

GERENTES Y DIRECTORES DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS DEDICADAS AL TENIS

E-Coach - Revista Electrónica del Técnico de Tenis 2017; 29 (9): 40-57

Alejandro Valiño
Universitat de València

Artículo recibido: 10 de diciembre de 2017

Artículo aceptado: 18 de diciembre de 2017

RESUMEN

Cuando hablamos de Gerentes y Directores de Organizaciones deportivas en el ámbito del tenis, conocemos perfectamente a las personas que lo desarrollan pero no es tan fácil de identificar las competencias que deben de acometer y, sobre todo, la formación en esas competencias que debería requerirse para poder desarrollar las funciones que se estiman pertinentes a ese rol profesional. En el presente artículo se expondrá, en primer lugar la delimitación competencial del Gerente o Director Deportivo y como se refleja en los desarrollos normativos de las diferentes Comunidades Autónomas, para pasar posteriormente a contextualizar las particularidades de cada organización deportiva, diferenciando los grandes clubes de tenis, de los más modestos y de otras entidades deportivas como las Academias privadas.

PALABRAS CLAVE

Gerente, Director Deportivo, Clubes de Tenis, Competencias Profesionales, Regulación

1. INTRODUCCIÓN

Factores condicionantes de su actividad

¿Existe el 'Manual' del perfecto Director o Gerente de una entidad deportiva en el que vengan enunciadas las funciones inherentes al desempeño de su actividad? Cuesta creerlo, cuesta siquiera imaginarse cuáles sean esas funciones y, sobre todo, formularlas con carácter exhaustivo para extenderlas armónicamente a toda clase de deportes, a toda clase de organizaciones deportivas. A nadie escapa, sin embargo, que estos dos aspectos son esenciales para acercarnos al propósito ideal pretendido. Sin embargo, antes de abordarlas es necesario examinar cómo esta profesión es contemplada en las normas que regulan el sector de la práctica del Deporte.

2.- EL GERENTE O EL DIRECTOR DEPORTIVO EN LA REGULACIÓN SECTORIAL DEL DEPORTE

La Ley 10/1990, de 15 de octubre no establece articulación alguna entre los distintos profesionales del deporte. Los denomina genérica e imprecisamente como 'técnicos' a lo largo del articulado. Tan solo preveía la necesidad de regular "las enseñanzas de los técnicos deportivos" y "las condiciones de acceso, programas, directrices y planes de estudio que se establezcan" (art. 55.1), que "podrá llevarse a cabo en centros reconocidos por el Estado o, en su

caso por las Comunidades Autónomas” (art. 55.2)”, siempre bajo las condiciones fijadas por el Ministerio de Educación y Ciencia (art. 55.3). En consecuencia, se esbozaba tímidamente al tiempo de su promulgación la preocupación de los poderes públicos por que la prestación de los servicios deportivos pudiera llevarse a efecto bajo la supervisión de auténticos profesionales provistos de la adecuada formación técnico-deportiva.

En los años sucesivos, las Comunidades Autónomas, haciendo uso de la competencia que el art. 148.1.19ª de la Constitución les atribuye en orden a la “promoción del deporte” y “la adecuada utilización del ocio”, han venido promulgando distintas Leyes del Deporte, cuya aplicación, como es natural, quedaba circunscrito a su ámbito territorial. Algunas Comunidades Autónomas siguen teniendo vigentes aquellas primeras leyes del Deporte de la década de los 90 del siglo pasado, mientras que otras han promulgado en la última década normas más modernas y completas, que superan con creces la sintética regulación inicial. Las hay también que, al tiempo que mantenían su Ley del deporte originaria, han producido normas específicas para la regulación del ejercicio de las profesiones del deporte. Refirámonos brevemente a las más significativas, especialmente a aquellas que en los últimos años ofrecen una más o menos exhaustiva regulación de las distintas profesiones del deporte, entre las cuales se sitúa la que es objeto de nuestra atención.

2.1.- LAS LEYES AUTÓNOMICAS DEL DEPORTE CARENTES DE UN DESARROLLO ESPECÍFICO EN MATERIA DE PROFESIONES DEL DEPORTE

Es forzoso mencionar, aunque sea de forma global, la lacónica referencia al ejercicio de las distintas profesiones del deporte y a los requerimientos de titulación que son necesarios, que se contiene en las todavía vigentes leyes autonómicas del deporte promulgadas en los años siguientes a la Ley estatal del Deporte. En todas ellas, con escasas variaciones terminológicas, se contempla la misma formulación. Sirva como ejemplo la contenida en el art. 24.1 de la Ley 8/1997, de 9 de julio, canaria del Deporte: “para la realización de actividades de enseñanza, dirección, gestión, entrenamiento y cualesquiera otras relacionadas con la actividad física y con el deporte, se exigirá la titulación establecida en cada caso en las disposiciones vigentes”. Y en parecidísimos términos puede citarse también el art. 62.1 de la Ley 14/1998, de 11 de junio, del Deporte del País Vasco; el art. 45.1 de la Ley 2/2000, de 3 de julio, del Deporte de Cantabria; el art. 85.1 de la Ley Foral 15/2001, de 5 de julio, del Deporte de Navarra; el art. 44.1 de la Ley 2/2003, de 28 de marzo, del Deporte de Castilla y León; el art. 81 de la Ley 14/2006, de 17 de octubre, del Deporte de las Islas Baleares; y el art. 28 de la Ley 8/2015, de 24 de marzo, de la Actividad Física y el Deporte de la Región de Murcia.

A continuación, dentro del régimen sancionador general que suelen recoger (no el propiamente disciplinario, que tiene que ver, en cambio, con la vulneración de las reglas del juego o de la competición, o de las infracciones atentatorias de la convivencia y el decoro deportivo), se prevé en la mayor parte de los casos la tipificación como infracción de la carencia o, en algún caso, el intrusismo o la suplantación de la titulación habilitante para el desempeño de actividades de enseñanza, formación, dirección, entrenamiento o animación técnico-deportiva. La calificación de estas infracciones varía según las leyes autonómicas contempladas, aunque lo más frecuente suele ser la de infracción grave a la que las más de las veces corresponde una multa pecuniaria que oscila entre los 600 y los 6.000 euros. En algunos casos, la misma norma configura la infracción como muy grave o grave a resultas de la reiteración en la realización o prestación de tales servicios, como hace precisamente la Ley canaria del Deporte en sus arts. 59 y 60. O, entre otros casos, la disyuntiva que se plantea, según si media o no remuneración, es entre su

calificación como grave o leve, si quien acomete actividades de “enseñanza, dirección y entrenamiento o animación de carácter técnico-deportivo” carece “de la correspondiente titulación deportiva” (art. 51 de la Ley 4/1993, de 16 de marzo, del Deporte de Aragón), con multas pecuniarias para los infractores que van desde los 6 a los 6.000 euros, según la calificación (arts. 65 y 66).

En la misma línea que las leyes anteriores puede citarse la Ley 2/1994, de 29 de diciembre, del Deporte del Principado de Asturias, que únicamente distingue en su art. 55 entre “actividades de enseñanza y entrenamiento de carácter deportivo”, con la particularidad de no prever sanción alguna para el que no esté “en posesión de la correspondiente titulación técnica deportiva oficial”, al no contemplar más régimen sancionador que el disciplinario por contravención de las reglas del juego o de la competición, o las normas que rigen la convivencia deportiva (art. 66 y 67).

