacle which can get concentrate millions of people watching a match or a competition. But, sport doesn't just have supporters, nowadays more and more people are practicing sport around the world, either health, work or hobby. I focus specifically on amateur sports in this work. In my opinion, there is big ignorance in the society how amateur sport is managed and organized. For this reason, I think interesting research about this topic. Concretely, I have wanted to relate the knowledge acquired in the degree of labor relations and human resources with the sport management that is carried out in Andorra (Teruel), where is develop fundamentally from public sector.

Keywords

Labor relations, society, sport management, Andorra, public sector.

Índice

1. Introducción	4
2. Presentación del objeto de estudio y de los objetivos de la investigación	5
3. Marco teórico	6
4. Metodología de la investigación	12
4.1 Contexto: Andorra	12
4.2 Recogida de datos	13
5. Resultados	15
5.1 El Servicio Deportivo Municipal de Andorra	15
5.2 Patronato Municipal de Deportes y el Ayuntamiento de Andorra	23
5.2.1 Estatuto del Patrimonio Municipal de Deportes y Tiempo Libre	23
5.2.2 Ordenanzas fiscales del Ayuntamiento de Andorra	24
5.2.3 Gastos e ingresos del Patronato de Deportes	27
5.3 Uso de las instalaciones deportivas municipales	28
5.4 Andorra Club de Fútbol	32
6. Conclusiones	36
7. Bibliografía	39
8. Anexos	42
8.1 Tasas del año 2017	42
8.2 Encuesta del grado de satisfacción de los usuarios	46
8.3 Fotos instalaciones municipales	52

Índice de tablas

Tabla 1. Informantes de la investigación	14
Tabla 2. Organigrama del Servicio Municipal de Deportes	17
Tabla 3. Ingresos del Patronato de Deportes (2015)	27
Tabla 4. Gastos del Patronato de Deportes (2015)	27
Tabla 5. Organigrama Junta Directiva Andorra Club de Fútbol	35

1. Introducción

El siguiente Trabajo Fin de Grado pretende analizar cómo se gestiona el deporte en la localidad turolense de Andorra, donde he vivido hasta los dieciocho años. Para ello, he realizado una investigación cualitativa basada en la búsqueda de información (documentos web, libros sobre gestión de las organizaciones deportivas...) y trabajo de campo mediante la realización de entrevistas. También he realizado una investigación cuantitativa a través de una encuesta que me ha reportado diferentes datos numéricos.

La motivación que me ha llevado al desarrollo de este trabajo ha sido trasladar los conocimientos adquiridos en el Grado al ámbito del deporte, una actividad social que me apasiona y me ha suscitado interés por conocer cómo está organizada institucional y normativamente. No cabe duda que una gestión deportiva adecuada es un estímulo importante para conseguir que la gente se interese por hacer deporte de forma activa, lo que redundará en numerosos aspectos positivos a nivel personal y, por extensión, a la sociedad de la que somos parte.

Desde mi punto de vista, considero que se le da poca importancia a la gestión deportiva desde la sociedad. Es mucha gente la que hoy en día hace deporte, pero son pocos los que entienden o aprecian suficientemente el trabajo que hay detrás para conseguir las posibilidades actuales de las que se dispone. Por ello, quiero recalcar la dificultad de gestionar un ámbito tan diversificado y dispar como puede ser el deporte, siendo que muchas de las personas que lo realizan no reciben remuneración y lo hacen de forma voluntaria. Es cierto también que en ocasiones la gestión del deporte recae en personas sin la suficiente cualificación o formación en la materia, lo que dificulta que los resultados en las distintas asociaciones deportivas sean los mejores.

Además, considero que la gestión deportiva es un tema del que no hay excesiva documentación, siendo la mayoría de esa información referente al deporte profesional. Es por eso, que me parecía interesante y “novedoso” investigar sobre cómo está gestionado y organizado el deporte no profesional.

Mi Trabajo Fin de Grado está organizado en distintos capítulos o apartados. En el capítulo 2 presento el objetivo principal de estudio, así como los objetivos más específicos a investigar; en el capítulo 3 figura el marco teórico del trabajo, donde recojo legislación relevante y diferentes citas bibliográficas; el capítulo 4, metodología de la investigación, me sirve para hablar del contexto (Andorra) y de los métodos empleados en la recogida de datos; en el capítulo 5 divido los resultados en cuatro apartados diferentes; el capítulo 6 se refiere a las conclusiones que saco en vista a los datos obtenidos y la información conseguida; en el capítulo 7 se especifica la bibliografía consultada para la elaboración del trabajo y, para terminar, en el octavo capítulo se presentan los anexos.

No puedo dejar pasar la ocasión sin agradecer a todas esas personas que durante los cuatro años que he estado estudiando este Grado me han ayudado a crecer en lo personal y en lo académico: profesores, compañeros, familiares, amigos... todos han hecho que merezca la pena abordar este camino previo a introducirme en el mundo laboral. En especial me gustaría acordarme de aquellos profesores que siempre buscan el mayor aprendizaje posible en sus alumnos, independientemente de una nota numérica o de seguir una guía de evaluación de forma estricta.

2. Presentación del objeto de estudio y de los objetivos de la investigación

El principal objeto de estudio ha sido conocer cómo se gestionan las diferentes asociaciones o instituciones deportivas de Andorra (Teruel), centrándome en el estudio de las relaciones laborales en el deporte no profesional. Además, me he planteado una serie de objetivos más específicos:

- Conocer la existencia o no de vinculación contractual del personal encargado de la gestión deportiva, así como de los empleados para el desarrollo de las diferentes actividades deportivas.
- Obtener información sobre la oferta deportiva que existe actualmente en el municipio.
- Explorar sobre las vías de financiación de las distintas asociaciones deportivas.
- Averiguar cómo se opta a los distintos puestos de trabajo de estas organizaciones.
- Conocer a quién pertenecen las instalaciones donde se desarrollan las diferentes actividades deportivas y quien se encarga de gestionarlas.
- Poder obtener una doble visión de la gestión deportiva, desde el ámbito público y el privado.
- Definir qué normativas o estatutos serían de aplicación para la gestión deportiva municipal.
- Conocer la relación que tienen el Patronato Municipal de Deportes y el Ayuntamiento con las distintas asociaciones deportivas de la localidad.
- Aprender sobre modelos y técnicas de gestión deportiva.
- Poder aplicar conocimientos teóricos aprendidos durante el Grado al tema que se investiga.
- Conocer el grado de satisfacción de los clientes del Servicio Deportivo Municipal mediante la realización de una encuesta.
- Obtener unas conclusiones generales respecto a la calidad de la gestión deportiva del municipio.

3. Marco teórico

Se podría decir que el **Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores** es la ley básica del derecho laboral, la que comprende multitud de normas acerca de la relación laboral de los trabajadores. Sin embargo, normalmente no va a ser de aplicación para las personas que desempeñan un deporte no profesional, ya que en la mayoría de los casos ni tienen contrato ni reciben una remuneración por prestar un servicio.

“Esta ley será de aplicación a los trabajadores que voluntariamente presten sus servicios retribuidos por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona, física o jurídica, denominada empleador o empresario” (*Artículo 1, apartado 1º*).

Los deportistas profesionales sí están incluidos en la aplicación de esta ley, aunque aparecen encuadrados en la categoría de “relaciones laborales de carácter especial” (*Artículo 2*).

Este trabajo está enfocado hacia la investigación del deporte no profesional, como es el que se practica en Andorra (Teruel), desde un ámbito organizativo y normativo, por lo que el primer paso sería distinguir entre el deporte de carácter profesional de aquel que no lo es.

En la normativa aplicable surge un problema para diferenciar entre el deportista profesional y el no profesional, “debido a que la normativa vigente contiene dos criterios distintos para determinar quién tiene la consideración de profesional” (Marín-Barnuevo, 2006: 19).

Por una parte, el **Real Decreto 1006/1985, de 26 de junio, por el que se regula la relación laboral especial de los deportistas profesionales** expone que “son deportistas profesionales, quienes, en virtud de una relación establecida con carácter regular, se dediquen voluntariamente a la práctica del deporte por cuenta y dentro del ámbito de organización y dirección de un club o entidad deportiva a cambio de una retribución. Quedan excluidas del ámbito de esta norma aquellas personas que se dediquen a la práctica del deporte dentro del ámbito de un club percibiendo de éste solamente la compensación de los gastos derivados de su práctica deportiva” (*Artículo 1, apartado 2º*).

Sin embargo, la **Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte** aporta otro criterio.

Así, el artículo 8.e) de la Ley del Deporte atribuye al Consejo Superior de Deportes (CSD) la competencia para calificar las competiciones oficiales como profesionales, y le permite basar su decisión en criterios como la existencia de vínculos laborales entre clubes y deportistas, o la importancia y dimensión económica de la competición¹. (Marín-Barnuevo, 2006: 19).

Hay una enorme diferencia entre los deportistas de élite y el resto de deportistas. Aunque puede ser relativamente evidente, hay que recalcar que en España la gran mayoría son deportistas aficionados.

¹ Siguiendo la normativa APA, en las citas de más de 40 palabras, he separado la cita del texto, disminuido el interlineado, aumentado la sangría y suprimido el entrecomillado.

Los profesionales cobran un sueldo que en la mayoría de los casos les sirve para vivir, sin embargo, los deportistas aficionados practican deporte por ocio, salud... sin ser remunerados por ello, o en ciertos casos recibiendo retribuciones mínimas.

Cómo se puede observar a continuación, son varias las normas de aplicación para el ámbito deportivo.

Por encima de todas ellas se sitúa la Constitución Española (en donde se establece que los poderes públicos fomentarán la educación física y el deporte), y el Derecho Comunitario (...) Luego se aplican en relación de igualdad todas las normas con rango de ley, entre las que destaca la Ley del Deporte (...) En un nivel de jerarquía inferior y sometidas a las anteriores se encuentran los reglamentos, entre los que resulta oportuno destacar el de federaciones deportivas (Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre) y el de sociedades anónimas deportivas (Real Decreto 1251/1999, de 16 de julio), y el conocido Real Decreto 1006/1985, de 26 de junio, que regula la relación laboral de los deportistas profesionales. (Marín-Barnuevo, 2006: 18).

La tendencia actual existente de aumento de la práctica deportiva obliga a una profesionalización desde todos los ámbitos de una organización de estas características. Sin embargo, no siempre es así.

En el transcurso de los últimos años y paralelamente al crecimiento de los recursos humanos, materiales y financieros asignados al sector de la actividad física, aparecieron un número creciente de funciones administrativas ligadas a la gestión de los programas de actividad física. Casi de la noche a la mañana, varios individuos que trabajaban en este terreno de la actividad física, se vieron responsables de tareas de gestión para las que habían recibido, en la mayoría de casos, una escasa preparación. (Soucie, 2002: 23).

Todos estos gestores deportivos deben tener una formación especializada y unas competencias acordes a las funciones que deberán desempeñar.

(...) Para ser competente, el administrador de actividad física debe desarrollar cinco tipos de habilidades: (1) habilidades personales (capacidad y conocimiento de la gestión); (2) habilidades humanas (capacidad de influir en los demás); (3) habilidades técnicas (capacidad de gestionar con eficacia mediante diversas técnicas de gestión); (4) habilidades conceptuales (capacidad de formular ideas, objetivos, planes); y (5) habilidades interdependientes (combinación del resto de habilidades con vistas a conseguir los objetivos organizativos previstos). (Soucie, 2002: 35).

Como en cualquier empresa, una buena gestión de la organización será el primer paso para conseguir los objetivos que se planteen. Dos conceptos hay que tener en cuenta cuando hablamos de las funciones principales de estas personas encargadas de la gestión deportiva: la planificación y la organización. Que todo lo que se realice lleve un orden programado previamente, con una estructura definida y fijada, para que nada de lo que suceda en el desarrollo de las actividades deportivas sea por casualidad o imprevisto.

Planificar significa establecer una línea de acción para conseguir un objetivo. [...] Esta etapa de reflexión que precede a la inmersión total en una tarea resulta indispensable. El administrador debe tener claro en su mente lo que pretende conseguir y de qué manera va a obtenerlo. En primer lugar tiene que concretar las etapas que va a seguir para alcanzar los resultados. Después ha de prever los obstáculos y los problemas con que puede topar. Cuanto

más preparado esté el administrador en este sentido, mayor serán sus posibilidades de éxito, sobre todo por la calma de que hará alarde ante los imprevistos, que ya habrá contemplado, y estará preparado para tomar otras alternativas que lo conduzcan a sus objetivos. (Soucie, 2002: 62).

La función de organización, aplicada al campo de las competiciones deportivas, tiene como objetivo: (1) dividir el trabajo en una serie de tareas y funciones especializadas (oficiales, equipamiento, publicidad, financiación, alojamiento, transporte, etc.); el trabajo se reparte, evidentemente entre los individuos (empleados permanentes o voluntarios) según los conocimientos, la experiencia y la capacidad de cada uno; (2) asignar y coordinar con eficacia tareas y funciones para evitar los desdoblamientos y los solapamientos; (3) establecer vínculos organizativos (en un organigrama claro y sencillo) entre los diversos responsables para dirigir todos los esfuerzos en una misma dirección, es decir, conseguir los objetivos de la competición; (4) establecer una cadena de mando y comunicación lo más corta posible que defina los poderes y las responsabilidades de cada uno. (Soucie, 2002: 92).

El ámbito del deporte se caracteriza por ser dinámico y cambiante, por lo que para el encargado de su gestión será un reto el hecho de ir adaptando su propia organización a los cambios que se irán produciendo.

Es posible que, en actividad física, el administrador no haya participado en la elaboración de las estructuras, ya que es frecuente que ya existan. En cambio, en muchas ocasiones, tendrá que cambiarlas para adaptarlas lo mejor posible a las diversas transformaciones que inevitablemente llegan con el paso del tiempo. (Soucie, 2002: 94).

Ante estos cambios se deberán hacer estudios y análisis de manera exhaustiva y específica para la organización, ya que cada una es singular, si copia el modelo estructural de otra, por muy similar que sea, estará cometiendo un error grave.

En relación a los puestos de trabajo, no siempre son lo eficientes o productivos que desde la dirección se pretendían. Las funciones no son las correctas, las personas que los ocupan no están lo suficientemente capacitadas, no se dispone de los medios necesarios, el horario no es el adecuado, etc. Por ello, es conveniente realizar un análisis de puestos² que permita introducir las modificaciones necesarias para una correcta adecuación de la persona al puesto y sus funciones, evitando así situaciones de infrautilización o sobrecarga. Para este análisis de puestos hay diversos métodos a emplear: entrevista, panel de expertos (*focus groups*), cuestionario, diario de actividades, observación directa...

Una de las habilidades que debe tener y desarrollar un buen administrador de la actividad deportiva es la capacidad de influir en los demás. Para ello es imprescindible ser un buen comunicador, hacer que las ideas que transmite sean convincentes para los receptores de las mismas. Como dice Cubeiro (2006: 65) “La mayor parte de los problemas de las organizaciones (las deportivas no son una excepción) se producen por carencias en la comunicación: falta de escucha, mensajes poco claros, escasa precisión, etc.” Respecto a las formas de comunicar, Soucie (2002: 215) apunta lo siguiente: “la comunicación “en ambos sentidos” o *feedback*, a pesar de ser más motivadora y estimulante para el receptor, resulta muy exigente e insegura para el emisor”.

² Conocimientos adquiridos en la asignatura del Grado “Dirección y Gestión de RRHH” en tercer curso, con la profesora Gloria Tena.

Otra habilidad que debería tener el administrador o gestor deportivo es la de “resolución de conflictos”, para lo que necesitará una mínima formación en psicología, pero sobre todo, una planificación previa de actuación que sirva como medida preventiva ante el posible problema.

Cuando en la organización existen problemas importantes por resolver, es aconsejable que el administrador de actividad física recurra a un proceso bien definido para asegurarse que adoptará la decisión correcta. [...] Teniendo en cuenta que, de todas formas, no existe una solución perfecta a un problema determinado, la opción por un proceso de toma de decisiones sistemático puede contribuir a mejorar la calidad de la decisión final. [...] La *primera etapa* consiste siempre en definir y limitar bien el problema. Es una etapa que se desdénia, pues se prefiere pasar de inmediato a la búsqueda de soluciones. Se trata, sin embargo, de la etapa más importante: un problema bien definido es un problema medio resuelto. (Soucie, 2002: 238).

Por mucha jerarquía que exista en las organizaciones, los Estatutos internos normalmente establecen que para la toma de decisiones se deban realizar asambleas o reuniones que sirvan para que los miembros puedan votar diversos asuntos, de forma que su opinión cuente, aunque no siempre resulte ser así.

En el ámbito de la actividad física y deportiva, la reunión del personal constituye la estructura de apoyo a las tomas de decisiones más utilizadas. [...] La reunión de resolución de problemas es a la vez una reunión de información y de decisión. Pretende resolver ciertos problemas particulares y tomar decisiones precisas después de haber informado. Constituye un medio práctico y rápido de transmitir la información a los miembros de la organización y, además, permite evitar equívocos, ya que es la ocasión de asegurarse que todo el mundo conozca la misma información, de comunicar oralmente y de recibir un *feed-back* inmediato. [...] Por desgracia, muchos administradores de actividad física conceden poca atención a la preparación de estas reuniones. (Soucie, 2002: 241).

Para conocer la opinión de todos durante el transcurso de estas reuniones se pueden emplear diversos métodos participativos³, como por ejemplo: la discusión dirigida, la discusión libre, seminario, *brainstorming*, Philips 6/6...

El objetivo de toda organización debe ser ofrecer un servicio de calidad a los clientes, que les haga mantener a los que ya tenían y atraer a otros nuevos. Sin clientes no hay ingresos, y en consecuencia, tampoco beneficios.

Aplicar un método de gestión basado en la calidad es una decisión de la alta dirección. [...] es necesario hacer un proyecto, una programación temporal, fijar muy claramente responsabilidades partiendo del compromiso de un equipo directivo empeñado en la mejora con la aplicación de los sistemas apropiados. [...] El fundamento radica en documentar procesos y procedimientos para después aplicar una metodología de mejora continua que implica también todo el tratamiento de los recursos humanos incluyendo liderazgo, motivación, trabajo en equipo, tratamiento de conflictos y todo aquello en lo que se detecte posibilidades de cambio, mejora y excelencia. La calidad la hacen las personas por lo cual todos deberán estar sensibilizados, informados, formados y participar desde su puesto de trabajo en el sistema de gestión de la calidad desde el principio. (Senlle, 2006: 69).

Un punto clave en este trabajo es recalcar que existen diferencias importantes entre la gestión privada y la gestión pública en las organizaciones deportivas, que se deberán tener en cuenta para cualquier análisis posterior.

³ Conceptos aprendidos en la asignatura optativa del Grado “Formación y Desarrollo” con la profesora Ana Altabás.

La principal diferencia entre el sector público y el privado no sólo radica en el origen de sus recursos o en la forma de rentabilizar los resultados, sino también en sus finalidades. Por un lado, las organizaciones públicas tratan de llevar a cabo objetivos marcados por una visión social, mientras que las organizaciones del sector privado lo hacen basándose en la necesidad de obtener beneficios económicos. (Dorado, 2006: 104).

Primero voy a abordar el ámbito de la gestión pública⁴ en las organizaciones deportivas. En la **Constitución española** se recoge que “Los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Asimismo facilitarán la adecuada utilización del ocio” (*Artículo 43, apartado 3º*). Es un derecho de los ciudadanos la posibilidad de practicar deporte, teniendo a su disposición instalaciones acondicionadas para las distintas actividades que se ofertan con carácter semi-gratuito por parte de las entidades públicas de los diferentes municipios y ciudades. A pesar de ser precios asequibles, muchos ciudadanos no entienden el dinero que se debe abonar de la cuota de socio de las instalaciones, pero lo cierto es que hay un buen número de gastos a tener en cuenta.

En nuestro país, cada vez más existen instalaciones deportivas, donde la construcción e inversión viene realizada en su mayoría por los Ayuntamientos, pero uno de los problemas no tenido en cuenta es el mantenimiento de las instalaciones, por tanto creemos que es necesario la realización de un estudio de necesidades adaptado a la situación de cada Municipio para conocer la verdadera necesidad. (Gallardo, 2006: 95)

Los clientes de la organización en este caso son los usuarios de las instalaciones deportivas, cuya demanda es cada vez más exigente, ante lo que la organización deportiva debe intentar satisfacerles, mejorando la oferta deportiva y atendiendo, en la medida de lo posible, sus peticiones.

Para el sector público, los modos de gestión deportiva quedan regulados en la **Ley 7/85 de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local** y en el **Decreto de 17 de junio de 1955, por el que se aprueba el Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales**.

Se podría decir que en nuestro país hay una tendencia hacia los modelos deportivos mixtos. “El sistema actual está basado principalmente en la colaboración que desarrollan el sector público y privado para fomentar y desarrollar la práctica deportiva” (Dorado, 2006: 104).

“La **Ley 10/1990, del 15 de octubre, del Deporte** regula el marco jurídico para el desarrollo del deporte en España, estableciendo las competencias, tanto en el ámbito público como en el privado, para promover y fomentar su práctica” (Dorado, 2006: 105).

Los gestores de las organizaciones deportivas del sector privado también se encuentran con la ventaja del continuo crecimiento de la práctica deportiva en la sociedad, pero tienen una desventaja importante con respecto al sector público en el precio de la oferta deportiva, por lo que es más difícil captar clientes y mantenerlos. Para hacer frente a este hándicap deben estar en continua evolución, atendiendo las demandas de los usuarios y ofreciéndoles un servicio de alta calidad.

Un desafío básico para la gestión del sector privado del deporte parece ser la adaptación al concepto de bienestar de los usuarios, lo que obliga a ir renovando la oferta e ir ampliando las actividades en un sector en el que las motivaciones para realizar la práctica deportiva van cambiando constantemente. (Dorado, 2006: 115).

⁴ No he cursado la asignatura optativa “Empleo público” durante el Grado.

La lectura del libro “La gestión del deporte municipal” me ha ayudado a adquirir más conocimientos sobre el tema estudiado, lo que me ha servido para comprender ciertos aspectos teóricos luego abordados. Paso a redactar a continuación algunos de ellos.

Se recalca la importancia de una correcta planificación como punto de partida para una adecuada gestión organizativa, en contraposición a la improvisación para la toma de decisiones. En la relación entre el municipio y el deporte se habla de la oferta deportiva pública, que deberá concretarse después de una investigación basada en las necesidades de la población junto con los recursos de los que se dispone, intentando responder a la demanda deportiva que surge de los potenciales usuarios. Esta oferta debe seguir unas directrices no discriminatorias, centrándose en aquellos sectores más desfavorecidos o a los que no llegue oferta desde las entidades privadas.

En la selección del personal del servicio deportivo municipal, aunque no se puede realizar de la misma forma que si se tratara de una empresa privada, se debería encargar la preselección a un profesional capacitado que pudiera valorar objetivamente. El factor humano también va a ser de gran importancia en el ámbito público, ya que va a producirse una relación directa entre el personal de las instalaciones y los usuarios de las mismas. Las instalaciones deben tener en cuenta tres procesos para que su mantenimiento sea eficiente: prevención, corrección y remodelación. Una manera de obtener mejores resultados sería la subcontratación de tareas concretas con empresas privadas, como por ejemplo: limpieza, vigilancia o mantenimiento.

4. Metodología de la investigación

4.1. Contexto: Andorra (Teruel)

Andorra es un municipio turolense que cuenta con una población cercana a los 8.000 habitantes, aunque en los últimos años esta cifra está en continuo descenso. A pesar de pertenecer a la provincia de Teruel, la capital de provincia más cercana es Zaragoza, a unos 100 km. Es el tercer municipio de la provincia, tan sólo por detrás de Alcañiz y la capital, Teruel. Si bien es cierto que, de los municipios que componen en la actualidad la provincia de Teruel, son muy pocos los que superan el millar de habitantes. También es la capital de la comarca Andorra-Sierra de Arcos.

En Aragón existe un gran contraste entre el medio urbano y el medio rural en términos de densidad de población. Zaragoza tiene una densidad de población muy alta respecto a las áreas limítrofes, además de más poder económico, social, de infraestructuras, laboral, de formación... lo que se traduce en que los jóvenes ven en la ciudad la única opción de estudiar o trabajar, en la mayoría de los casos, lo que les “obliga” a irse de su pueblo.

Son varios monumentos o sitios de interés los que se pueden ver y visitar en el municipio de Andorra en los que se recogen el carácter minero y joto que desprende su historia, como por ejemplo, el monumento del Labrador y el Minero (en la plaza del Regallo), el Pozo de San Juan, el museo minero o la ermita de San Macario. Las principales fechas a tener en cuenta son las fiestas del municipio en honor al patrón San Macario, en septiembre, y la Semana Santa con la famosa “*rompida* de hora”.

Desde principios del siglo pasado se trabajó en distintas minas de interior en la extracción de lignito, como la “mina Barrabasa”, la “mina Innominada” y la “mina Oportuna”. Con el paso del tiempo se fueron cerrando y se abrieron desmontes a cielo abierto, como “Corta Alloza” y “Corta Barrabasa”, ambos ya cerrados en la actualidad y restaurados ecológicamente para cumplir con la normativa vigente en medio ambiente.

La construcción y posterior inauguración de la Central Térmica entre finales de los años 70 y principios de los 80 del siglo pasado provocó un aumento de la población. La Central, que se convierte en el pilar básico del desarrollo de la población andorrana en todos los aspectos, pertenece a la empresa ENDESA Generación S.A. (recientemente ENDESA ha vendido un porcentaje de sus acciones a la empresa italiana Enel).

En los últimos años se ha puesto en marcha en la Central Térmica un sistema para reducir los elevados niveles de emisiones contaminantes llamado “desulfuración”, que consiste en quemar piedra caliza para que el azufre no salga a la superficie por la chimenea. Así cumple con la normativa de bajas emisiones de CO₂ que marca la Comunidad Europea.

Actualmente las exigencias de la Comunidad Europea respecto a emisiones contaminantes se han endurecido todavía más, por lo que el futuro de la Central Térmica depende de la colocación de unos filtros especiales, pero debido a su enorme coste económico (más de 200 millones de euros) no está claro que se vaya a producir la inversión. Son numerosas las manifestaciones del pueblo andorrano esperando una respuesta afirmativa a la citada inversión para que no se produzca el cierre de la Central.

Es preciso indicar que hay muy poca industria en funcionamiento en el polígono industrial, sólo una empresa de gres y otra de cartonaje. Por ello, el principal foco de actividad es la Central Térmica.

En definitiva, la vida en Andorra gira en torno a la **Central Térmica**, que es el principal centro de trabajo y pilar económico de los vecinos del municipio. Ante la situación que se vive actualmente con la incertidumbre de su cierre, muchos ven el temor a quedarse sin su trabajo y a un despoblamiento masivo de la población, lo que reportaría también un descenso importante de la actividad para el resto de comercios y empresas del pueblo.

4.2. Recogida de datos

Se distinguen dos perspectivas opuestas de investigación social⁵, la cualitativa (basada en el lenguaje y las interpretaciones personales) y la cuantitativa (datos numéricos, estadísticas). Para la realización de este trabajo he combinado ambas perspectivas, aunque predominantemente he utilizado la de tipo cualitativo. Los instrumentos de investigación social son variados: análisis de contenido, encuesta, entrevista, observación participante, etc.

Para la redacción del contexto del trabajo he utilizado los conocimientos y la información que ya tenía sobre el propio municipio, además de preguntar información a familiares más longevos, sobre todo en cuestiones históricas y más antiguas.

Para conseguir información sobre cómo está gestionado el deporte en Andorra concerté varias reuniones con el concejal de deportes del municipio, el político del PSOE, Antonio Donoso y con el director del Polideportivo y del Patronato Municipal de Deportes y Tiempo Libre, Juan Carlos Aznar, de las que obtuve una serie de datos que recogí, además de proporcionarme páginas web donde podría encontrar más información.

Me quise centrar en distintos puestos que tienen diversas personas en la organización deportiva del municipio para conocer más detalladamente sobre ellos, para poder obtener versiones desde diferentes perspectivas, por lo que decidí realizar unas cuantas entrevistas: a un personal voluntario del Servicio Deportivo Municipal, a un miembro de un club deportivo del municipio, a un autónomo que tiene su propio negocio deportivo y a un miembro de la directiva del Andorra Club de Fútbol.

Las entrevistas eran del tipo “no estructurada”, ya que variaban las preguntas para cada uno, no seguían una estructura uniforme ni eran idénticas. Las preguntas eran “abiertas” porque el entrevistado tenía total libertad para expresar sus opiniones, sin ceñirse a unas opciones de respuesta ofrecidas por el entrevistador. Se trata de una técnica cualitativa.

Respecto a conocer el nivel de satisfacción que tienen los usuarios de las instalaciones deportivas municipales, decidí realizar una encuesta (en forma de cuestionario, “Formulario de Google”) para poder obtener una muestra representativa, mediante unas preguntas estandarizadas que me permitieron comparar sus respuestas para analizar y sacar diversas conclusiones, debido a lo imposible que hubiera resultado preguntar a todos los usuarios. Se trata de una técnica cuantitativa.

⁵ Información obtenida de la asignatura del Grado “Métodos y técnicas de investigación social”, en el área de Sociología, cursada en el primer curso con la profesora Montserrat Navarrete

Para redactar el “marco teórico” del trabajo usé distinta legislación consultada sobre el tema, así como citas bibliográficas de varios libros que me leí para conseguir una base informativa.