Particularmente insuficiente es la previsión que contempla una norma tan reciente como la Ley 5/2015, de 26 de marzo, del Deporte de Castilla-La Mancha, que bajo el título “el fomento de la cualificación profesional en actividad física y deporte”, simplemente prevé la atribución de un distintivo de calidad a “aquellas entidades públicas o privadas del sector de la actividad física y el deporte que realicen su actividad con personal que posea la cualificación profesional que se determine” (art. 63.1), lo que a todas luces, de forma contraria a las más modernas orientaciones, viene a autorizar implícitamente la organización y ejecución de actividades deportivas (así como la organización de competiciones o la gestión de infraestructuras destinadas a la práctica del deporte, ex arts. 64 y 65) por personas carentes de titulación deportiva de ninguna clase.

2.2.- LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS QUE HAN DEFINIDO Y REGULADO LAS DISTINTAS PROFESIONES DEL DEPORTE

En los últimos años, distintas Comunidad Autónomas han apostado por definir y regular las profesiones del deporte, contemplado así como una realidad multidisciplinar que obliga a una reserva de denominaciones específicas y a deslindar con precisión el alcance de las atribuciones que a cada una corresponda y la cualificación que ha de exigirse en cada caso para su desempeño. En algunas Comunidades Autónomas la técnica normativa por la que se ha optado es la regulación específica del fenómeno en una ley especial, como es el caso de las Comunidades Autónomas de Cataluña, Extremadura y Madrid. En otras, en cambio, de forma más o menos exhaustiva, se ha preferido gestar nuevas normas generalistas reguladoras del hecho deportivo en todas sus vertientes, incluyendo un capítulo específico dedicado a las profesiones del deporte.

2.2.1.- COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CATALUÑA

Cataluña ha sido pionera en la regulación autónoma de las profesiones del deporte, colmando la insuficiente regulación al respecto de su Ley del Deporte, en la que se habla únicamente de técnicos. La Ley 3/2008, de 23 de abril, del ejercicio de las profesiones del deporte distingue entre monitores, entrenadores, directores y profesores de educación física (art. 2.2). El art. 6 se ocupa en particular de los directores deportivos, sobre quienes pesa “la promoción, la dirección, la gestión, la programación, la planificación, la coordinación, el control y la supervisión, y funciones análogas, en centros, servicios y establecimientos deportivos, tanto de titularidad pública como privada, aplicando los conocimientos y las técnicas propios de las ciencias del deporte. Dicha actividad, que también puede incorporar en algunos casos funciones

instrumentales de gestión, no requiere la presencia física del director o directora deportivo en el ejercicio de las actividades deportivas”.

La Ley es enormemente precisa en cuanto a la titulación que se requiere para el ejercicio de esta actividad profesional en función del lugar en el que se desarrolla (polideportivo, centro de alto rendimiento, federación deportiva, entidad de un solo deporte) o del específico colectivo al que se orientan las actividades (deportistas en edad escolar, personas mayores de sesenta y cinco años, personas con discapacidad o personas con problemas de salud), primando la Licenciatura (o equivalente) en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte o la condición de Técnico Deportivo Superior en la disciplina deportiva concreta.

La infracción de estos requerimientos viene calificada como infracción grave en el art. 74.d de la Ley del Deporte (“el incumplimiento de alguna de las obligaciones o condiciones establecidas en la presente Ley en materia de licencias, instalaciones deportivas, titulación de los técnicos y control médico y sanitario”), pudiéndose imponer multas al infractor de entre 601 y 6.010 euros (art. 77.3).

2.2.2.- COMUNIDAD AUTÓNOMA VALENCIANA

El título II de la Ley 2/2011, de 22 de marzo, de la Generalitat, del Deporte y la Actividad Física de la Comunitat Valenciana, después de ocuparse de los deportistas y las medidas de protección que les atañen, dedica su Capítulo III a ‘otros colectivos del deporte y de la actividad física’, distinguiendo entre otros ‘los técnicos y entrenadores del deporte’ (art. 19); ‘los árbitros y los jueces’ (art. 20); y ‘los directores, gerentes y otros gestores deportivos’ (art. 21), definidos todos ellos sin distinción como “los responsables de diseñar, planificar, programar, coordinar y supervisar las actividades deportivas que se desarrollen en su ámbito de actuación” (art. 21.1), señalando que “para el desempeño de cualquier puesto de responsabilidad en la organización y dirección de programas e instalaciones deportivas se requerirá la titulación adecuada. Asimismo, estos profesionales deberán contar con un seguro de responsabilidad civil derivada de su actividad” (art. 21.2).

El art. 109.4 de dicha Ley califica como infracción grave “la realización de actividades de enseñanza, gestión, entrenamiento y cualquiera de las actividades relacionadas con la actividad física y el deporte, sin la titulación establecida en cada caso por la normativa vigente”, pudiendo ser sancionado el infractor con multa de 601 a 30.000 euros (art. 112.3).

2.2.3.- COMUNIDAD AUTÓNOMA DE GALICIA

No se muestra excesivamente analítica la Ley 3/2012, de 2 de abril, del Deporte de Galicia, que simplemente diferencia los entrenadores-técnicos (art. 38) como “personas que, cumpliendo los requisitos de titulación que se determinen reglamentariamente, obtienen de la correspondiente federación deportiva una licencia que los habilita para el desarrollo de su actividad”), de los gestores deportivos (art. 39.2), definidos de forma semejante a como lo hace la Ley valenciana del deporte como los “responsables de diseñar, planificar, programar, coordinar y supervisar las actividades deportivas que se desarrollen en su ámbito de actuación”, siendo necesario “para el desempeño de cualquier puesto de responsabilidad en la organización y dirección de programas e instalaciones deportivas, contar con la adecuada titulación”. La vulneración de estas

prescripciones merece la calificación de infracción grave (art. 117), pesando sobre el infractor la sanción de multa de hasta 30.000 euros (art. 122).

2.2.4.- COMUNIDAD AUTÓNOMA DE LA RIOJA

Integrada dentro de la Ley 1/2015, de 23 de marzo, del ejercicio físico y del deporte de La Rioja, se contempla en el ámbito territorial de esta Comunidad Autónoma la más exhaustiva regulación de las profesiones del deporte en España. En primer término, se definen los técnicos del deporte (art. 17) como “aquellas personas que, en el ámbito territorial de la Comunidad Autónoma de La Rioja, con la cualificación acreditada mediante la formación académica o deportiva establecida, de forma remunerada o no remunerada, prestan los servicios propios de cada una de las categorías determinadas en esta ley”.

La Ley diferencia asimismo entre técnicos profesionales (art. 18), entendiéndose por tales los que perciben una retribución en su condición de trabajadores autónomos o por cuenta ajena por la prestación de los servicios inherentes a la categoría profesional que ostenten (instructor deportivo; guía en el medio natural; auxiliar deportivo de competición; entrenador; y educador físico), cuyas funciones vienen igualmente enunciadas en la Ley, debiendo tener todos ellos formación en primeros auxilios y licencia federativa cuando desarrollen su actividad en el ámbito federado. Y Técnicos sin dedicación profesional (art. 19), siendo tales “aquellas personas que ejercen la actividad, aun remunerada, siempre que la cantidad percibida en cómputo mensual sea inferior al salario mínimo interprofesional, así como quienes solo perciban la compensación de los gastos que derivan de las mismas. Igualmente, tendrán la consideración de técnicos sin dedicación profesional los que desarrollen la actividad en el marco de las relaciones de voluntariado (que imperativamente deberán formalizarse por acuerdo escrito al objeto de definir su ámbito de actuación), de amistad, ocio, familiares y análogas”. La Ley establece como categorías de técnicos sin dedicación profesional la de monitores deportivos y la de entrenadores, que habrán de tener también formación en primeros auxilios.