Para acabar, los apartados referentes al Estatuto del Patronato de Deportes, ordenanzas fiscales y tablas de gastos e ingresos del Patronato de Deportes los obtuve de la página web “Andorra Abierta”.

Informante ⁶	Nombre	Cargo/Puesto
Informante Nº1	Antonio Donoso	Concejal de deportes del Ayuntamiento de Andorra
Informante Nº2	Juan Carlos Aznar	Director del polideportivo y del Patronato de Deportes
Informante Nº3	Roberto Villanueva	Monitor voluntario de baloncesto
Informante Nº4	Alberto Abellán	Miembro del Club Ciclista Polideportivo Andorra
Informante Nº5	Ángel Manuel García	Propietario de un negocio deportivo propio
Informante Nº6	Miguel Ángel Risco	Coordinador del fútbol base y miembro de la directiva

Tabla 1. Informantes de la investigación. Fuente: elaboración propia

⁶ Los informantes me han dado autorización para usar sus nombres y apellidos.

5. Resultados

5.1. El Servicio Deportivo Municipal de Andorra

Las reuniones que he tenido con el *Informante 1* y el *Informante 2* me han servido para recopilar una amplia información acerca de la gestión y organización del deporte municipal, que he completado con distintas páginas web.

El Servicio Deportivo Municipal de Andorra es quien presta un servicio desde el sector público, bajo el lema “deporte para todos”. Es uno de los objetivos principales el poder garantizar el acceso a la práctica deportiva al mayor número de ciudadanos posible, siendo para ello muy amplia la oferta de actividades.

El deporte es gestionado por el Ayuntamiento, a diferencia de otros pequeños pueblos de la comarca que son gestionados por la propia comarca Andorra-Sierra de Arcos. Andorra realiza una autogestión, pero también recibe ayudas de la comarca. Más específicamente, dentro del Ayuntamiento, es el **Patronato Municipal de Deportes** el departamento encargado de la gestión deportiva municipal, con unos estatutos independientes que recogen la normativa vigente, aunque dependiente del propio Ayuntamiento de Andorra. Tan sólo la contratación del servicio de limpieza es gestionada directamente por el Ayuntamiento, siendo los demás contratos gestionados por el Patronato, pero siempre con la aprobación final del Ayuntamiento. Para la contratación de personal, al tratarse de un servicio público se realiza a través de bolsas de trabajo del Ayuntamiento y del INAEM. Se exponen las bases para ocupar puestos de empleo público, publicándose en el Boletín Oficial de la Provincia, pudiendo los interesados presentar la correspondiente solicitud para el puesto, al que se accederá mediante oposición.

La gestión deportiva municipal de Andorra se catalogaría como una Fundación Pública de Servicios, según Juan A. Mestre.

Este modelo de gestión incorpora aspectos definitorios propios como son el gozar de autonomía financiera y también de personalidad jurídica propia e independiente. Se trata de un servicio público propio, aunque no ajeno, dentro del contexto de la Corporación municipal, tutelando y controlando ésta, en todo momento su gestión. Esta es la fórmula más común establecida en España; la Corporación Municipal cede la gestión de las instalaciones deportivas municipales a una fundación o a un patronato de carácter municipal. (Mestre, 1999: 51).

El Ayuntamiento de Andorra está en relación continua con el Patronato Municipal de Deportes desde diversos ámbitos: (*Wikicelan, 2016*)

- ❖ En el ejercicio de las **competencias deportivas**, a través del Concejal de Deportes.
- ❖ Por la **financiación** de una parte importante del presupuesto para el funcionamiento de las instalaciones deportivas.
- ❖ Por la solicitud de **subvenciones** para la realización de diferentes actividades deportivas.
- ❖ Por la **gestión de la actividad deportiva** del municipio, coordinada y planificada por el citado Patronato Municipal de Deportes.

Uno de los grandes problemas relativos a la gestión deportiva es la financiación. El objetivo es adecuar una serie de ingresos económicos, que permitan una mayor autofinanciación del Servicio Deportivo Municipal para contrarrestar la cada vez mayor austeridad económica desde el sector público. El Patronato Municipal de Deportes cuenta con un presupuesto individualizado, aunque se puede decir que tiene varias vías de financiación, siendo sus principales fuentes de ingresos tanto la aportación que realiza el Ayuntamiento, como las aportaciones de los socios (unos 1.500 actualmente) en el pago de sus cuotas para ser usuarios de las instalaciones. Así pues, el concepto de “asociacionismo deportivo” surge con la idea de buscar una colaboración entre lo público y lo privado, que fomente y desarrolle el deporte para poder llegar a más gente, potenciando así la participación ciudadana y consiguiendo una gestión más cercana al propio ciudadano, intentando dar respuestas a sus necesidades.

Existe una amplia oferta de actividades deportivas desde el Polideportivo Municipal de Andorra, que se pueden clasificar en tres conceptos:

1. Ocio/recreación: actividades que se ofertan para casi todos los ciudadanos.
2. Escuelas deportivas: que buscan el desarrollo de la base, es decir, los niños de menor edad.
3. Competiciones federadas: para cuando se cumple una cierta edad que no te permite permanecer en las escuelas base.

Además, el Polideportivo tiene unos objetivos primordiales que se recogen en los Estatutos del Patronato Municipal de Deportes. Se pretende fomentar y desarrollar la Educación Física, así como la práctica deportiva en las instalaciones, la celebración de actos culturales o espectáculos. Otros objetivos a destacar serían la promoción del deporte base, el desarrollo del asociacionismo deportivo, un plan de modernización o reciclaje continuo en diversos ámbitos, una estrecha colaboración con las diferentes asociaciones deportivas para la promoción y el desarrollo del deporte de competición y, por último, el reto de seguir con una planificación detallada que permita mantener la calidad y cantidad de los diferentes servicios que se prestan, intentando igualmente buscar nuevas fuentes de financiación. Se debe recalcar que el Polideportivo es un edificio concreto dentro del Patronato (como otras instalaciones deportivas municipales), que pertenece al Ayuntamiento y es gestionado por el Patronato. Su importancia radica principalmente en la multitud de actividades que acoge diariamente. *(Ayuntamiento Andorra, s.f. & Wikicelan, 2016)*

El Patronato Municipal de Deportes tiene la tarea, a través del Polideportivo Municipal, de estimular el interés en la práctica deportiva, como he apuntado. Para ello, se rige de unos principios generales que paso a enumerar a continuación: *(Ayuntamiento Andorra, s.f. & Wikicelan, 2016)*

- **Carácter eminentemente popular:** se pretende que nadie se quede sin practicar deporte por no poder llegar a pagar las tasas.
- **Promoción del deporte:** el deporte sirve como promoción del municipio desde diversos ámbitos (social, de infraestructuras, de organización, de costumbres, de resultados...)
- **Conseguir fines educativos y culturales:** a través de las Escuelas Deportivas se pretende inculcar a los niños y niñas una Educación Deportiva desde edades muy tempranas, así como un desarrollo en su aprendizaje y sus valores.
- **Diversificación deportiva:** el Polideportivo Municipal recoge diariamente un amplio número de diversas actividades, quedando demostrado el interés de la población en que se intente continuamente mejorar la oferta deportiva del municipio.

El organigrama⁷ del Servicio Deportivo Municipal sería el siguiente (de tipo piramidal):

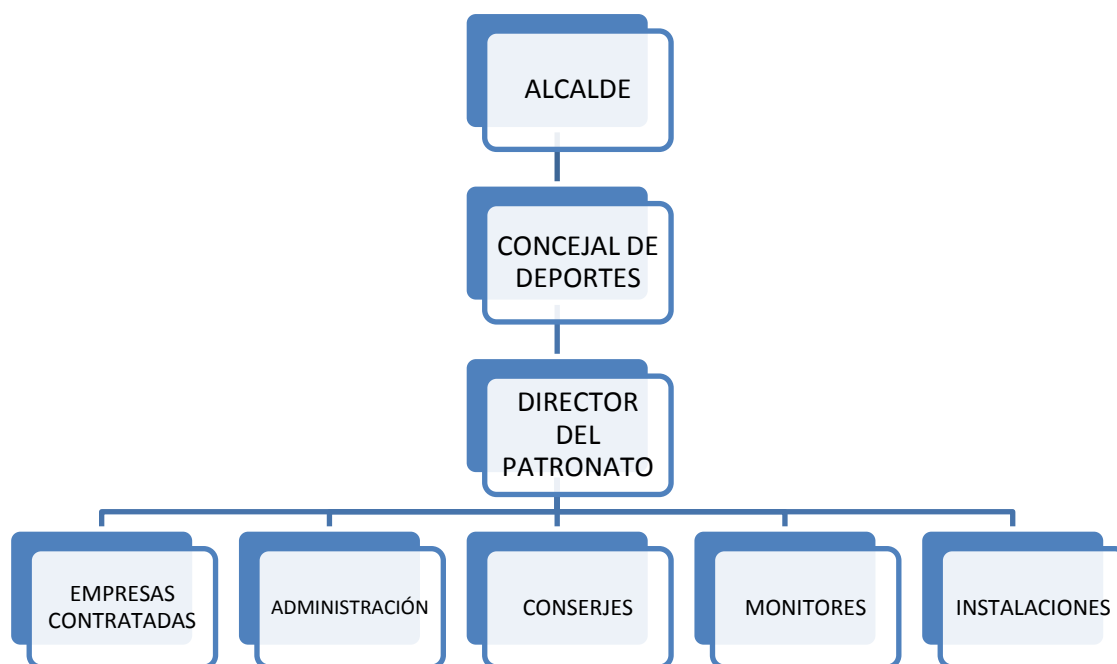


Tabla 2: Organigrama del Servicio Deportivo Municipal de Andorra (Teruel)

Fuente: Elaboración propia.

Llamado también organigrama vertical, su esquema ilustra una jerarquización de la autoridad que se dispone de arriba abajo, y muestra que las tareas y las funciones más “importantes” se sitúan en la cúspide de la pirámide, lo que no es siempre el caso según se entienda por función “importante”. (Soucie, 2002: 95).

Para llegar a ocupar estos puestos de trabajo dentro del Servicio Deportivo Municipal se entró mediante una oposición. El convenio colectivo de aplicación a estos puestos es el propio del Ayuntamiento de Andorra.

El Alcalde, como se recoge en los Estatutos, tiene la consideración de Presidente del Patronato y es la máxima autoridad sobre todo el personal. Sin embargo, quien ostenta un puesto más cercano a lo que podría denominarse “dirección de la gestión de RRHH” es el Director-Gerente del Patronato de Deportes.

A pesar de la situación económica actual y de estos últimos años, unido a que se trata de un pueblo, se puede decir que la oferta deportiva cada vez es mayor en diversidad y calidad. Este avance constante hace que se vaya satisfaciendo la demanda actual, que es ciertamente elevada, ya que alrededor de mil personas utilizan las instalaciones del Polideportivo Municipal diariamente. Hay que analizar diversos factores y tener en cuenta multitud de datos para saber cómo hacer frente a la demanda deportiva del municipio, en cuanto a su organización y gestión: número de usuarios, deportes que se practican, tiempo de entrenamiento que requiere cada deporte a la semana, estructurar según edades y sexo, diferenciar según sea deporte federado o no, etc.

⁷ Representación gráfica de la estructura de la organización.

La programación deportiva que se realiza desde el Patronato Municipal de Deportes precisa de la realización de diversas reuniones entre sus miembros para la toma de decisiones, así como con diferentes clubes, asociaciones privadas o centros escolares. La Junta Rectora del Patronato Municipal de Deportes se reúne en el salón de actos del Polideportivo Municipal. Se realiza un control diario del material deportivo y de las instalaciones, constatando cualquier incidente que se haya podido producir, con el ánimo de subsanarlo en la mayor brevedad posible y prevenir una reincidencia del mismo.

Las distintas **actividades** que se realizan diariamente en el Polideportivo Municipal son **impartidas por Monitores**. Es preciso recalcar que es una dificultad importante encontrar personas cualificadas para desempeñar ese puesto y con el suficiente tiempo libre para ello, ya que la situación actual tan sólo permite que sea una sola persona la que tenga contrato para monitorizar las actividades en el Polideportivo Municipal (aunque hay más Monitores distribuidos en las distintas instalaciones deportivas municipales), siendo por ello imprescindible el trabajo que desempeña el personal voluntario que ejerce de Monitor ante la multitud de actividades deportivas que se realizan. Todos los Monitores contratados han realizado cursos de especialización deportiva, lo que ha supuesto que hayan podido adquirir los conocimientos específicos de cada modalidad deportiva. Además, el Patronato Municipal de Deportes intenta realizar cursos específicos e informa de otros a nivel autonómico para que los Monitores se sigan formando de forma continuada. La remuneración de los Monitores con contrato se rige por lo estipulado en su Convenio Colectivo de aplicación.

Los voluntarios constituyen, en muchos casos, una parte importante de la mano de obra de las organizaciones del ámbito de la actividad física, en especial en el deporte de aficionados. [...] El administrador deportivo está, pues, obligado a comprender la importancia de buscar, formar, motivar y, sobre todo, conservar el personal voluntario del que precisa. (Soucie, 2002: 131).

Por ello, pienso que se les debe dar la misma importancia o incluso más que a aquellas personas que reciben una remuneración por prestar estos servicios.

La fundamental labor del voluntariado en el Servicio Deportivo Municipal me hizo pensar que sería interesante conocer más de cerca la opinión de uno de ellos, en concreto de un Monitor de Baloncesto. El *informante nº3* me contestó a una serie de preguntas que me ayudaron a obtener más información.

Son diversos motivos los que les llevan a realizar estas labores, pero normalmente destaca la pasión por el deporte.

“Principalmente, es que me encanta este deporte, y por ello todo lo relacionado con él. Al gustarte tanto, vas haciendo cursillos, clinics... y luego pones en práctica lo aprendido. Empecé cuando yo jugaba en categoría junior (sobre 1992), echándoles una mano a los monitores en temas de arbitraje y mesa, y posteriormente ayudándoles a entrenar a los más pequeños en varias etapas, dependiendo si era compatible con mi trabajo” (informante nº3)

Los entrenamientos los realizan en el Pabellón Deportivo del colegio público Juan Ramón Alegre, los lunes, miércoles y viernes, además de acudir a las citas deportivas los fines de semana.

El personal voluntariado es un pilar fundamental para la formación deportiva desde la base.

“Nos dedicamos a la formación de chicos y chicas en el baloncesto, desde benjamín hasta categoría junior. Mis funciones son simplemente las de monitor deportivo, formar a los

chicos y chicas deportivamente, que aprendan los fundamentos necesarios, así como las reglas, para que puedan disfrutar de este deporte, ya sea dentro o fuera de la competición” (informante nº3)

La situación actual hace prácticamente imposible que una persona titulada se dedique exclusivamente a un trabajo de monitor en este Servicio Deportivo Municipal.