Esta distinción es ciertamente interesante porque deja traslucir en buena medida la realidad sociológica de un buen abanico de técnicos deportivos, cuya vinculación al deporte como actividad profesional es en unos casos temporal, mientras que en otros es complementaria de otra que tiene carácter principal. No son pocos los jóvenes que, contando con una cierta destreza técnica, obtienen en sus escalas más básicas una titulación suficiente para colaborar ocasionalmente (unas pocas horas a la semana, en ciertos períodos de la temporada) en las escuelas de su club, obteniendo unas retribuciones que, por su cuantía, difícilmente pueden identificarse con una actividad profesional. También los hay que, habiéndose iniciado de este modo en la enseñanza del tenis, apuestan por seguir a ella vinculados, siempre de forma parcial, haciendo compatible su dedicación con un trabajo remunerado principal. Y no faltan los que en situaciones coyunturales de dificultad económica encuentran en el tenis una oportunidad para complementar o incluso suplir las necesidades vitales más imperiosas, retomando así un contacto con la enseñanza del tenis abandonado en la etapa estudiantil.

Asimismo la Ley riojana presta atención a otros colectivos vinculados al deporte, como los directores deportivos (art. 22), que se distinguen de los gestores de instalaciones deportivas (art. 23), de los directivos de entidades deportivas (art. 24) y de los organizadores de actividades deportivas (art. 25). “Los directores deportivos son los responsables de diseñar, planificar, programar, coordinar y supervisar las actividades deportivas, así como el análisis diagnóstico, la

implementación, el control y la evaluación de los servicios deportivos que se desarrollen en el ámbito de las administraciones, entidades deportivas, entidades de derecho público o privado y, en particular, de las sociedades mercantiles cuyo objeto social principal sea la prestación de servicios deportivos y/o la participación en competiciones deportivas”. La titulación que se requiere es la de “Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte o del grado correspondiente análogo; o la de Técnico Deportivo de Grado Superior en la modalidad deportiva correspondiente”. Por lo que se refiere a los gestores de instalaciones deportivas, son “las personas responsables del funcionamiento general de una instalación o establecimiento deportivo, con funciones tales como la solución de los problemas diarios, elaboración de horarios, determinación del lugar de las actividades, redacción de normas de funcionamiento y uso, supervisión de la instalación y control de materiales deportivos y no deportivos. Los gestores de instalaciones deportivas de titularidad pública precisarán estar en posesión de alguna de las titulaciones de carácter oficial, correspondientes a enseñanzas universitarias o de formación profesional, en la rama de gestión de empresas, o de cualquier titulación universitaria o de formación profesional del ámbito deportivo”.

De este modo, encontramos en este texto normativo una clara distinción entre la Dirección orientada a sus implicaciones principalmente deportivas y aquella otra más decididamente enfocada a la asunción de tareas gerenciales para recabar de la instalación al frente de la cual se halla el máximo aprovechamiento desde el punto de vista funcional. Comparecen así variables como rentabilidad, calidad, seguridad y satisfacción de las expectativas de los consumidores de servicios deportivos que hacen uso de ella, lo sean ocasionalmente o vinculados por cualquier título con la organización deportiva de que se trate.

Finalmente, la Ley señala que los organizadores de actividades deportivas son “las personas físicas, jurídicas o administraciones públicas que intervienen en el proceso de planificación, diseño y producción de las mismas mediante su intervención directa, o a través de cualquier forma de delegación, contrato o cesión a un tercero, asumiendo las responsabilidades de toda índole que puedan derivarse de su desarrollo. Los organizadores de actividades deportivas, además del cumplimiento de los requisitos determinados en la presente ley, deberán cumplir los que con carácter específico o general establezcan las normativas que les sean de aplicación”.

La regulación se completa con la persecución del intrusismo y la suplantación de titulaciones por otras carentes de reconocimiento oficial (art. 63.4), previéndose (art. 200.3) como infracción grave sancionada con multas de 601 a 6.000 euros (art. 202.2) “el ejercicio de las profesiones reguladas en esta ley sin tener la titulación profesional requerida en dicha norma, o encubierta en una dedicación no profesional para la que sí se posea la cualificación necesaria; y la organización de eventos o actividades deportivas ordinarias con personal que no esté en posesión de la titulación o formación exigida a los técnicos deportivos, cuando en dicho evento o actividad se ejerzan competencias o funciones propias de alguna de las categorías de estos”.

2.2.5.- COMUNIDAD AUTÓNOMA DE EXTREMADURA

El art. 81.g de la Ley 2/1995, de 6 de Abril, del Deporte de Extremadura apenas se limitaba a calificar como infracción grave el hecho de “prestar servicios de enseñanza, dirección y entrenamiento de carácter técnico deportivo, con carácter habitual y mediante remuneración sin la titulación correspondiente”, lo que guardaba correspondencia con el art. 53.1º, que disponía que “para la realización de actividades de enseñanza, dirección, gestión, entrenamiento o

animación de carácter físico-deportiva en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Extremadura se exigirá estar en posesión de la correspondiente titulación”. Esta insuficiente regulación ha dado paso a un satisfactorio desarrollo normativo mediante Ley 15/2015, de 16 de abril, por la que se ordena el ejercicio de las profesiones del deporte en Extremadura, considerando como tales (art. 6.2) las de “Profesor de Educación Física, Monitor Deportivo, Entrenador Deportivo, Preparador Físico y Director Deportivo”. Por lo que concierne a éste, se define (art. 12) como “todo aquel profesional del deporte que desarrolla su actividad profesional en centros, instalaciones o entidades deportivas, tanto de titularidad pública como privada, gestionando y dirigiendo las instalaciones deportivas, los programas de ejercicio físico y/o deportivos o los recursos humanos relacionados con el deporte. Corresponde también al Director Deportivo la organización de eventos deportivos cuya oficialidad esté reconocida por la Dirección General competente en materia de Deportes de la Junta de Extremadura o por las Federaciones Deportivas, así como aquellos que revistan una especial peligrosidad o en los que participen un elevado número de deportistas. Este tipo de eventos, que serán regulados reglamentariamente, deberá contar necesariamente con un Director Deportivo, salvo que su contenido sea de iniciación deportiva”.

De forma semejante a como acontece en la Ley homónima catalana, las funciones que se le atribuyen son “a) La planificación, programación, dirección, control y supervisión de las actividades y eventos físico-deportivos. b) La coordinación, supervisión, dirección y evaluación de la actividad realizada por los profesionales del deporte que ejerzan u organicen actividades o eventos reservados a las profesiones del deporte reguladas en la presente ley en el centro, en la instalación o para la entidad en la que preste sus servicios el Director Deportivo, sin menoscabo de la competencia, responsabilidad y autonomía de cada uno de ellos en su ejercicio profesional”. El art. 18 se detiene en la titulación requerida: “el ejercicio de la profesión de Director Deportivo requiere acreditar una cualificación profesional mediante la posesión del Grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte o Licenciatura correspondiente. Cuando la actividad profesional se desarrolle en el marco de una única modalidad deportiva, también pueden ejercer la profesión quienes acrediten una cualificación mediante la posesión del título de Técnico Deportivo Superior de la modalidad y especialidad deportiva correspondiente”.