“Al encontrarnos en zona rural, es muy difícil encontrar a gente con la titulación pertinente para realizarlo, ya que no se podría sufragar económicamente una persona titulada, empleada únicamente para estas clases. Normalmente los ocupan gente con titulación que les es compatible con su trabajo, o gente, como es mi caso, que llevamos muchísimo tiempo vinculados a un deporte y echamos una mano” (informante nº3)

La carencia de titulación en algunos de los que forman el personal voluntariado se contrapone con el excelente nivel formativo y el elevado grado de experiencia que poseen la gran mayoría de ellos, unido esto a sus ganas por buscar el aprendizaje de las escuelas base con dedicación y amor por un deporte, hacen que el nivel del voluntariado de este Servicio Deportivo Municipal sea muy alto, como en el caso del *informante nº3*.

“Tengo varios clinics y cursos online, desgraciadamente no homologados por Federación, así como la participación como monitor ayudante en numerosos campus de baloncesto, donde he aprendido a las órdenes de grandísimos entrenadores de nivel nacional, como Josep Claret (entrenador de las categorías inferiores de F.C. Barcelona y Joventut de Badalona), además de haberme formado como árbitro y asistente de mesa. Intento seguir formándome continuamente, pero es difícil ya que hay que salir fuera de la localidad y durante mucho tiempo. Al ser una acción voluntaria, no se realizan cursos formativos a cargo del Servicio Deportivo Municipal” (informante nº3)

Debido a que durante los últimos años se ha ido incrementando la práctica deportiva, **se ha procedido al acondicionamiento y a la disposición de diversas instalaciones** para ello, destacando éstas por su polivalencia a la hora de acoger multitud de actividades. Las instalaciones municipales⁸ para el desarrollo de actividades deportivas que son gestionadas por el Patronato Municipal de Deportes son las siguientes:

- Polideportivo Municipal: acoge entrenamientos y partidos de los equipos federados de Fútbol Sala y Baloncesto, así como otras muchas actividades que gestiona el Patronato Municipal de Deportes. Favorece la celebración de multitud de eventos y torneos (24 horas de fútbol sala o baloncesto, por ejemplo). Además cuenta con un bar, cuya explotación sale a concurso. Sólo hay un contrato de Monitor, otro contrato del personal administrativo y cuatro de conserjes.

- Piscina cubierta: se abre en el año 2005, cuenta con tres Monitores con contrato y con dos conserjes, igualmente con contrato. En el exterior del recinto hay dos pistas de tenis.

- Pabellón del colegio público Juan Ramón Alegre: fuera del horario lectivo lo gestiona el Ayuntamiento.

- Piscina olímpica de verano: por dimensiones de las instalaciones precisa de dos Monitores y dos conserjes.

⁸ De las que he obtenido información a través del Informante nº1 y el Informante nº2, además del vídeo de *youtube* “A TU SERVICIO: PATRONATO DE DEPORTES”

- Pistas de atletismo y campo de fútbol de hierba artificial: entrenamientos del Club de atletismo y el fútbol base del Andorra Club de Fútbol realiza sus entrenamientos semanales, además de algunos partidos de competición federada.

- Frontón Cubierto municipal: recoge actividades de bádminton, tenis, escalada...

Hay dos instalaciones municipales que no son gestionadas por la Administración pública:

- Pistas de pádel municipales con bar, obteniéndose la explotación del servicio mediante licitación que saca el Ayuntamiento. Aunque las tasas que se fijan para su utilización son las aprobadas por el Ayuntamiento.

- Instalaciones municipales Juan Antonio Endeiza, que son gestionadas por la entidad privada Andorra C.F.

A modo de **resumen**, para tener unas ideas claras de lo explicado hasta ahora, hay que **diferenciar entre**:

1. Actividades deportivas gestionadas directamente por el Patronato Municipal de Deportes.
2. Asociaciones privadas que colaboran con el Patronato Municipal de Deportes, siguen los Estatutos del Patronato de Deportes y hacen uso de las instalaciones municipales ocasionalmente.
3. Asociaciones privadas que colaboran con el Patronato Municipal de Deportes, pero no aplican los Estatutos del Patronato de Deportes ni hacen uso de las instalaciones deportivas municipales.
4. Club senderista.
5. Andorra Club de Fútbol.
6. Asociaciones privadas que no tienen relación con el Patronato Municipal de Deportes.

Dentro del primer apartado se enumeran las siguientes actividades⁹:

- Fútbol Sala: tiene una escuela base con numerosos miembros (unos 100 niños aproximadamente, con 6 monitores voluntarios a su cargo que buscan formarles para poder competir posteriormente con equipos federados). Hay dos equipos federados, el juvenil y el sénior. Los entrenamientos, que se realizan en la pista del pabellón Polideportivo, se pretende que sean tres a la semana. Para ser entrenador en categorías superiores se necesita una titulación.

- Baloncesto: la escuela base entrena en el pabellón del colegio público Juan Ramón Alegre. Tienen un equipo federado. Para ser entrenador en categorías superiores se necesita una titulación.

- Atletismo: con un importante peso de la asociación Zancadas, se ha visto un aumento de participantes en los últimos años en este deporte. Hay un grupo de entrenamiento infantil y otro para mayores, realizándose en las pistas de atletismo. La media maratón de Andorra es organizada por el Club Zancadas, pero también se participa en otras competiciones infantiles fuera de la localidad como juegos escolares.

- Gimnasia rítmica: cuenta con una escuela base que entrena en la pista del Polideportivo. No hay equipo federado (anteriormente si lo había) pero se organizan competiciones amistosas.

⁹ De las que he obtenido información a través del Informante nº1 y el Informante nº2, además del vídeo de *youtube* "A TU SERVICIO: PATRONATO DE DEPORTES"

- Gimnasia de mantenimiento: se dividen en dos grupos, mañanas y tardes.
- Gimnasio de musculación: se cuenta con un orientador deportivo. Se encuentra en una de las salas del Polideportivo.
- Actividades aeróbicas: una monitora se encarga de dar clases de *step*, zumba o aerobic.
- Pilates: todas las actividades que estoy enumerando tienen una cuota aparte de la que se paga por ser socio del pabellón Polideportivo, sin embargo en esta actividad con ser socio del pabellón ya te vale para inscribirte.
- *Spinning*: se cuenta con veinte bicicletas para el desarrollo de la actividad, en una sala contigua a la de actividades aeróbicas.
- Bailes latinos: se realiza en una sala del Polideportivo.
- *Aikido*: una variante de la defensa personal, se practica en un espacio contiguo a la sala de actividades aeróbicas.
- *Taekwondo*: practicado por niños y adultos, con participaciones en distintos campeonatos. Se entrena en el Pabellón del colegio público Juan Ramón Alegre.
- *Krav Maga*: defensa personal. Se entrena en el Pabellón del colegio público Juan Ramón Alegre.
- Bádminton: tiene una escuela base y compiten a nivel tanto escolar como provincial. Entrenan en las instalaciones del Frontón Cubierto.
- Tenis: tiene una escuela base. De normal se juega en unas pistas de tenis que se encuentran al lado de la piscina climatizada, pero debido a su mal estado actual se entrena en el Frontón Cubierto.
- Escalada: se usa el rocódromo ubicado en el Frontón Cubierto para formar a los niños. Se organizan salidas por la zona.
- Salvamento, socorrismo y natación: se entrena en la piscina climatizada. Se cuenta con tres Monitores que imparten diferentes cursos y para diferentes edades. La escuela de natación pertenece al club de natación Polideportivo Andorra, que realiza competiciones federadas por categorías. Los entrenamientos son semanales. Hay una gran variedad de actividades para realizar.

Todas estas actividades se financian con dinero privado de los socios, además de algunas subvenciones procedentes del Ayuntamiento o la Comarca. Cada una es independiente entre sí, pero se les aplica el Estatuto del Patronato de Deportes de Andorra. El tipo de subvenciones que más frecuentemente realiza el Ayuntamiento es la cesión de las instalaciones.

Estas son las diferentes asociaciones privadas que hay, que se incluirían dentro del segundo apartado:

- *Kolectivo Vertical*: se trata del Club de escalada, siendo la escuela base gestionada directamente por el Patronato de Deportes.

- Club Zancadas: Club de atletismo que organiza diferentes actividades junto al Patronato de Deportes, como la “San Silvestre” o la “Media Maratón de Andorra”.
- Club ciclista Polideportivo Andorra: organiza salidas y sesiones de entrenamiento, pero ya no compete como hacía años atrás en ciclismo de carretera por categorías según edad. Actualmente compiten en otras modalidades variadas (salidas ciclo turistas, duatlones, triatlones, salidas en BTT...).

Tuve una breve entrevista con el *Informante nº4* para conocer un poco más sobre este club deportivo en concreto.

El número de socios actuales es de treinta y cinco, siendo la principal fuente de financiación a través del pago de la cuota anual correspondiente, además de los ingresos que se obtienen mediante la organización de la Duatlón villa de Andorra. Las subvenciones que realiza el Ayuntamiento de Andorra son para colaborar en la organización de las pruebas, además de tener la posibilidad de usar las instalaciones municipales.

“El ciclismo requiere que la mayor parte del entreno sea en carretera o caminos, así que en esa disciplina no se usa ninguna instalación. Como complementación hay miembros que acuden a clases de *spinning* entre semana. Los integrantes de la sección de triatlón utilizamos las piscinas municipales para la natación y las pistas de atletismo para entrenos específicos de carrera a pie. Indirectamente, el ciclismo y el triatlón pueden complementarse con trabajo en el gimnasio” (informante nº4)

En el tercer apartado se encuadran las siguientes asociaciones:

- Club de *karting*
- Sociedad de cazadores
- Sociedad de pescadores
- Club de tiro

El cuarto apartado corresponde al Club Senderista, ya que es singular debido a su ámbito comarcal, aunque su sede se encuentre en Andorra.

El siguiente apartado hablaría del fútbol. Tan sólo en el Fútbol Base se tiene una mínima relación con el Patronato de Deportes, ya que se les hace socios del Polideportivo para poder utilizar las instalaciones deportivas municipales del campo de fútbol artificial durante los entrenamientos. Además, el Patronato les paga los desplazamientos durante la temporada.

Por último, en el sexto apartado se hablaría de que también existen negocios propios de particulares en los que se realizan actividades deportivas o asociaciones que no tienen ninguna relación con el Patronato Municipal de Deportes, cómo los siguientes que paso a enumerar:

- ADYC
- Centro de Pilates Zen
- Studio Fitness Andorra
- Centro Deportivo Romar Factory SL
- Pistas de pádel del Hotel Santa Bárbara
- Escuela de Yoga Andorra

Estas organizaciones privadas son las que se podrían considerar la auténtica competencia del Servicio Deportivo Municipal.

También me parecía interesante abordar de forma más directa la situación de aquellos trabajadores autónomos que tienen su propio negocio deportivo en el municipio, sin ningún tipo de relación con el Patronato de Deportes. Para ello decidí realizarle una serie de preguntas al *Informante nº5* para conocer más sobre su negocio “Pilates Zen”.

El *Informante nº5* se decidió a montar su negocio porque quería hacer las cosas a su manera, siendo su propio jefe y teniendo un centro propio donde desarrollar las actividades. Para competir con la oferta del servicio público es clave un elevado nivel formativo y una óptima especialización técnica.

“Soy profesor de Pilates certificado por la Federación Española y Europea de Pilates, especialidad en embarazadas y suelo pélvico, en Hipopilates, en lesiones y patologías de la columna vertebral y en trabajo de fortalecimiento con implementos (*fitball, theraban, aro mágico, foam roller, softball...*)” (*informante nº5*)

La ventaja de ser un trabajo más personalizado, contrarresta de forma considerable con el gran inconveniente que tiene este negocio respecto al Servicio Deportivo que oferta la Administración Pública: el precio.

“En el municipal el Pilates es gratis, algo que no puedo entender, es difícil competir con eso si no eres bueno en tus clases” (*informante nº5*)

La actividad de Pilates es la única por la que no se debe abonar una tasa aparte de la correspondiente a la fijada para el uso de las instalaciones deportivas municipales, por lo que todavía es más complicado competir con el sector público en esta actividad concreta. Además, el *informante nº5* no recibe ningún tipo de ayuda económica o subvención.

5.2. Patronato Municipal de Deportes y el Ayuntamiento de Andorra

5.2.1. Estatutos del Patronato Municipal de Deportes y Tiempo Libre

Son varias las actividades deportivas o asociaciones de la misma índole a las que se les aplica el Estatuto del Patronato Municipal de Deportes de Andorra. A continuación, paso a resumir, a mi juicio, los puntos o artículos más importantes del mismo: (*Andorra Abierta, s.f.*)

“El Patronato Municipal de Deportes y Tiempo Libre, se constituye como Organismo Autónomo Local, al amparo del artículo 85.3b) de la Ley 7/ 85 de 2 de Abril Reguladora de las Bases de Régimen Local, creándose con personalidad jurídica propia, autonomía financiera y funcional, y patrimonio propio. El Patronato fija su domicilio en el Polideportivo Municipal de Andorra, sito en Av. Polideportivo, s/n.” (*Estatutos del Patronato Municipal de Deportes y Tiempo Libre, Artículo 1*).

El objetivo del Patronato de Deportes es instaurar una cultura del deporte entre la población, dar todos los recursos y las facilidades posibles para que la gente del pueblo pueda practicar deporte.

“Este Organismo se regirá por lo dispuesto en este Estatuto y posterior normativa de Régimen Interno. Sin perjuicio de la Autonomía que se reconoce a sus órganos de Gobierno, actuará bajo la tutela del Ayuntamiento, al que corresponde la suprema función directiva y tuitiva del Servicio, así como la fiscalización y censura de sus actividades.” (*Estatutos del Patronato Municipal de Deportes y Tiempo Libre, Artículo 3*).

Desde esta normativa se le da al Patronato la facultad de llevar a cabo toda la gestión u organización del ámbito deportivo del municipio, buscando poder desarrollar los objetivos planteados, aunque siempre con el “visto bueno” final por parte del Ayuntamiento en la toma de decisiones.

“El Gobierno y la Administración del Organismo Autónomo estará a cargo de una Junta Rectora y un Consejo de Gerencia”. (*Estatutos del Patronato Municipal de Deportes y Tiempo Libre, Artículo 5*).

“La Junta Rectora asumirá el gobierno y control superior del Organismo Autónomo Local, integrándose por los siguientes miembros: a) El Alcalde, como Presidente del Patronato y de la Junta, b) El Concejal responsable de Deportes, que será el Vicepresidente, c) Director-Gerente, con voz y voto, d) Vocales [...]” (*Estatutos del Patronato Municipal de Deportes y Tiempo Libre, Artículo 6*).

La Junta Rectora será la encargada de llevar a cabo una serie de funciones determinadas, con obligaciones específicas para cada uno de los miembros que la componen, así como la de reunirse un número mínimo de veces cada trimestre (dependiendo de las circunstancias) para aprobar presupuestos o tratar otros temas relevantes.

El Patronato se va a financiar por medio de distintas vías, tales como: donaciones, usufructos, aportaciones o ingresos provenientes de las actividades, subvenciones...

“El Patronato podrá ser disuelto a petición de la Junta Rectora, adoptada por unanimidad y ratificación del Ayuntamiento en Pleno, con el quórum exigido por la ley. [...] Al disolverse el Organismo, los bienes adscritos al mismo perderán tal afectación con plena disponibilidad directa por parte del Ayuntamiento. No obstante, las instalaciones pertenecientes a corporaciones, entidades, etc., no pasarán a la propiedad municipal, sino que lo seguirán siendo de su respectivo titular.” (*Estatutos del Patronato Municipal de Deportes y Tiempo Libre, Artículo 28*).

5.2.2. Ordenanzas fiscales del Ayuntamiento de Andorra

En la página web “Andorra abierta” se pueden encontrar, en el apartado “normativa” la totalidad de las ordenanzas fiscales aprobadas con carácter municipal. De todas ellas, las que se resumen a continuación son las que más relación tienen con los temas desarrollados en el trabajo que presento:

-Ordenanza Fiscal Reguladora de la tasa por la utilización de instalaciones deportivas para la exhibición de anuncios.

-Fundamento legal: arts. 15 a 19 de la ley 39/1988, de 28 de diciembre, Reguladora de las Haciendas Locales.

-Hecho imponible¹⁰: la puesta a disposición por el Ayuntamiento de instalaciones deportivas para anuncios de cualquier clase, por cualquier tipo de entidades públicas o privadas.

-Sujeto pasivo: obligados al pago de la tasa en concepto de contribuyentes las personas físicas o jurídicas que soliciten la autorización para disponer de dichas instalaciones. Serán considerados sustitutos del contribuyente las personas físicas o jurídicas que resulten directamente beneficiadas por la publicidad contenida en los anuncios.

-Tarifas: se fijará la cuantía de la tasa.

-Obligación de pago: al autorizarse la colocación de anuncios atendiendo a la petición formulada por el interesado.

-Administración y cobranza: se presenta la solicitud con expresión del anuncio a colocar, situación, número y período de ocupación, en los servicios administrativos del Patronato de Deportes o en las Oficinas Municipales. El pago de la tasa se realizará al retirar la autorización.

-Aprobación y vigencia: entrará en vigor el día en que se publique en el Boletín Oficial de la provincia, hasta que se acuerde su modificación o derogación.

-Ordenanza Fiscal Reguladora de la tasa por utilización de instalaciones municipales.

-Fundamento legal: arts. 15 a 19 de la ley 39/1988, de 28 de diciembre, Reguladora de las Haciendas Locales.

-Hecho imponible: asistencia, estancia y disfrute de las instalaciones municipales de acuerdo con la reglamentación de los diferentes servicios.

-Sujeto pasivo: obligados al pago de la tasa quienes soliciten el alta como usuarios de las instalaciones municipales.

-Tarifas: se fijará la cuantía de la tasa.

-Obligación de pago: nace con la concesión de la oportuna autorización.

-Exenciones, reducciones y beneficios legalmente aplicables: en función del número de miembros de la unidad familiar se aplicarán unas bonificaciones en forma de descuentos, así como a aquellas personas

¹⁰ Estos conceptos que recogen las ordenanzas fiscales los he estudiado en la asignatura optativa del Grado “Derecho Financiero y Tributario”, en cuarto curso con el profesor Alberto Angulo, y se recogen en la *Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y de modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre Sociedades, sobre la Renta de no Residentes y sobre el Patrimonio*

con minusvalías iguales o superiores al 33%. Estarán exentos del pago de la tasa las Administraciones Públicas, Cruz Roja y Asociaciones Locales sin fin lucrativo integradas en la Universidad Popular.

-Administración y cobranza: las cantidades exigibles se liquidarán por cada disfrute solicitado o realizado; se deberá solicitar previamente la autorización por las personas o entidades interesadas en la concesión del disfrute; las autorizaciones son de carácter personal y no podrán ser cedidas a terceros.

-Aprobación y vigencia: entrará en vigor el día en que se publique en el Boletín Oficial de la provincia, hasta que se acuerde su modificación o derogación.

-Ordenanza Fiscal Reguladora de la tasa por utilización de la piscina de verano, piscina cubierta instalaciones del rocódromo y otros servicios análogos.

-Fundamento legal: redactada conforme a lo dispuesto en el artículo 16 de la ley 39/1988, de 28 de diciembre, Reguladora de las Haciendas Locales.

-Hecho imponible: la utilización de las instalaciones y servicios deportivos y recreativos que se detallan en la presente ordenanza.

-Devengo: se devenga la tasa cuando se solicite la prestación del servicio, que no se realizará sin que se haya efectuado el pago correspondiente.

-Sujetos pasivos: las personas físicas o jurídicas, así como las entidades a las que se refiere el artículo 35.4 de la ley 58/2003 General Tributaria que soliciten o resulten beneficiarios por los servicios que preste esta Entidad Local en las instalaciones deportivas propiedad de la misma.

-Responsables: responderán solidariamente de las obligaciones tributarias del sujeto pasivo las personas o entidades a las que se refiere el artículo 42 de la ley 58/2003 General Tributaria.

-Base imponible y liquidable: el número de horas o fracción de utilización del rocódromo.

-Tarifas: se fijará la cuantía de la tasa.

-Norma de gestión: serán abonados de las instalaciones los individuos que lo soliciten al Ayuntamiento cumpliendo con los requisitos establecidos para tal instancia. Los abonados deberán satisfacer sus cuotas dentro de los cinco primeros días hábiles de cada mes, trimestre o año por adelantado. Los no empadronados en la comarca Andorra-Sierra de Arcos se les realizará un incremento del 30% sobre los precios establecidos.

-Exenciones, reducciones y beneficios legalmente aplicables: en función del número de miembros de la unidad familiar se aplicarán unas bonificaciones en forma de descuentos, así como a aquellas personas con minusvalías iguales o superiores al 33%.

-Infracciones y sanciones tributarias: se aplicará el régimen regulado en el reglamento de uso de las instalaciones, la Ley General Tributaria y demás disposiciones que la completan y desarrollan.

-*Aprobación y vigencia:* el Acuerdo de modificación de esta ordenanza fiscal fue aprobada por el Pleno de este Ayuntamiento, en sesión celebrada el día 27 de octubre de 2010. Entrará en vigor el día en que se publique en el Boletín Oficial de la provincia, hasta que se acuerde su modificación o derogación.

Fuente: (Andorra Abierta, s.f.)

5.2.3. Gastos e ingresos del Patronato de Deportes (2015)

Las tablas que figuran a continuación pretenden servir como resumen del total de gastos e ingresos que ha tenido el Patronato Municipal de Deportes durante el transcurso de un año.

INGRESOS		
CAPÍTULO	DENOMINACIÓN	
1	Impuestos directos	0,00€
2	Impuestos indirectos	0,00€
3	Tasas y otros ingresos	248.620,00€
4	Transferencias corrientes	542.000,00€
5	Ingresos patrimoniales	4.420,00€
6	Enajenación inversiones reales	0,00€
7	Transferencias de capital	0,00€
8	Activos financieros	0,00€
9	Pasivos financieros	0,00€
	TOTAL INGRESOS	795.040,00€

Tabla 3. Ingresos del Patronato de Deportes (2015) Fuente: Andorra Abierta

GASTOS		
CAPÍTULO	DENOMINACIÓN	
1	Gastos de personal	352.750,00€
2	Gastos de bienes cc y servicios	430.290,00€
3	Gastos financieros	0,00€
4	Transferencias corrientes	2.000,00€
6	Inversiones reales	10.000,00€
7	Transferencias de capital	0,00€
8	Activos financieros	0,00€
9	Pasivos financieros	0,00€
	TOTAL GASTOS	795.040,00€

Tabla 4. Gastos del Patronato de Deportes (2015) Fuente: Andorra Abierta

Superávit=0,0

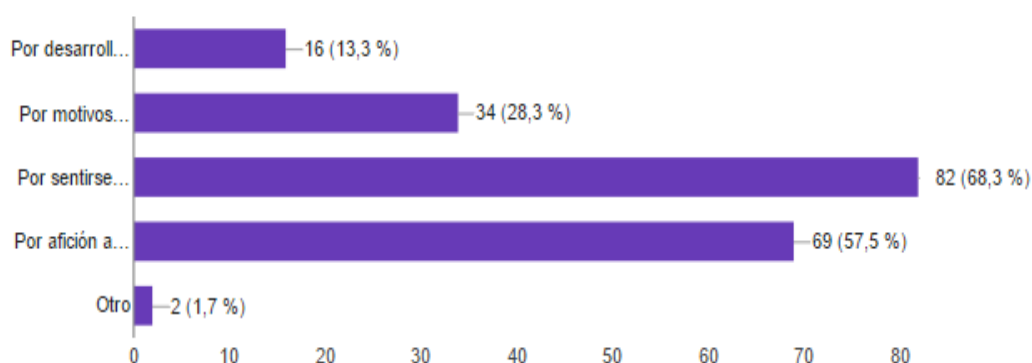
5.3. Uso de las instalaciones deportivas municipales

Los clientes forman parte de los grupos de interés (*stakeholders*)¹¹ de cualquier organización. De los conocimientos adquiridos en RSC puedo dar una breve definición del concepto de *stakeholders*: son aquellos grupos afectados como consecuencia de una actividad empresarial, teniendo también capacidad de afectar ellos al funcionamiento de las empresas.

Los clientes son los usuarios de las instalaciones, los ciudadanos que practican cualquier deporte ofertado desde el Servicio Municipal. Estos usuarios cada vez demandan más y mejores actividades, por lo que para mejorar y seguir contando con ellos hay que escucharlos y conocer su opinión. Es por eso que he decidido realizar una encuesta on-line, buscando obtener una **muestra representativa** de la población que es objeto de estudio. Los resultados más significativos¹² han sido los que se muestran a continuación: (*Formularios de Google*)

Motivos por los que realiza la actividad

120 respuestas

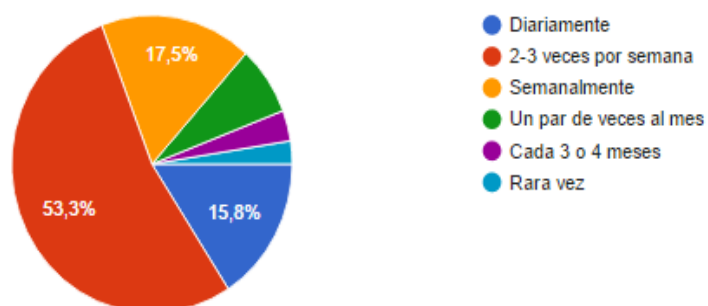


¹¹ Término aprendido en la asignatura optativa del Grado "Responsabilidad Social Corporativa" en cuarto curso con el profesor Miguel Marco.

¹² El resto de gráficas se encuentran en el anexo 8.2. "Encuesta del grado de satisfacción de los usuarios"

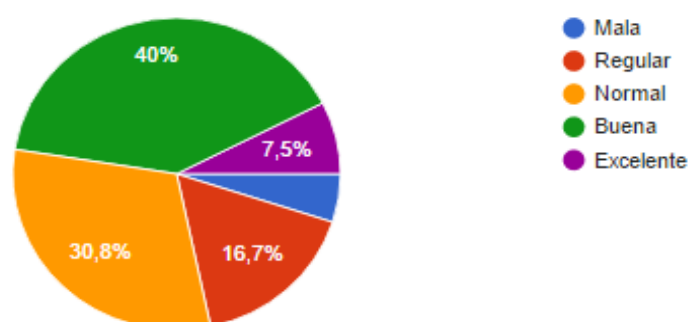
Frecuencia con la que realiza la actividad o actividades

120 respuestas



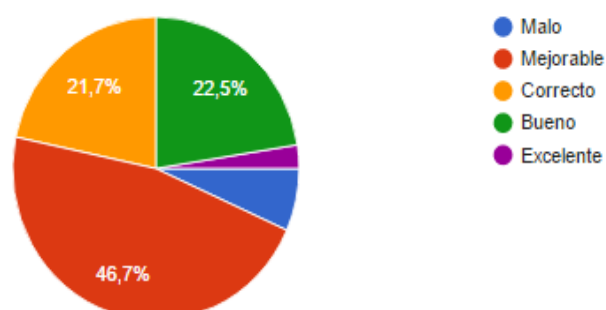
¿Cómo considera la oferta de actividades disponible?

120 respuestas



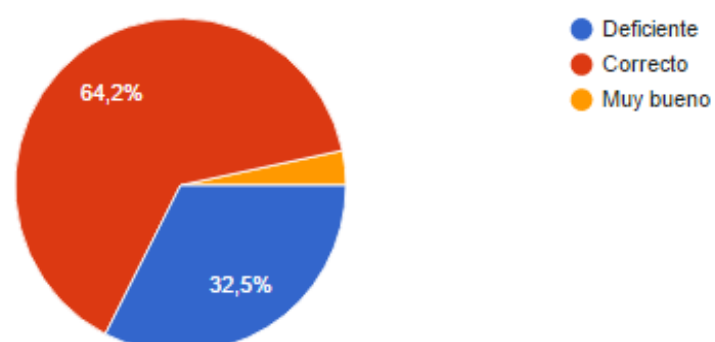
¿Cómo considera el nivel de acondicionamiento de las instalaciones deportivas municipales?

120 respuestas



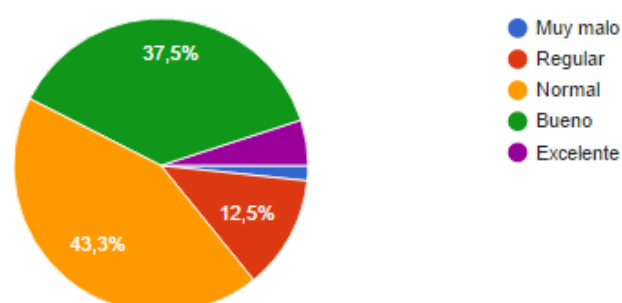
¿Cómo valora el material disponible en las instalaciones?

120 respuestas



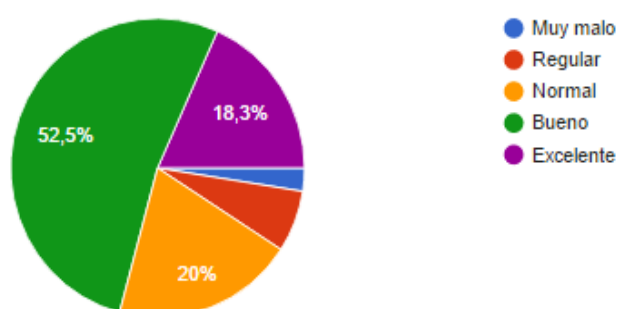
¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a la limpieza e higiene de las instalaciones?