2.2.6.- COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ANDALUCÍA

La Ley 5/2016, de 19 de julio, del Deporte de Andalucía reconoce la profesión de Director Deportivo en su art. 49, considerando tales a “aquellas personas que, con la titulación exigida conforme a lo dispuesto en la presente ley, ejercen, aplicando los conocimientos y las técnicas propios de las ciencias del deporte, las siguientes funciones: a) La planificación, programación, dirección, supervisión y análogas de las actividades deportivas que se desarrollen en entidades, centros, servicios y establecimientos deportivos de titularidad pública o privada. b) La coordinación, supervisión y evaluación de las funciones técnicas realizadas por quienes ejerzan actividades reservadas a las profesiones reguladas de monitor o monitora deportivo y entrenador o entrenadora deportivo”. Sin embargo, siguiendo la línea de la Comunidad Autónoma Riojana, ofrece una regulación completa de las profesiones del deporte dentro de la propia Ley general del Deporte, evitando así duplicidades normativas.

El fundamento de la regulación de ésta y de otras profesiones del deporte, entendido su ejercicio como “la prestación de servicios deportivos con carácter remunerado, por cuenta propia o ajena, con independencia del sector público o privado en el que se ejerza, quedando excluidas las

actividades realizadas en el marco de las relaciones de voluntariado y análogas, sin perjuicio de que dichas actividades puedan tener un régimen jurídico específico” (art. 86.1) no es otro que “la salvaguarda de los derechos de seguridad y salud de las personas consumidoras o usuarias de los servicios deportivos” (art. 85.1). Como establece el art. 91, “para ejercer la profesión de director o directora deportivo, será necesario estar en posesión del Grado de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte o título equivalente. Si la dirección se proyecta sobre una única modalidad o especialidad deportiva, también podrán ejercer la profesión, en este caso, quienes ostenten el título de Grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte o título equivalente, con formación o experiencia adecuadas a la modalidad o especialidad deportiva que se trate, y el título de Técnico o Técnica Deportivo Superior o título equivalente en la modalidad o especialidad deportiva correspondiente. La actividad profesional del director o directora deportivo, en algunos casos, puede conllevar funciones instrumentales de gestión, y no precisa su presencia física en el desarrollo de las actividades deportivas”. La transgresión de estos requerimientos viene tipificada como infracción grave (art. 117.g), pudiendo sancionarse con multa de 601 a 5.000 euros (art. 119.1).

2.2.7.- COMUNIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

El art. 18 de la Ley 15/1994, de 28 de diciembre, del Deporte de la Comunidad de Madrid señala que “la tipología, estudios, competencias y funciones de los técnicos deportivos de la Comunidad de Madrid se establecerán reglamentariamente, sin perjuicio del marco estatal”. Tan lacónica referencia a la cualificación y funciones de los técnicos deportivos ha dado paso a un desarrollo normativo con rango legal, siguiendo los ejemplos de Cataluña y Extremadura, a través de la Ley 6/2016, de 24 de noviembre, por la que se ordena el ejercicio de las profesiones del deporte en la Comunidad de Madrid, definiéndolas (art. 6.1) como “las actividades que mediante la aplicación de conocimientos específicos y técnicas propias de las ciencias de la actividad física y del deporte, permiten que la actividad física y deportiva sea realizada de forma segura, adecuada, saludable y sin menoscabo de la salud e integridad física de los consumidores, usuarios y deportistas”.

Descendiendo a lo concreto reconoce y regula las profesiones de Monitor, Entrenador, Preparador Físico, Director Deportivo y Profesor de Educación Física (art. 6.2). El Director Deportivo se define en el art. 11 como “todo aquel profesional del deporte que dedica su actividad profesional a la dirección, organización, coordinación, planificación, supervisión y evaluación de actividades físicas y deportivas y de los recursos humanos del deporte en un centro, servicio, instalación o entidad deportiva, tanto de titularidad pública como privada y siempre aplicando los conocimientos y las técnicas propias de las ciencias de la actividad física y del deporte, así como conocimientos instrumentales”. Sus funciones se concretan en “a) la dirección, coordinación, planificación, programación, control, supervisión y evaluación de las actividades físicas y deportivas. b) La dirección, coordinación, supervisión y evaluación de la actividad realizada y de la prestación de servicios por quienes ejerzan funciones y actividades reservadas a las profesiones del deporte reguladas en los artículos anteriores sin menoscabo de la competencia, responsabilidad y autonomía de cada uno de ellos en su ejercicio profesional”.

El art. 17 exige para la asunción de tales funciones “estar en posesión de la titulación de Licenciatura en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte o el correspondiente título de Grado que la sustituya”, si bien “cuando la actividad profesional se desarrolle en el marco de una única modalidad deportiva, también pueden ejercer la profesión quienes posean el título de Técnico

Deportivo Superior de la modalidad y especialidad deportiva correspondiente”, lo que en el marco de las organizaciones deportivas dedicadas en exclusiva al tenis ha de identificarse inexorablemente con el título de Profesor Nacional de Tenis (Nivel III).

El art. 28.3 califica como infracción grave “el ejercicio de actividades o funciones reservadas a las profesiones reguladas en la presente Ley sin disponer de las cualificaciones profesionales requeridas en cada caso”, pudiéndose imponer al infractor multas de 1.001 a 3.000 euros (art. 29.2).

3.- LAS PARTICULARIDADES DE CADA DEPORTE EN LA DELIMITACIÓN DE LAS FUNCIONES DEL GERENTE Y DIRECTOR DEPORTIVO

La problemática de cada deporte es singular y, por tal razón, diferenciada de los demás, especialmente en lo que concierne a dos de las actividades más directamente relacionadas con la gestión y administración de entidades deportivas: la organización y puesta en funcionamiento de escuelas deportivas y la programación y ejecución de actividades de competición.

En el primer aspecto, muchos son los factores que habrá que tener en cuenta: el número de instalaciones con las que contamos, que será un factor limitativo del número de alumnos que podremos acoger en nuestros programas de enseñanza y, con ello, el número de técnicos que nos harán falta para su ejecución a lo largo de la temporada. Las peculiaridades de cada deporte saltan aquí en primer plano, pues los métodos de enseñanza en unos y otros condicionan enormemente el número de alumnos y, sobre todo, la ratio alumno/profesor que podemos establecer. Será mucho mayor en deportes de equipo como el fútbol, frente a lo mucho más reducida que es en deportes individuales o de parejas como el tenis o el pádel, que se practican en espacios más reducidos donde la concentración de un gran número de personas nos pone ante el potencial escenario de la causación de daños personales.

Todo ello impone a los gestores de organizaciones deportivas un conocimiento de estas particularidades por más que la ejecución de los programas de enseñanza termine recayendo en técnicos subordinados a su superior posición jerárquica. Estas diferencias se advierten incluso en aspectos no desdeñables como la climatología, que en unos deportes más que en otros puede ser perturbadora y hasta impeditiva de la adecuada ejecución de los programas de enseñanza, abriéndose así una potencial fuente de problemas con los usuarios del servicio ante la cual hay que estar convenientemente prevenido.

También incide en estos aspectos el tipo de instalaciones con las que la entidad deportiva cuenta: cada vez más los programas de enseñanza de tenis pueden conducirse satisfactoriamente en espacios tradicionalmente ajenos a nuestra disciplina. Sea con carácter complementario (por ejemplo, para actividades de calentamiento o de preparación física), sea con el propósito de ejecutar programas específicos para los más pequeños (por ejemplo, el programa de la ITF ‘Play and Stay’), bien puede sacarse partido a ciertos espacios en los que de partida no habíamos pensado como adecuados para nuestras escuelas. Un frontón, una pista de fútbol-sala o los larguísimos pasillos que entre las canchas de tenis no han tenido nunca más funcionalidad que la de habilitar el paso de los usuarios practicantes, nos abren nuevas posibilidades para acoger más alumnos y entrenadores a nuestro programa, al tiempo que abrimos la mente a la incorporación de novedosos métodos de enseñanza que, especialmente con los más pequeños, nos brindarán resultados de aprendizaje significativos.