120 respuestas



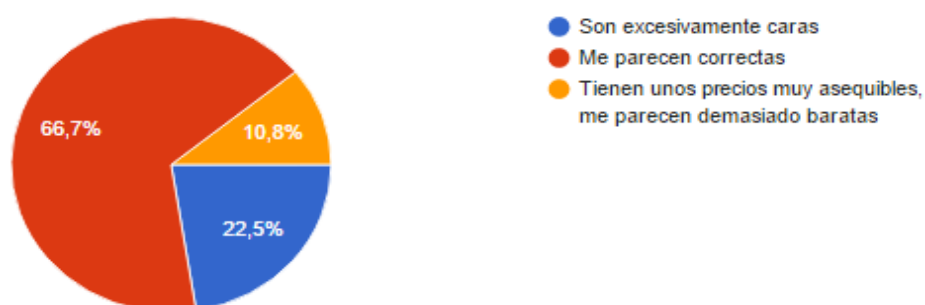
¿Cómo considera el trato recibido por parte del personal que allí trabaja?

120 respuestas



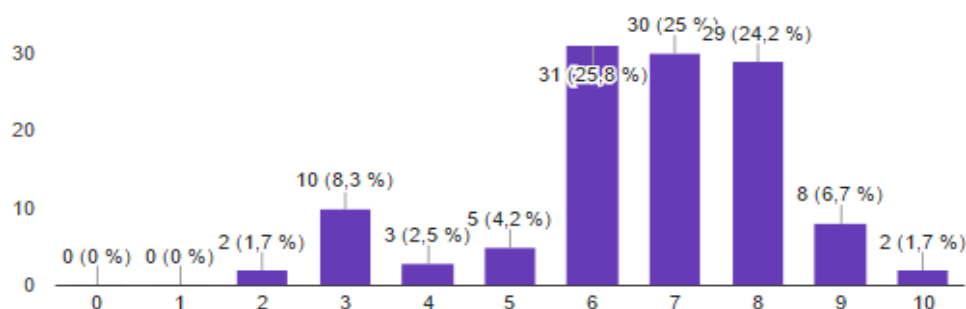
¿Qué opinión tiene de las cuotas de socio para el uso de las instalaciones en relación con la calidad de las mismas?

120 respuestas



En resumen, cuál es su grado de satisfacción general con las instalaciones deportivas municipales

120 respuestas



Paso a explicar a continuación un resumen de los resultados obtenidos que considero de mayor importancia.

- Han respondido ligeramente más hombres (53,3%) que mujeres (46,7%) a la encuesta. Se puede hacer una valoración global de los resultados, sin tener en consideración la variable “sexo”.
- La mitad de las personas que han respondido tienen menos de 25 años, los resultados tienden a mostrar en gran medida el grado de satisfacción de la población joven del municipio.
- Las instalaciones Polideportivo y piscina de verano son las que menor porcentaje presentan en la opción “nunca las utilizo para la práctica deportiva”, por el contrario las que presentan mayor porcentaje son el Colegio Juan Ramón Alegre (se realizan pocas actividades) y las pistas de tenis (actualmente su estado es muy deficiente para la práctica deportiva).

- Las actividades que más se realizan son la natación (multitud de actividades y los monitores están cualificados y con relación contractual) y el fútbol (importante escuela base y suele ser el deporte favorito de niños y jóvenes).
- El principal motivo por el que practican deporte los distintos usuarios es “por sentirse bien físicamente”, seguido de la opción “por afición al deporte”.
- Más de la mitad de los encuestados practican deporte 2-3 veces por semana, mientras que un 17,5% lo hace semanalmente o un 15,8% cada día.
- Al ser preguntados por actividades que les gustaría que se incluyeran en la oferta del Servicio Deportivo Municipal, algunos dan muestras de cierto desconocimiento sobre la amplia oferta actual, ya que nombran actividades que ya están disponibles, como por ejemplo frontón, fútbol sala, actividades aeróbicas...
- La oferta de actividades disponible la consideran “buena” un 40%. Sólo la consideran “excelente” un 7,5% y tan sólo un 5% cree que es “mala”.
- El nivel de acondicionamiento de las instalaciones deportivas municipales es “mejorable” para casi la mitad de los usuarios encuestados (46,7%). Solamente un 2,5% lo ve “excelente”.
- El material disponible de las instalaciones es considerado “correcto” para más de la mitad (64,2%). Por el contrario, sólo es “muy bueno” para un 3,3%, siendo catalogado como “deficiente” por el resto.
- El nivel de satisfacción con la limpieza e higiene de las instalaciones es, por lo general, “normal” (43,3%) y “bueno” (37,5%).
- Para más de la mitad de los encuestados, el trato recibido por el personal que allí trabaja es “bueno” (52,5%). Un 18,3% lo considera “excelente”, por tan sólo un 2,5% que tienen la opinión de que es “muy malo”.
- Respecto a la opinión que tienen sobre las cuotas de socio para el uso de las instalaciones en relación con la calidad de las mismas, a dos de cada tres encuestados les parecen correctas, mientras que a un 22,5% les resultan excesivamente caras.
- El grado de satisfacción general con las instalaciones deportivas municipales es de 6/10 para un 25,8% (el porcentaje más alto registrado), un 7/10 para un 25% o un 8/10 para el 24,2%. Se podría decir que sería una calificación final de “notable”, ya que los extremos presentan poco porcentaje, por ejemplo sólo el 1,7% considera una calificación de 2/10 y de 10/10.

5.4. Andorra Club de Fútbol

Si hay una asociación deportiva singular en Andorra es su club de fútbol. El Andorra Club de Fútbol se fundó en el año 1957 y goza de cierto prestigio en el fútbol aragonés, apodado *el Real Madrid de Aragón* por su indumentaria completamente blanca, tuvo sus **años de mayor éxito bajo el patrocinio de la empresa Endesa**. La economía del club durante esos años fue un impulso importante para conseguir un buen rendimiento deportivo. La historia institucional del equipo se puede resumir en las siguientes líneas recogidas de la página web del club. (*Andorra Club de Fútbol, 2015*)

“En 1946 con la llegada de la Calvo Sotelo a Andorra, se inicia la explotación de las minas de carbón, cambiando la economía local, puramente agrícola hasta esa fecha, así como el devenir del fútbol andorrano”.

La Empresa Nacional Calvo Sotelo (E.N.CA.SO.), que posteriormente pasa a denominarse ENDESA, fue la que realizó la construcción de las actuales instalaciones deportivas del club.

El club ha tenido diferentes denominaciones a lo largo de su historia.

“El Andorra Club de Fútbol se federó por primera vez con el nombre de Club Calvo Sotelo - Andorra y esa fue su denominación en su primer año de historia. En la temporada 1958/59 la directiva cambió su denominación por Club Calvo Sotelo. Pero la eliminación de Andorra del nombre del equipo, creó malestar en la masa social. En la temporada 1960/61 recuperó el nombre de la localidad, gracias a la mediación de Don Juan Antonio Endeiza Obieta, que saldría elegido presidente de la asamblea que decidió que la entidad pasara a llamarse Club Calvo Sotelo Andorra y así lo hizo hasta la temporada 1973/74 que por motivos de patrocinio pasó a denominarse Club Endesa Andorra, hasta la temporada 2001/02. Aquella temporada y como consecuencia de la privatización de la empresa eléctrica ENDESA, esta cesó su patrocinio y la entidad cambió definitivamente su nombre por el de Andorra Club de Fútbol”.

El patrocinio de ENDESA no sólo ha provocado cambios en el nombre del Club durante su historia, también lo ha hecho en sus instalaciones deportivas. Actualmente se denominan “Instalaciones Municipales Juan Antonio Endeiza”, en honor al antiguo Presidente de la entidad.

“El Juan Antonio Endeiza fue inaugurado el 18 de Julio de 1956, con el nombre de Instalaciones Deportivas Calvo Sotelo [...] Posteriormente, el recinto deportivo, recibió el nombre de Luis Arias en honor del primer presidente de la Empresa Nacional Calvo Sotelo, Luis Arias Martínez. Y así siguió denominándose hasta los años 90 cuando cambió su denominación por Instalaciones Deportivas Endesa. Una vez finalizado el patrocinio de la Empresa eléctrica los terrenos deportivos pasaron a ser municipales, por lo que su nombre volvió a cambiar, pasando a denominarse Instalaciones Deportivas Municipales”.

Me reuní con el *informante nº6* para obtener información sobre el Andorra Club de Fútbol. No sólo se trata del coordinador del fútbol base, sino que forma parte de la directiva y conoce la organización y gestión del Club desde dentro, con funciones de *staff* o asesoramiento¹³.

Entró a formar parte del Club desde que empezó a entrenar al equipo de categoría cadete hace unos tres años. Más tarde le ofrecieron ser coordinador del fútbol base y aceptó.

La primera parte de la entrevista fue encaminada a conocer la situación contractual de los miembros que forman parte del club. Las personas que forman parte de la directiva no tienen contrato, como tampoco los entrenadores, excepto el del primer equipo¹⁴ y aquellos del fútbol base que tienen titulación.

¹³ Cómo se puede observar en la Tabla 5: Organigrama Junta Directiva Andorra CF.

¹⁴ El entrenador que empezó la temporada tenía contrato, se le despidió y se le tuvo que pagar todo lo que le restaba hasta final de temporada. El entrenador que vino después aceptó la propuesta de no tener contrato, solamente ficha federativa.

Sin embargo, para estos entrenadores del fútbol base no es un contrato “típico” de un trabajador por cuenta ajena, sino que el contrato existe para certificar una vinculación del entrenador con la entidad, sin que en el mismo aparezca la cantidad a abonar o un salario base determinado. Todos los entrenadores cobran con una especie de gratificaciones.

“Suelen cobrar a principio de cada mes, a mes vencido. Siempre y cuando se puede, ya que la situación ahora del fútbol... Yo como coordinador del fútbol base no cobro nada, al revés, me cuesta dinero, por gastos de teléfono, transporte, etc. Estoy porque me gusta y ya está” (informante nº6)

Para el entrenador del primer equipo sí que va a aparecer en su contrato una determinada cantidad, porque si lo tienen que despedir, le van a tener que pagar lo que le reste de contrato (normalmente los contratos son por temporada). Aunque se puede llegar a un acuerdo con él, les puede exigir que le paguen lo pactado en su contrato.

Para establecer el salario que van a percibir los entrenadores no se sigue ningún tipo de convenio, es todo negociar, no hay un mínimo que deban cobrar.

Los jugadores del primer equipo no tienen contrato¹⁵, es una ficha regulada pero sin contrato. Por la situación que hay, es una manera de evitar pagar una indemnización si tienes que despedir o echar a alguno, además de evitar posibles denuncias por incumplimientos en los pagos. Por lo tanto, no cotizan a la Seguridad Social. De esta forma, los jugadores también se pueden marchar del equipo cuando quieran, aunque pidiendo la baja federativa al Club para poder fichar por otro equipo.

Los desplazamientos a los diferentes partidos actualmente no se realizan en autobús, sino que los jugadores del primer equipo se desplazan en sus coches particulares.

“Se les paga el kilometraje cuando se desplazan a los partidos. No se mira la cercanía o lejanía del desplazamiento, sino que se hace una media y se paga lo mismo cada vez. El desplazarse a entrenar no se paga nada porque viven en Zaragoza y se entrena allí” (informante nº6)

En el capítulo de gastos de la entidad están los diferentes pagos que se deben realizar a la Federación Aragonesa de Fútbol, como el pago de las fichas, tarjetas, sanciones, la inscripción del equipo cada año...

“En el pago de las fichas, en el juvenil, por ejemplo, son 35€ cada jugador para la temporada. Si después se va uno no te lo devuelven, pero si con esa ficha que queda vacante fichas a otro, son otros 35€ a abonar por la ficha” (informante nº6)

Desde la Federación también se imponen unas exigencias normativas, tales como que en los equipos haya un mínimo de fichas para jugadores sub-23 (que tengan menos de 23 años) o que durante los partidos haya un mínimo de jugadores con ficha del primer equipo. Además, el Club se rige por unos Estatutos internos que en su día elaboró una Junta Directiva anterior. También la escuela de Fútbol Base tiene una normativa propia que deben cumplir los jugadores, padres y entrenadores.

¹⁵ En años anteriores, con una mejor situación económica, los jugadores sí que tenían contrato, por decisión propia del Club, ya que en Tercera División no es obligatorio hacerlos.

Otro aspecto clave de la gestión de esta organización deportiva es la financiación. El principal activo financiero del club es la aportación de los socios (más de 700 en la actualidad), además de venta de entradas, sorteos durante los partidos, beneficios que se obtengan del bar que se encuentra en las instalaciones, colaboraciones de establecimientos locales, ingresos del campus de verano...

Al ser preguntado si el club recibía algún tipo de subvención económica por parte de alguna institución pública, el *informante nº6* no tenía apenas información.

“Del Ayuntamiento, desde que estoy yo, que llevo tres años en la directiva, no hemos recibido nada. De la Diputación de Teruel tiene una subvención pero no sé si llega o no” (informante nº6)

Desde que ENDESA cesó su patrocinio del Club, las instalaciones pasaron a ser municipales, por lo que la situación actual es que el Ayuntamiento cede las instalaciones al Club, sin recibir ningún tipo de remuneración a cambio, pero todos los gastos los debe asumir el Club (luz, mantenimiento...). El bar, como está dentro de las instalaciones también es gestionado por el Club. Esta cesión “gratuita” de las instalaciones por parte del Ayuntamiento se puede entender como un tipo de subvención. Además, los entrenamientos del fútbol base se realizan en otros campos de fútbol municipales conocidos como “pistas de atletismo”, por lo que también se puede considerar una subvención del Ayuntamiento hacia el Club. Son los propios miembros de la directiva los que se encargan del mantenimiento de las instalaciones: cuidado del césped, limpieza, etc.

“Además de los centros de carácter municipal que pertenecen a la administración pública, existen otros muchos de carácter mixto que son propiedad de municipios pero que son explotados por empresas privadas”. (Dorado, 2006: 104-105).

El Club está estructurado jerárquicamente de la siguiente forma que se expone mediante un organigrama:



Tabla 5: Organigrama Junta Directiva Andorra CF

Fuente: Andorra Club de Fútbol, 2015

6. Conclusiones

Es una realidad que en la sociedad actual existe un progresivo aumento en la práctica de deporte. Esto conlleva que existan una multitud de ofertas deportivas para satisfacer las demandas de estos “practicantes”, que son cada vez más exigentes en cuanto a variabilidad y calidad. Para decantarse por una u otra opción se tendrán en cuenta diversos factores, como por ejemplo: precio, instalaciones, calidad del servicio, etc.