En el segundo aspecto, las competiciones topan muy directamente con la idiosincrasia de cada disciplina deportiva y están más o menos asociadas a los programas de enseñanza, lo que en buena medida puede incidir en la motivación de nuestros alumnos y, en estrecha relación con ello, en la sostenibilidad de nuestro proyecto deportivo. En deportes como el fútbol, la competición es el motor que atrae al alumno, que concibe el entrenamiento como la preparación indispensable para, a través de la cohesión del grupo, afrontarla en las mejores condiciones de éxito. Los aspectos técnicos quedan en un segundo plano y apenas se vislumbran factores inhabilitantes para la participación de cualquier alumno en la competición, más allá de los deseos y aspiraciones que toda organización deportiva pueda establecer en el marco de su política deportiva, alineando a sus jugadores más diestros para tratar de alcanzar los mejores resultados.

En cambio, en el tenis la competición es algo que sobreviene después de un aprendizaje técnico más o menos prolongado y, por lo demás, no siempre se contempla dentro del mismo programa de enseñanza. No son pocos los niños que, pocas semanas después de haberse iniciado en nuestro deporte, preguntan a su entrenador cuándo llegará su primer partido. La respuesta que se le suele dar no es la que les gustaría oír y es que la ortodoxia de nuestro deporte no está pensada ni para los más pequeños ni mucho menos para los que todavía no han adquirido una mínima destreza. Pensemos, por ejemplo, en la barrera que para muchos representa el servicio, que es, se quiera o no, la puerta de entrada al juego. De ahí que sea indispensable arbitrar sistemas de competición adaptados que anticipen al máximo la experiencia de la competición, que operará con toda seguridad como un factor motivante que contribuirá a la fidelización de nuestros alumnos. De este modo, el compromiso con ellos no quedará circunscrito únicamente a esas sesiones periódicas de entrenamiento colectivo, sino que esas competiciones adaptadas que seamos capaces de articular vendrán a ser un complemento del entrenamiento que puede distinguirnos de otros competidores.

4.- LAS PARTICULARIDADES DE CADA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA COMO CONDICIONANTES DE LAS FUNCIONES DEL GERENTE Y DIRECTOR DEPORTIVO

No todas las entidades deportivas que acogen programas de enseñanza de tenis son iguales. Sus características condicionan notablemente el contenido de las funciones de un Director deportivo, entendido como aquel profesional que, desde una perspectiva jerárquica, encabeza el organigrama de una entidad deportiva. Por tanto, la dimensión y complejidad interna de cada organización deportiva va a condicionar el organigrama y las relaciones de jerarquía que puedan establecerse y, con ello, las funciones que son propias de aquellos que se sitúan en su cúspide. Esta complejidad se relaciona en esencia con el número de socios y otros usuarios que convergen en la entidad deportiva; con la variedad y características de las instalaciones y servicios que es capaz de proporcionar; y con el campo de actuación que, a quienes forman parte del organigrama funcional de la organización, les sea definido y atribuido por quienes se erigen en órganos de gobierno y representación de tales entidades.

Es por ello que el desembarco de un profesional de la gestión deportiva en una determinada entidad le obliga en primer término a conocer las particularidades que concurren en su nuevo entorno de trabajo y a acomodarse cuanto antes a ellas antes de lanzarse a la puesta en funcionamiento de su propio proyecto deportivo. Éste no puede ser plenamente confeccionado en una suerte de laboratorio con vistas a su trasplante en una cierta organización deportiva, pues, sin haber contado con las peculiaridades que se asocian a un deporte y a una concreta entidad deportiva, las perspectivas de éxito funcional se pueden reducir considerablemente.

Cierto es que contar con un especial ligamen al deporte en el que uno pretende desarrollarse profesionalmente como gestor facilitará enormemente las cosas, pero estar al frente de una organización deportiva que quiere ser puntera y procurar la plena satisfacción de sus socios y usuarios no puede sustentarse sólo en esa experiencia ni puede fiarse exclusivamente al éxito deportivo como jugador. Si ser un líder significa, simplemente, aprovechar una oportunidad para establecer la diferencia y que se note el efecto de nuestra acción, la experiencia puede no ser bastante. Existe hoy en día una amplia oferta formativa en el campo de la gestión y administración de entidades deportivas y hasta puede advertirse cómo está llegando la especialización en este sector, pues no faltan los programas de formación orientados a procurar especialización en un concreto deporte, como el fútbol o el tenis. Por el contrario, carecer apriorísticamente de esa experiencia específicamente tenística no debe disuadir al que ya atesora una notable formación como gestor deportivo, pues ésta se asienta sobre unas bases que facilitan enormemente la asimilación de las singularidades de aquellas modalidades deportivas inicialmente extrañas.

5.- EL ORGANIGRAMA FUNCIONAL EN LOS GRANDES CLUBES DE TENIS

Es imprescindible justificar el adjetivo que se emplea ('grandes') para precisar a qué tipo de organizaciones deportivas nos queremos referir dentro del inmenso tejido de entidades e instalaciones donde se puede practicar tenis. No es mi propósito servirme de tal adjetivo como sinónimo de 'mejores' o 'más importantes' o 'de mayor relieve o solera', sino designar con él a entidades deportivas que por lo variopinto de la oferta de ocio que ofrecen; por el gran número de socios o usuarios con que cuentan; e, incluso, por los recursos económicos que potencialmente una buena gestión puede extraer de ellas, suelen contar con una masa social más heterogénea en cuanto a sus intereses y motivaciones, lo que hace siempre más compleja la tarea de procurar su completa satisfacción. Encontraremos en ellos socios que ven en el club un espacio de encuentro social donde la práctica del deporte sea meramente complementaria.

Quizá por ello no tengan especial interés en los logros deportivos de la entidad o que en sus instalaciones tengan lugar eventos deportivos de gran relieve social, pues todo ello puede perturbar el goce al que están habituados. Habrán otros, sin embargo, que se interesan porque el club sea capaz de ofrecer a sus hijos una formación tenística integral desde las edades más tempranas hasta llegar a las puertas del profesionalismo, lo que incide directamente en los tipos de programas de enseñanza que pueden llegar a establecerse para la consecución de tales objetivos. Y si se pretende atender tales requerimientos, con la gran cantidad de recursos materiales que a ellos se asocian, no es extraño que podamos soliviantar a otro gran número de socios que no aspiran a más que a tener libres las pistas cada vez que se acercan al club con el propósito de hacer deporte y cuya única preocupación es que las canchas estén en las mejores condiciones posibles. Y si en el programa de la recientemente elegida Junta Directiva se apostó por la renovación de instalaciones, sacar el máximo provecho de la instalación a partir de la programación de actividades que dejan a la organización deportiva adicionales réditos será con toda seguridad mucho más popular que las siempre temidas subidas de cuotas o derramas. En definitiva, en los clubes que brindan más servicios, que cuentan con gran variedad de instalaciones, se generan casi inconscientemente intereses contrapuestos en la masa social que colocan la gestión y administración de la organización ante potenciales situaciones de conflicto, que han de ser afrontadas con gran profesionalidad y sensibilidad.