En el caso concreto de Andorra, la oferta deportiva se puede decir que es amplia en relación al número de habitantes y tiene en la vertiente pública su principal impulso. El deporte, además de todos los beneficios personales que reporta, es una vía por la que el nombre de Andorra se ha dado a conocer en distintos ámbitos geográficos (provincial, autonómico, nacional...), ya que los éxitos deportivos son reconocidos socialmente por mucha gente.

Las limitaciones del sector público en Andorra en cuanto al número de puestos de trabajo en el Servicio Deportivo Municipal hacen que las funciones propias de RRHH las deba realizar un administrador que tiene otras muchas funciones en la organización. Posiblemente en una empresa privada con recursos suficientes el director vería necesario contar con un empleado con conocimientos en RRHH que desempeñara casi de manera exclusiva esa labor.

Debido a estas limitaciones que me he encontrado, al ser el personal insuficiente y limitado, sería ideal tener al llamado “trabajador competente”¹⁶, que es experto (realiza su actividad, cumple con sus objetivos con altos niveles de eficacia y de eficiencia), es multivalente (dentro de su ámbito de trabajo, además de las tareas habituales, realiza otras distintas) y es polivalente (puede asesorar, en un momento dado realiza otras funciones distintas a lo que le compete por formación o experiencia). En mi opinión, en el caso concreto de Andorra se cuenta con más de un “trabajador competente”, que hacen posible un funcionamiento óptimo de la gestión deportiva del municipio, frente a las dificultades que existen en la actualidad. La labor del Patronato de Deportes es magnífica posibilitando un desarrollo de cultura deportiva cada vez más arraigada en la sociedad de Andorra.

Me parece, además, que debido a los pocos puestos de trabajo que existen para trabajar en el Servicio Deportivo Municipal como empleado público, se precisa en exceso del personal voluntario. Una población con una demanda tan elevada de práctica deportiva debería contar con más profesionales capaces de tener una situación contractual y retributiva con mayores posibilidades. Además, el personal voluntario no recibe cursos formativos por parte del Servicio Deportivo Municipal, lo que me parece un error si lo que se pretende es seguir contando con monitores especializados y de nivel.

La escasez de recursos desde el sector público hace que muchos vean un negocio en la oportunidad de “montar” su propio centro deportivo, ya que siempre existirán debilidades que atacar sobre la oferta deportiva pública: especialización, acondicionamiento, dedicación, etc. Sin embargo, la situación del deporte privado tiene también importantes obstáculos. Sobre la teoría, el Servicio Deportivo Municipal debería ser un complemento para la oferta deportiva privada, pero en ciertas

¹⁶ Término estudiado en la asignatura del Grado “Gestión de RRHH: captación, selección y desarrollo” en tercer curso con el profesor Pedro J. Ramos

ocasiones se convierte en la competencia más “feroz”. La enorme amplitud de la oferta deportiva pública deja con poco margen a aquellos emprendedores que deciden ofertar cualquier actividad deportiva.

El Andorra C.F. tiene una situación complicada. Es difícil gestionar un equipo de fútbol en categorías que no pertenecen al fútbol profesional (1ª y 2ª división), ya que suele ser tarea de un número reducido de personas y las facilidades ofrecidas suelen ser pocas. Los gastos son muchos (desplazamientos, mantenimiento de las instalaciones, pagar a los árbitros cuando juegas los partidos como local, pagar a jugadores y entrenadores, pagar sanciones e inscripciones de fichas a la Federación, etc.), mientras que los ingresos dependen en exceso de la aportación del “socio” y existen pocas vías más de financiación. A pesar de los esfuerzos llevados a cabo, desde que cesó el patrocinio de Endesa, la realidad económica del Club es muy diferente. Distintas entidades públicas prometieron subvenciones económicas al Club cuando lograron el ascenso de categoría a 2ª división B (en el año 2011), que parece ser nunca llegaron o no en la cuantía acordada, siendo esto un importante lastre para el Club que consideraba por seguros esos ingresos para su gestión económica de una temporada en la que tendrían que hacer frente a unos gastos superiores. Si a todo esto se le suma que en los últimos años la gestión deportiva del Club no ha sido la más adecuada, el resultado final es que hay situaciones de impagos, deudas, procesos judiciales, etc.

Es una situación prácticamente insostenible, ya que las instituciones públicas no ayudan tanto como le gustaría al Club. Pienso que en este caso concreto, en Andorra, el hecho de tener una gran cantidad de actividades deportivas hace escasear las subvenciones económicas al club de fútbol, pero no solo por tratarse de un club privado, ya que las limitaciones se extienden a todo el sector del deporte, siendo necesario que el Servicio Deportivo Municipal recurra a un elevado número de personal voluntario para poder ofrecer el excelso nivel de su oferta deportiva actual.

Una posible solución de mejora que pienso sería la de ceder la gestión de algunas de las instalaciones deportivas municipales a entidades privadas, buscando acercarse a un “modelo deportivo mixto” que permita una mayor atención al cuidado de dichas instalaciones y a los propios usuarios de las mismas. Esto podría servir como medida a mejorar el nivel de acondicionamiento de las instalaciones deportivas municipales, ya que en la encuesta de satisfacción que realicé a los usuarios consideraron casi la mitad de ellos que eran “mejorables”.

En definitiva, creo que se necesitarían más puestos de trabajo en el Servicio Deportivo Municipal, para no depender de manera excesiva del voluntariado y poder ofrecer una oferta de más calidad, teniendo en cuenta también la mayor satisfacción que supondría para estos empleados tener una relación contractual en el desempeño de estas actividades. Además, se debería exigir un mayor esfuerzo desde el Ayuntamiento del municipio en el ámbito del deporte, ya que cada vez es más importante en la sociedad andorrana y necesita un mayor impulso económico, aunque también reconozco que es difícil debido a las escasas vías de financiación existentes y por el hecho de intentar ofrecer un servicio de carácter semi-gratuito para los distintos usuarios.

Considero que las entidades deportivas privadas tienen aún más dificultades, sobre todo por las nulas aportaciones económicas y de instalaciones (en la mayoría de los casos) desde el sector público,

además de tener que competir contra los precios de carácter semi-gratuito que oferta el Servicio Deportivo Municipal para los usuarios, como he apuntado anteriormente.

Para acabar, me gustaría destacar muy favorablemente la labor que se ejerce por impulsar el deporte base, en una gran cantidad de asociaciones deportivas del municipio, tanto desde el ámbito público como desde el privado, formando a los niños desde edades muy tempranas en una cultura deportiva excepcional, así como en valores muy importantes como el respeto o el compañerismo.

7. Bibliografía

Cubeiro, J.C., 2006, Gestión del talento en las organizaciones deportivas, en Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha y de la Fundación de la Real Federación Española de Fútbol (Ed.). *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas*. Cuenca, España: Editorial Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, pp: 65.

Dorado, A., 2006, La gestión privada en las organizaciones deportivas, en Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha y de la Fundación de la Real Federación Española de Fútbol (Ed.). *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas*. Cuenca, España: Editorial Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, pp: 104-105, 115.

Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha y de la Fundación de la Real Federación Española de Fútbol (Ed.). *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas*. Cuenca, España: Editorial Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.

Gallardo, L., 2006, La gestión pública en las organizaciones deportivas, en Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha y de la Fundación de la Real Federación Española de Fútbol (Ed.). *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas*. Cuenca, España: Editorial Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, pp: 95.

Marín-Barnuevo, D., 2006, El ordenamiento jurídico del deporte, en Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha y de la Fundación de la Real Federación Española de Fútbol (Ed.). *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas*. Cuenca, España: Editorial Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, pp: 18-19.

Mestre, J.A. y García, E. (1999), *La gestión del deporte municipal*, Barcelona, España: INDE Publicaciones.

Senlle, A., 2006, Calidad de gestión para asegurar resultados en las organizaciones deportivas, en Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha y de la Fundación de la Real Federación Española de Fútbol (Ed.). *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas*. Cuenca, España: Editorial Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, pp: 69.

Soucie, D., (2002), *Administración, organización y gestión deportiva*, Barcelona, España: INDE Publicaciones.

REFERENCIAS DE RECURSOS ELECTRÓNICOS E INTERNET

Andorra Abierta (s.f.). Patronatos. Patronato de Deportes y Tiempo Libre. Estatutos. Recuperado de <http://andorraabierta.aytoandorra.es/patronatos/patronato-deportes> (Consultado el 18 de abril de 2017)

Andorra Abierta (s.f.). Normativa. Ordenanzas Fiscales. Recuperado de <http://andorraabierta.aytoandorra.es/normativa> (Consultado el 19 de abril de 2017)

Andorra Abierta (s.f.). Información económica y presupuestaria. Presupuestos. Presupuestos detallados de gastos e ingresos. Recuperado de

<http://andorraabierta.aytoandorra.es/informacioneconimica/presupuestos2015> (Consultado el 19 de abril de 2017)

Andorra Club de Fútbol (2015). ANDORRA C.F. Andorra CF - Breve reseña biográfica. Recuperado de <http://www.andorracf.com/andorracf.php> (Consultado el 6 de febrero de 2017)

Andorra Club de Fútbol (2015). ANDORRA C.F. Estadio (Juan Antonio Endeiza). Recuperado de [http://www.andorracf.com/elandorracf.php?ids=Estadio%20\(Juan%20Antonio%20Endeiza\)](http://www.andorracf.com/elandorracf.php?ids=Estadio%20(Juan%20Antonio%20Endeiza)) (Consultado el 6 de febrero de 2017)

Andorra Club de Fútbol (2015). ANDORRA C.F. Organigrama. Recuperado de <http://www.andorracf.com/elandorracf.php?ids=Organigrama> (Consultado el 5 de mayo de 2017)

Ayuntamiento Andorra. Deportes. El deporte Municipal. Recuperado de <http://www.ayuntamientoandorra.es/deportes/> (Consultado el 25 de abril de 2017)

Formularios de google (2017). Google formularios. Recuperado de <https://www.google.es/intl/es/forms/about/>

Televisión Local de Andorra. [Tvla Andorra]. (20 de Abril de 2017). A TU SERVICIO: “PATRONATO DE DEPORTES” [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=jzfiGDqhSVk> (Consultado el 17 de mayo de 2017).

Wikicelan (2016). *Servicio Municipal de Deportes de Andorra*. Recuperado de [http://www.wikicelan.com/index.php/Servicio Municipal de Deportes de Andorra](http://www.wikicelan.com/index.php/Servicio_Municipal_de_Deportes_de_Andorra) (Consultado el 23 de mayo de 2017)

Wikicelan (2016). *Polideportivo Municipal de Andorra*. Recuperado de [http://wikicelan.com/index.php/Polideportivo Municipal de Andorra](http://wikicelan.com/index.php/Polideportivo_Municipal_de_Andorra) (Consultado el 23 de mayo de 2017)

NORMATIVA CONSULTADA

Constitución española, Boletín Oficial del Estado, de 29 de diciembre de 1978.

Decreto de 17 de junio de 1955, por el que se aprueba el Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales, Boletín Oficial del Estado (15/07/1955).

Estatutos del Patronato Municipal de deportes y tiempo libre de Andorra, que se constituye como Organismo Autónomo Local, al amparo del artículo 85.3b) de la Ley 7/ 85 de 2 de Abril Reguladora de las Bases de Régimen Local.

Ley 7/85 de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local, Boletín Oficial del Estado (3/04/1985).

Ley 10/1990, del 15 de octubre, del Deporte, Boletín Oficial del Estado (17/10/1990).

Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y de modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre Sociedades, sobre la Renta de no Residentes y sobre el Patrimonio, Boletín Oficial del Estado (29/11/2006).

Ley 39/1988, de 28 de diciembre, Reguladora de las Haciendas Locales, Boletín Oficial del Estado (30/12/1988).

Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria, Boletín Oficial del Estado (18/12/2003).

Real Decreto 1006/1985, de 26 de junio, por el que se regula la relación laboral especial de los deportistas profesionales, Boletín Oficial del Estado (27/06/1985).

Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, Boletín Oficial del Estado (24/10/2015).

8. Anexo

8.1. Tasas del año 2017

Presento a continuación las tasas que deben abonar los usuarios de las instalaciones municipales para poder hacer uso de las mismas. Se pretende ofrecer un precio semi-gratuito de las tasas con el objetivo de que todo aquel vecino de Andorra que desee realizar deporte no se quede sin poder practicarlo.

Para determinar las tasas anuales se proponen por parte de la Junta Rectora del Patronato Municipal de Deportes y son sacadas en el Pleno del Ayuntamiento, pudiendo ser modificadas por decisión del propio Ayuntamiento.

Los precios fijados en cada instalación son distintos entre sí, no se sigue un criterio de proporcionalidad. Lo que sí coincide en las distintas instalaciones es el precio más reducido para niños y personas de la tercera edad con respecto a jóvenes y adultos, algo que considero evidente y razonable. Además, los abonados tendrán precios más reducidos en la realización de cursos o actividades, mientras que las personas con una discapacidad superior al 33% y aquellos que formen parte de familia numerosa también tendrán descuentos en el precio a abonar por el uso de las distintas instalaciones.

PISCINA CUBIERTA	EN TODAS LAS TASAS SE TOMARÁ COMO REFERENCIA EL AÑO DE NACIMIENTO, INDEPENDIENTEMENTE DEL DÍA O MES	
ABONO INDIVIDUAL		
De 3 a 12 años, ambos inclusive		109,60€
De 13 a 17 años,		134,50€
Adultos, de 18 años en adelante		166,95€
Más de 65 años		109,60€
Descuento del 20% en cuotas abonados a discapacitados con más del 33% de minusvalía		
ABONO FAMILIAR		
2 miembros	Deducción 10% abonos individuales	
3 miembros	Deducción 20% abonos individuales	
4 miembros	Deducción 25% abonos individuales	
5 miembros	Deducción 30% abonos individuales	
ENTRADA INDIVIDUAL		
De 3 a 12 años		3,55€
De 13 a 17 años		5,10€
Adultos, de 18 años en adelante		5,60€
Más de 65 años		3,55€
BONOS DE 10 BAÑOS		
De 3 a 12 años		25,90€
De 13 a 17 años		39,10€
Adultos, de 18 años en adelante		45,70€
Más de 65 años		25,90€
BONOS DE 20 BAÑOS		
De 3 a 12 años		45,70€
De 13 a 17 años		58,35€
Adultos, de 18 años en adelante		70,55€

Más de 65 años		45,70€
ALQUILER CALLES PISCINA		
INST. PÚBLICO Y PRIVADO SIN ÁNIMO DE LUCRO		32,50€
INSTITUCIONES DE CARÁCTER PRIVADO CALLE/H		58,35€
ALQUILER H. PISCINA COMPLETA, PREVIA AUTORIZACIÓN/H		160,35€
CURSOS NATACIÓN (ABONO TRIMESTRAL)		
1 CLASE SEMANAL	Abonados-> 29,45€	No abonados-> 39,10€
2 CLASES SEMANALES	Abonados-> 58,35€	No abonados-> 77,15€
3 CLASES SEMANALES	Abonados-> 87,30€	No abonados-> 115,70€
ACTIVIDADES ACUÁTICAS (ABONO TRIMESTRAL)		
2 CLASES SEMANALES	Abonados-> 58,35€	No abonados-> 79,15€
3 CLASES SEMANALES	Abonados-> 87,30€	No abonados-> 115,70€
ESPECIALES MENSUAL		56,85€
ACTIVIDADES ACUATICAS MAYORES 3 EDAD		
2 HORAS/SEMANA	Abonados-> 32,90€	No abonados-> 45,90€
TASA ESCOLAR ALUMNO/HORA		
PRIMARIA		2,05€
SECUNDARIA		2,55€
BONOS CLIMATIZADA + OLÍMPICA		
Adultos temporada		182,20€
Infantil temporada		118,71€

ABONO INDIVIDUAL DESDE	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
De 3 a 12 años	75,00€	65,00€	55,00€	45,00€
De 13 a 17 años	85,00€	75,00€	65,00€	55,00€
Adultos, de 18 en adelante	100,00€	90,00€	80,00€	70,00€
Más de 65 años	75,00€	65,00€	55,00€	45,00€

En todos los precios se realizará un 30% de incremento a los no empadronados en Andorra o en los pueblos que componen la comarca Andorra-Sierra de Arcos, excepto en la tasa escolar.

Para la utilización de las pistas de tenis será imprescindible ser socio del polideportivo o bien pagar la entrada de 4,05€. Se marcará un horario de utilización. Se llegará a un acuerdo con el Club de Tenis Polideportivo Andorra para su uso, pero siempre con la premisa de ser socios o pagar la entrada pertinente. Existirá un suplemento por luz de 1,60€ por persona. Se podrán alquilar las pistas a 12,70€ la hora, también con suplemento de luz artificial de 1,60€ por persona.

PISCINA OLÍMPICA	EN TODAS LAS TASAS SE TOMARÁ COMO REFERENCIA EL AÑO DE NACIMIENTO, INDEPENDIENTEMENTE DEL DÍA O MES
BONOS INDIVIDUALES	
De 14 a 65 años, Mensual	25,00€
De 14 a 65 años, Temporada	35,50€
De 3 a 13 años, Mensual	16,00€
De 3 a 13 años, Temporada	22,30€
BONOS 10 BAÑOS (no personalizado)	
De 14 a 65 años	27,50€
De 3 a 13 años	23,00€

Este bono no personalizado no tiene ningún tipo de descuento a aplicar	
BONOS CLIMATIZADA + OLÍMPICA	
De 14 a 65 años, Temporada	182,20€
De 3 a 13 años, Temporada	118,71€
CURSOS DE NATACIÓN	
Socios	27,00€
No socios	31,00€
ENTRADA DIARIA	
De 14 a 65 años	3,00€
De 3 a 13 años	2,50€
BONOS FAMILIARES MENSUAL	
2 miembros	Deducción 10% abonos individuales
3 miembros	Deducción 20% abonos individuales
4 miembros	Deducción 25% abonos individuales
5 miembros	Deducción 30% abonos individuales
BONOS FAMILIARES TEMPORADA	
2 miembros	Deducción 10% abonos individuales
3 miembros	Deducción 20% abonos individuales
4 miembros	Deducción 25% abonos individuales
5 miembros	Deducción 30% abonos individuales

<u>POLIDEPORTIVO</u>	EN TODAS LAS TASAS SE TOMARÁ COMO REFERENCIA EL AÑO DE NACIMIENTO, INDEPENDIENTEMENTE DEL DÍA O MES
CUOTAS SOCIOS	
De 0 a 12 años, infantil	17,75€
De 13 a 17 años, juvenil	24,35€
De 18 a 60 años, adulto	36,05€
Más de 61 años, veterano	17,75€
CUOTAS SOCIOS AUSENTES	
De 0 a 12 años, infantil	9,15€
De 13 a 17 años, juvenil	13,20€
De 18 a 60 años, adulto	18,80€
Más de 61 años, veterano	9,15€
Descuento del 20% en cuotas socios a discapacitados con más del 33% de minusvalía	
ACTIVIDADES	
Entrada diaria	3,05€
Utilización instalación (h/pista)	21,80€
Rocódromo (hora)	12,70€
Sauna socios	4,05€
Sauna no socios	10,15€
Escuelas deportivas (mensual)	5,10€
Musculación (mes)	11,15€
Gimnasia rítmica (mes)	20,80€
Aeróbicas (mes)	11,15€
Mantenimiento (mes)	11,15€
Tenis hasta 12 años (mes)	14,20€
Tenis más de 12 años (mes)	18,25€
ABONOS AEROBIC TEMPORADA	
1 actividad	87,80€
2 actividades	164,95€

3 actividades			237,50€		
UTILIZACIÓN PISTAS DE TENIS					
Entrada (no socios)			4,05€		
Alquiler (hora)			12,70€		
PUBLICIDAD ESTÁTICA (ANUAL)					
Lateral			85,25€		
Central			117,75€		
Carteles de pared			330,40€		
Carteles de más de 4 m ²			1.013,50€		
CUOTAS SOCIOS DESDE		SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
INFANTIL		10,15€	9,65€	9,15€	8,65€
JUVENIL		11,20€	10,65€	10,15€	9,65€
ADULTO		14,20€	13,70€	13,20€	12,70€
VETERANO		10,15€	9,65€	9,15€	8,65€

PISTAS DE ATLETISMO		
ALQUILER PISTA COLEGIOS (HORA)		6,10€
ALQUILER ASOCIACIONES ESPECIALES (HORA)		6,10€
ENTRADA PISTA ATLETISMO (HORA)		4,05€
BONO MENSUAL		40,60€
BONO ANUAL		81,20€
CAMPO DE FÚTBOL		
FÚTBOL 11 (HORA)		
ALQUILER		95,40€
FIANZA		24,35€
FÚTBOL 7 (HORA)		
ALQUILER		59,40€
FIANZA		24,35€

PISTAS DE PADEL		
USO POR PERSONA 1,5 HORAS (SIN LUZ)	SOCIO-> 3,00€	NO SOCIO->3,50€
USO POR PERSONA 1,5 HORAS (CON LUZ)	SOCIO-> 3,50€	NO SOCIO->4,00€

Fuente: AndorraAbierta

Recuperado de: <http://andorraabierta.aytoandorra.es/patronatos/patronato-deportes>

8.2. Encuesta del grado de satisfacción de los usuarios

Encuesta del grado de satisfacción de los usuarios de las instalaciones deportivas municipales de Andorra (Teruel)

Buenas, soy un estudiante de Grado en RRLL&RRHH de la Universidad de Zaragoza y estoy realizando un estudio sobre el grado de satisfacción que tienen los usuarios de las instalaciones deportivas municipales de Andorra (Teruel) para mi Trabajo Fin de Grado. ¿Podría dedicarme unos minutos para contestar unas preguntas en relación con lo descrito anteriormente? Esta encuesta es totalmente anónima y los resultados serán utilizados únicamente con fines académicos. Gracias por participar.

Sexo

*

☐ Hombre

☐ Mujer

Edad *

☐ Hasta 25 años

☐ 26-50 años

☐ Más de 51 años

¿De las siguientes instalaciones en cuál o cuáles realiza la actividad o actividades?

Fila 1. Polideportivo

Columna 1. Nunca

Fila 2. Piscina climatizada

Columna 2. A veces

Fila 3. Piscina de verano

Columna 3. Siempre

Fila 4. Frontón cubierto

Fila 5. Colegio público Juan Ramón Alegre

Fila 6. Pistas de atletismo y campo de fútbol

Fila 7. Pistas de tenis

Fila 8. Pistas de pádel

Actividad o actividades que realiza *

Texto de respuesta corta

Motivos por los que realiza la actividad *

- ☐ Por desarrollar las relaciones sociales
- ☐ Por motivos de salud
- ☐ Por sentirse bien físicamente
- ☐ Por afición al deporte
- ☐ Otro...

Frecuencia con la que realiza la actividad o actividades *

- ☐ Diariamente
- ☐ 2-3 veces por semana
- ☐ Semanalmente
- ☐ Un par de veces al mes
- ☐ Cada 3 o 4 meses
- ☐ Rara vez

Actividades que le gustaría se incluyeran en la oferta deportiva del municipio

Texto de respuesta corta

¿Cómo considera la oferta de actividades disponible? *

- ☐ Mala
- ☐ Regular
- ☐ Normal
- ☐ Buena
- ☐ Excelente

¿Cómo considera el nivel de acondicionamiento de las instalaciones deportivas municipales?

- ☐ Malo
- ☐ Mejorable
- ☐ Correcto
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

¿Cómo valora el material disponible en las instalaciones? *

- ☐ Deficiente
- ☐ Correcto
- ☐ Muy bueno

¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a la limpieza e higiene de las instalaciones?

- ☐ Muy malo
- ☐ Regular
- ☐ Normal
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

¿Cómo considera el trato recibido por parte del personal que allí trabaja? *

- ☐ Muy malo
- ☐ Regular
- ☐ Normal
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

¿Qué opinión tiene de las cuotas de socio para el uso de las instalaciones en relación con la calidad de las mismas? *

- ☐ Son excesivamente caras
- ☐ Me parecen correctas
- ☐ Tienen unos precios muy asequibles, me parecen demasiado baratas

En resumen, cuál es su grado de satisfacción general con las instalaciones deportivas municipales *

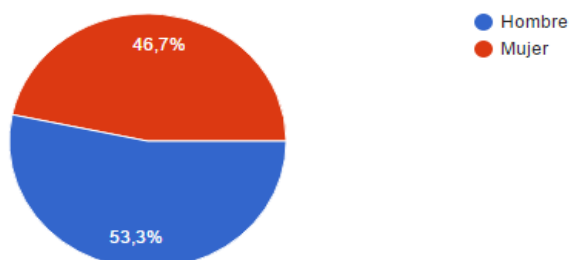
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Muy malo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy bueno

Título

Muchas gracias por su atención.

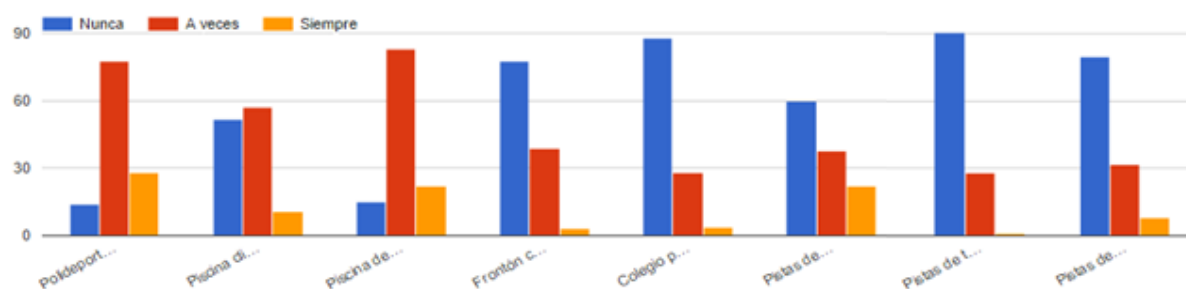
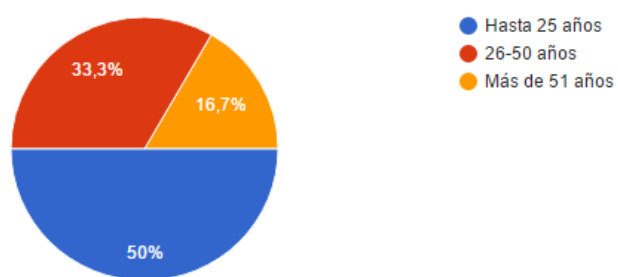
Sexo

120 respuestas



Edad

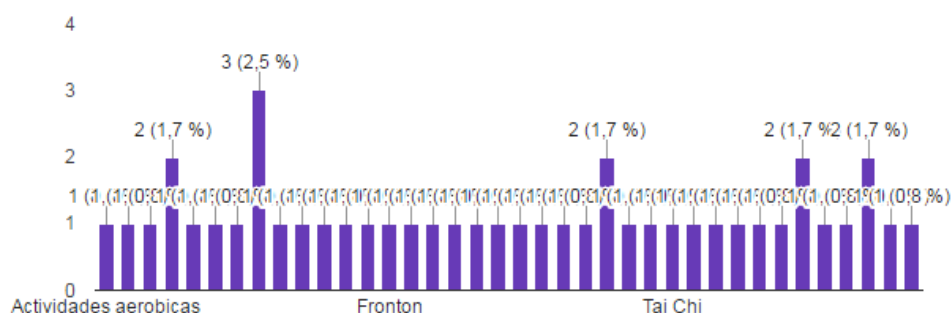
120 respuestas



120 respuestas

Futbol
Futbol
Futbol
Futbol
Futbol
Futbol
Futbol
Futbol
Natación
Natación
Natación
Natación

44 respuestas



Fuente: *Formularios de Google*

NOTA: He optado por no incluir en la encuesta las instalaciones municipales Juan Antonio Endeiza, ya que están gestionadas por una entidad privada que únicamente permite la práctica de actividades deportivas en dichas instalaciones a los integrantes del fútbol base y primer equipo (federados). El caso de las pistas municipales de pádel entiendo que es distinto, porque es una licitación del Ayuntamiento que implica la gestión del servicio por parte de un particular, pero que con el pago de una tasa las instalaciones pueden ser utilizadas por cualquier vecino del municipio que desee practicar ese deporte. Otro ejemplo es que el campo de hierba artificial (anexo a las pistas de atletismo) se puede alquilar por horas pagando una tasa, opción que no existe para las instalaciones municipales Juan Antonio Endeiza. También en el Polideportivo se practican deportes federados, pero existe un horario de uso libre para cualquier usuario que lo desee. He decidido enfocar la encuesta a aquellas instalaciones municipales que puedan ser utilizadas por cualquier vecino que pague la tasa, por ello no incluyo al “Endeiza”.

8.3. Fotos instalaciones municipales



Instalaciones municipales Juan Antonio Endeiza (14/05/17)



Instalaciones municipales Juan Antonio Endeiza (14/05/17)



Instalaciones municipales Juan Antonio Endeiza (18/05/17)



Piscina climatizada municipal (18/05/17)



Frontón cubierto municipal (18/05/17)



Polideportivo municipal (18/05/17)



Pistas de atletismo y campo de hierba artificial (18/05/17)



Centro deportivo privado "Pilates Zen" (18/05/17)