Por tal razón, en estos grandes clubes es previsible encontrarnos con una mayor articulación funcional. De hecho, el Director deportivo, aquel sobre cuyas espaldas recaerán las decisiones fundamentales atinentes a los programas de enseñanza y a las actividades de competición, previsiblemente habrá de compartir espacio con un Jefe de Administración o con un Gerente más orientado a la vertiente social, corporativa y económico-financiera. La cooperación entre ambos resulta imprescindible para que las implicaciones sociales y económicas de las actividades estrictamente deportivas sean ponderadas en su justa medida, pues si los detalles técnicos de la programación, organización y ejecución corresponderán al Director deportivo, habrá que atribuir al gerente competencias, no sólo en cuanto a la programación, organización y gestión de tales actividades en el conjunto de la instalación, sino también en la supervisión generalista de tales actividades, asegurándose que el desarrollo de las mismas es conforme con los valores y estándares de calidad que a toda costa la organización deportiva persigue preservar.

El organigrama funcional puede completarse con otros puestos que, inevitablemente, habrán de estar jerárquicamente subordinados: designar directores o coordinadores para los distintos programas de enseñanza que la organización deportiva haya puesto en funcionamiento resulta necesario por razones logísticas de organización del trabajo, puesto que las escuelas se extienden con frecuencia a todos los días de la semana, incluyendo los fines de semana, con horarios también muy dispares. A estos coordinadores corresponderá la supervisión del trabajo cotidiano a fin de atender con prontitud los imponderables que sobrevenidamente puedan surgir. Asimismo, la variedad de servicios de toda índole que estos grandes clubes suelen ofrecer a sus socios y usuarios impone al gerente dedicar una especial atención a otras áreas con problemáticas específicas, que posiblemente precisan del nombramiento de un coordinador. Pensemos, por ejemplo, en las necesidades que requiera la dotación de un espacio de vigilancia y atención para los más pequeños (una especie de zona infantil); o de un gimnasio, que siempre exige la presencia de personal cualificado en tales lides que asegure el uso adecuado de los aparatos y asesore a los usuarios a propósito de lo que pueda ser más conveniente para su salud o para prevenir lesiones; o, incluso, de una piscina y su entorno para el tiempo estival, en la que pueden también programarse actividades de aprendizaje y de ocio, al margen del aprovechamiento que de ella pueda hacerse como elemento complementario para los programas de enseñanza de tenis.

En definitiva, el Gerente o Jefe de Administración, concebido como aquel profesional que se sitúa en la cúspide de la organización deportiva, ha de contar inevitablemente con otras personas con las que guardará relación de subordinación, entre las cuales se encontrará el mayor o menor número de subalternos que la entidad, atendidas sus dimensiones y número de usuarios, exija para procurar la mejor atención a aquellos que han confiado a ella algo tan importante como su tiempo de ocio. Sin duda, sus funciones se orientarán ante todo a la planificación estratégica y a la toma de decisiones en orden a la mejor gestión y administración de la entidad al frente de la cual se halla.

A su lado o bajo cierta dependencia jerárquica, el Director Deportivo viene a acentuar el perfil técnico de sus funciones en lo que concierne al control de la esfera deportiva, sin perjuicio de los deberes de cooperación y coordinación con el gerente en todo lo que atañe a las implicaciones económicas y organizativas que traen su causa de la planificación y ejecución de políticas estrictamente deportivas. Así, caerá dentro de la dedicación del Director deportivo el diseño y programación de las distintas escuelas que pretenden ponerse en marcha; la selección y control de la actividad desplegada por los distintos responsables de los programas de enseñanza que

puedan haberse implantado; la designación de los capitanes de equipos de competición y la elaboración de un calendario interno de competiciones que sea coherente con los intereses de la masa social; y, en último término, la contratación, coordinación y supervisión de las tareas cumplidas por el plantel técnico a quien corresponda la ejecución de los distintos programas de enseñanza puestos en funcionamiento, desde los entrenadores de tenis hasta los preparadores físicos, pasando por los psicólogos o expertos en nutrición deportiva con los que podemos modelar nuestro proyecto en aras de la consecución de altas cotas de excelencia deportiva.

6.- EL ORGANIGRAMA FUNCIONAL EN CLUBES DE TENIS MÁS MODESTOS

Por el contrario, abundan las organizaciones deportivas que, sin renunciar a ofrecer a sus socios un mejor servicio, suelen ser más inmovilistas en cuanto a la oferta de los mismos. Temporada tras temporada, la dinámica de funcionamiento no varía en demasía y, por tal razón, el crecimiento y la innovación, que quizá pueda ser una aspiración en el terreno de las ideas, no termina de concretarse. Se dice que para ello son imprescindibles más recursos y, por tal razón, es imprescindible la captación de nuevos socios, pero para tal propósito el anquilosamiento que desde fuera puede percibirse opera también como un factor ciertamente disuasorio. De ahí que, pese a las ofertas de incorporación que en muchos clubes suelen plantearse, la respuesta no sea siempre exitosa. Y si no fructifica, difícilmente pueden acometerse esas reformas que traerían consigo la implantación de más y mejores servicios que contribuirían a la modernización de la organización deportiva.

Como es natural, el organigrama funcional ante el que nos podemos encontrar en este tipo de organizaciones es mucho más modesto. Quien dirige desde la cúspide suele tener un perfil netamente deportivo, sin que se deslinden radicalmente las funciones de orden gerencial con las concernientes a la promoción, organización, ejecución y supervisión de actividades deportivas. Todo lo más que podrá darse es la existencia de personal de secretaría o administración que vendrá a complementar las carencias que un Director de tal índole pueda tener de partida en los campos de la gestión y administración de la organización deportiva. No hay que olvidar que la escasez de recursos económicos trae consigo que sean menores los recursos humanos disponibles o que incluso se externalicen ciertos servicios.

Como quiera que sea, este Director más focalizado en lo estrictamente deportivo será responsable de promover y organizar probablemente con unas condiciones de mayor libertad el proyecto deportivo de la entidad, pues en menor medida se enfrentará a situaciones de colisión de intereses. El número de usuarios damnificados por las actividades que puedan articularse será mucho menor, por no decir inexistente, pues también es previsible que los programas de enseñanza y las actividades de competición tengan de partida un menor número de destinatarios. Quizá ello permita asegurar por más tiempo el crecimiento deportivo de los mejores talentos, programando con mayor facilidad escuelas de tecnificación que en clubes más grandes, más sujetos a la demanda de las instalaciones propias que interesan los usuarios amantes de la práctica libre del deporte, serían del todo punto inviables. No es extraño tampoco que este Director deportivo pueda eventualmente descender a la ejecución de aquello que programa y dirige, comportándose así como un técnico más que se inmiscuye en la maquinaria de funcionamiento ordinario de las escuelas desde donde ejerce también sus tareas de control y supervisión.

Desde un punto de vista formativo, en este tipo de Director pesa en mayor medida lo estrictamente deportivo en general y lo tenístico en particular. No es extraño reconocer detrás de él un antiguo jugador que, terminada la aventura del tenis profesional o semiprofesional, encuentra en la enseñanza del tenis el mejor horizonte ocupacional. Quizá las carencias más acusadas las presenta en las áreas de la gestión y la administración, que habrán de verse complementadas por la intervención de terceras personas. La inercia a reproducir temporada tras temporada la oferta de ocio a una masa social con un perfil de inquietudes e intereses mucho más homogéneo que en los grandes clubes puede erigirse en un factor que dificulta la captación de nuevos recursos y merma sobremanera las expectativas de innovación. Pero no sería justo evidenciar esta pesimista visión de las cosas: muchos de estos profesionales, que se han capacitado federativamente como técnicos, pueden sentir la necesidad de corregir el déficit de formación de que adolecen, acudiendo a la variedad de oferta profesionalizante que muchas instituciones educativas han diseñado en las últimas décadas en términos de hacerla compatible con las obligaciones laborales de estos profesionales. En contacto con otros alumnos, asimilando también el know-how de sus profesores y de otros estudiantes con experiencia profesional en otras disciplinas deportivas, encontrarán a buen seguro nuevos caminos para generar innovación y buen hacer, antesala de la captación de nuevos recursos que satisfaga en mayor medida la experiencia del consumidor de los servicios deportivos y de otra índole que desde tales organizaciones deportivas puedan ofrecerse.

7.- EL ORGANIGRAMA FUNCIONAL EN OTRAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS ORIENTADAS A LA PRÁCTICA DEL TENIS

7.1.- Las federaciones deportivas

Las federaciones, al igual que los clubes de tenis, vienen definidas y reguladas por las Leyes del Deporte, tanto estatal como autonómicas, enunciando entre otras cosas los requisitos de constitución, la estructura orgánica con la que cuentan, las funciones que las leyes y la normativa de desarrollo les atribuyen y las causas determinantes de su extinción. En común tienen ambos tipos de organizaciones deportivas el hecho de ser asociaciones privadas sin ánimo de lucro a los que sólo supletoriamente les resulta de aplicación la ley estatal y las autonómicas reguladoras del asociacionismo. Sin embargo, el intervencionismo de los poderes públicos en su organización y funcionamiento se hace más acusado en las Federaciones por cumplir por delegación funciones administrativas en cuanto agentes colaboradores de las Administraciones públicas.

Por lo que concierne a las tareas de gestión y a su organigrama funcional, éste viene recogido en la leyes del Deporte, previendo unos órganos de gobierno (el Presidente y la Junta Directiva), un órgano de representación (la Asamblea) integrada por distintos estamentos (clubes, deportistas, técnicos y árbitros, junto con las propias Federaciones territoriales en el caso de la Asamblea de la Federación Española de Tenis). Otro órgano altamente relevante en relación a lo que nos ocupa es la figura del Secretario-a General, que, además de asumir la condición de fedatario en la actividad ordinaria de los órganos de gobierno y representación, suele en muchos casos asumir la dirección del personal administrativo, erigiéndose así en un verdadero gerente que, en cuanto retribuido, ha de ser un profesional altamente cualificado en las tareas de gestión y administración de una organización deportiva tan mediatizada por las imposiciones que resultan de la normativa aplicable.

Las áreas sobre las que se proyectan las actividades de gestión vienen estrechamente ligadas las funciones que les atribuyen las Leyes del Deporte, tales como, sin ánimo exhaustivo, calificar y

organizar competiciones deportivas oficiales dentro de su ámbito territorial de actuación; promover el tenis en dicho ámbito territorial; diseñar, elaborar, ejecutar o, en su caso, sostener planes de preparación de los deportistas de alto nivel; colaborar con las administraciones públicas en la formación de técnicos deportivos y en la lucha contra las lacras del deporte (violencia, dopaje y amaño de partidos, principalmente); ejercer la potestad jurisdiccional deportiva en los ámbitos en los que se articule (disciplinario, competitivo y electoral) dentro de su respectivo ámbito territorial; ejercer el control de las subvenciones que asignen a los clubes deportivos que se hallen incorporados a la propia Federación; y convocar y preparar a los deportistas que formen parte de las selecciones nacionales o territoriales que puedan arbitrarse.

Su funcionamiento ordinario dependerá de la ejecución de su propio presupuesto, que se nutrirá principalmente de las licencias, aportaciones de los clubes, inscripciones a los campeonatos oficiales que organice, subvenciones que puedan obtener de las administraciones públicas, aportaciones extraordinarias por la gestión dentro de su ámbito territorial de eventos deportivos organizados por entidades de ámbito estatal o internacional, liquidación de los cuadros de torneos celebrados en su ámbito territorial e ingresos obtenidos por la ejecución de sus propios programas de enseñanza y capacitación (escuelas de tenis, cursos de formación y reciclaje permanentes u ocasionales).

7.2.- Las Academias

Detrás de esta denominación se esconde una organización deportiva que ofrece en el mercado por precio servicios de enseñanza o de entrenamiento de medio o alto rendimiento a deportistas de todas las edades. Desde un punto de vista jurídico y orgánico, no son clubes, sin perjuicio de que, ligado a una Academia, pueda instrumentalmente constituirse uno que, tras la oportuna inscripción en el Registro de Entidades autonómico, termine por integrarse en una Federación territorial con vistas a la expedición de licencias y la participación en competiciones oficiales. No son jurídicamente clubes, pues en las Academias sí puede reconocerse el ánimo de lucro de sus titulares. Tampoco lo son orgánicamente, pues quienes reciben la prestación de sus servicios carecen de participación alguna en la toma de decisiones, que, como es natural, corresponderá al órgano de administración de la Academia, cualquiera que sea la forma jurídica de la que se revista. Las más comunes son las sociedades mercantiles de responsabilidad limitada y las comunidades de bienes.

Si contemplamos el tejido de Academias en España, observaremos realidades bien diferenciadas. Las hay que cuentan con una instalación propia que les permite organizar y ejecutar con gran libertad sus programas de enseñanza y entrenamiento, en los que previsiblemente tendrán cabida escuelas de recreación y de tecnificación, cada una de ellas dotadas de sus propias singularidades, atendidas las distintas motivaciones y requerimientos de los destinatarios de la prestación del servicio. En consecuencia, un aspecto esencial de la gestión de este tipo de entidades radica en identificar cuáles son esas necesidades y atenderlas puntualmente a plena satisfacción de los usuarios, a los que habremos de tener por verdaderos consumidores de servicios deportivos, siempre dispuestos a cambiar de aires si las condiciones del servicio no reúne los estándares de calidad que son conformes a las expectativas concretas del programa de entrenamiento del que son partícipes.

Pero también nos encontramos con Academias carentes de infraestructuras propias, que, en consecuencia, se ven obligadas a tomar en arriendo o en régimen de concesión administrativa el aprovechamiento temporal de instalaciones de titularidad privada o pública, según los casos. No

es extraño que algunos de los clubes a los que anteriormente nos hemos recibido cuente con amplia disponibilidad de pistas durante las mañanas de entre semana, encontrando, por consiguiente, en la actividad de entrenamiento profesional conducida por una academia en sus instalaciones una ocasión de obtener unos ingresos complementarios nada desdeñables para equilibrar su presupuesto social.

Desde un punto de vista deportivo, la proliferación de academias, unas más enfocadas hacia el profesionalismo, otras más orientadas a la formación de jóvenes talentos, ha contribuido notablemente a elevar el nivel del tenis español, que, si bien tradicionalmente contaba con excelentes jugadores en categorías alevín, infantil y cadete, fallaba, sin embargo, en la antesala del profesionalismo. La especialización en el entrenamiento que comporta la creación de academias, la imposibilidad que tienen muchas veces los clubes para articular programas de formación que cubran las necesidades de los jugadores a todos los niveles y, sobre todo, la diseminación de esta iniciativa privada de excelencia por toda la geografía española ha contribuido decisivamente a esa mejora, facilitando que los jugadores más destacados en categorías inferiores pudieran mantener las condiciones de entrenamiento sin merma de la cohesión familiar, tan necesaria para la protección y formación integral de los más jóvenes, proporcionando sin romper radicalmente con el medio natural de relación unas incomparables condiciones de desarrollo vital en etapas tan críticas como la adolescencia.

Por lo que concierne a la especificidad de su gestión y administración, no puede desconocerse cómo no pocas de las academias orientadas a la formación de aspirantes al profesionalismo en el tenis tienen los ojos puestos en el mercado internacional. Las condiciones climatológicas del Mediterráneo español y las ventajas para la formación del entrenamiento que de forma sostenida se conduce en canchas de tierra batida son ciertamente un atractivo para jugadores que provienen de otras latitudes. El prestigio siempre creciente de nuestros técnicos, vinculado a los éxitos del tenis español en las más altas esferas del profesionalismo en los últimos veinticinco años, es otro factor que no puede obviarse. Así las cosas, la gestión de academias de semejante perfil obliga a tener en cuenta las implicaciones de toda índole de la presencia continuada de extranjeros en España, muchos de ellos carentes de la ciudadanía de la Unión Europea. Habrá, por tanto, de arbitrase un programa integral que trasciende de lo estrictamente tenístico para comprender también todo lo concerniente al alojamiento, manutención y educación, sea dentro de las instalaciones de la Academia (si cuenta con ellas), sea de forma externa.

En lo que respecta a programas de formación más modesta, su funcionamiento ordinario no debe diferir en exceso de los clubes, por más que estos puedan carecer de ánimo de lucro. Tal circunstancia no significa que no perciban ingresos por la ejecución de los programas que ponen en funcionamiento, sino que tiene que ver con el destino y aplicación de tales ingresos al sostenimiento y conservación de las instalaciones del club deportivo, en lugar de proceder a su asignación o reparto por cualquier título jurídico entre los titulares de una empresa dedicada a la prestación retribuida de servicios de enseñanza y entrenamiento.

8. CONCLUSIÓN

Cualquiera que sea la naturaleza y la complejidad interna de una cierta organización deportiva, la cualificación de los que se hallan en su cúspide resulta esencial para sobrevivir en un mercado (el del consumo de servicios deportivos) altamente competitivo. Todavía se dejan ver en muchas de estas organizaciones profesionales con una dilatada trayectoria como jugadores de tenis que, sin

embargo, adolecen de falta de competencia en tareas de gestión y administración, por no decir nada de la ausencia de programaciones o métodos de supervisión y evaluación de los resultados.

La proliferación de programas posgraduales de formación de orientación profesionalizante y para cuyo acceso no es imprescindible una especial cualificación previa abre para estas personas unas oportunidades ciertamente atractivas para corregir ese déficit formativo de partida. Pero no sólo eso: a través de estas páginas hemos podido comprobar que la legislación impone la exigencia de titulación a todos aquellos que quieren dedicarse profesionalmente al deporte. Ciertamente es que, aun teniendo las normas, sigue faltando la voluntad y la valentía política para exigir su aplicación e infligir a aquellos que flagrantemente las vulneran las consecuencias sancionadoras normativamente previstas. Sin embargo, a nadie escapa que el panorama que se vislumbra es el decidido compromiso de los poderes públicos por la aplicación de estos requerimientos. Basta observar que la definición y regulación de las distintas profesiones del deporte se contiene precisamente en las normas más recientes, de modo que no resulta arriesgado pensar que en breve todas las regulaciones autonómicas del deporte seguirán la senda abierta por las Comunidades Autónomas de referencia en este terreno. Pero, por encima de las imposiciones que deriven de las normas jurídicas, la seguridad de nuestros deportistas y la calidad del servicio han de servir a los profesionales del deporte como un factor de motivación intrínseco para mantenerse en constante formación a lo largo de toda su vida profesional.

9. BIBLIOGRAFÍA

1. ANDERSON, K. (2004). *Hacer crecer el tenis: estrategias en los Estados Unidos de América*. ITF CSSR, 33, 11-13.
2. BADÍA, R., GARCÍA, G., MAREMA, G., ORIOL, J. & SOLANELLAS, F. (1996). *Organització de les escoles de tennis*. Apunts. Educació Física i Esports, 44-45, 51-62.
3. CRESPO, M. *Marketing y gestión en el tenis*. <http://www.miguelcrespo.net/articulos/Crespo.%20Marketing%20y%20gestion%20en%20el%20tenis,%20002.pdf>.¹
4. CRESPO, M., REID, M. & MILEY, D. (2005). *Perspectiva mundial de la formación de entrenadores de tenis*. ITF CSSR, 35, 11-13.
5. CRESPO, M. (2006). *Nuevas perspectivas en la investigación y aplicación al tenis*. Congreso Mundial de Deportes de Raqueta, Madrid. <http://www.miguelcrespo.net/articulos/Crespo.%20Nuevas%20perspectivas%20en%20tenis.%20Madrid%20OWCRS%202006.pdf>
6. CRESPO, M. (2007). *Los clubes de tenis y los programas de la Federación Internacional de Tenis*. Programa de la ITF para la Formación de Entrenadores, Coach Education Series.
7. CRESPO, M. & UNIERZYSKI, P. (2007). *Review of modern teaching methods for tennis*. RICYDE, 7, 1-10.
8. CRESPO, M. *Características específicas del tenis*. <http://www.miguelcrespo.net/articulos/Crespo.%20Caracteristicas%20especificas%20del%20tenis%20-%20Colombia.pdf>
9. DAVIES, K. (2009). *Entrenar en condiciones climáticas adversas*. ITF CSSR, 47, 12.
10. DE LA TORRE, F. (2008). *Derecho y deporte. Particular referencia a los accidentes deportivos. Responsabilidad civil y riesgos en el deporte*. Revista Jurídica de Deporte y Entretenimiento: deportes, juegos de azar, entretenimiento y música, 24, 17-31 [= Diario La Ley, 7081].
11. GONZÁLEZ, G., TABERNERO, B. & MÁRQUEZ, S. (2000). *Análisis de los motivos para participar en fútbol y en tenis en la iniciación deportiva*. European Journal of Human Movement, 6, 47-66.
12. ITF (1998). *Manual de Liderazgo, Gestión y Administración*. Londres.
13. LÓPEZ, A., MARTÍNEZ, J. R. & LUNA-AROCAS, R. (2005). *El perfil del gestor público deportivo en la Comunidad Valenciana*. Gestion'em. Revista de Gestió Esportiva, 9, 69-85.
14. MALDONADO, J. (2009). *Jurisprudencia reciente de la Sala Primera del Tribunal Supremo sobre responsabilidad civil por causa de la práctica deportiva*. Revista Jurídica de Deporte y Entretenimiento: deportes, juegos de azar, entretenimiento y música, 26, 77-94.
15. MENON, S. (2004). *Cómo crear un plan de desarrollo del tenis*. ITF CSSR, 33, 6-8.
16. MOHORTE, A. (2002). *El líder como organizador de equipos*. Gestion'em. Revista de Gestió Esportiva, 1, 5.
17. MUÑOZ, P. (2008). *La responsabilidad civil en el ámbito deportivo*. Diario La Ley, 7081.

18. QUESADA, A. J. (2010). *Daños sufridos durante sesiones de aprendizaje deportivo: recorrido jurisprudencial*. Diario La Ley 7417.
19. PEIRÓ, J.M., RAMOS, J., GONZÁLEZ, P., RODRÍGUEZ, I. & TORDERA, N. (1995). *Aspectes psicosocials de la gestió d'instal·lacions esportives: implicacions sobre les actituds i les conductes esportives dels usuaris*. Apunts. Educació Física i Esports, 39, 67-75.
20. RUIZ, J. (2007). *Las actividades deportivas bien como competición o como ocio pueden generar responsabilidad, tanto la práctica en sí como el espectáculo en general*. Revista Crítica de Derecho Inmobiliario, 702, 1864-1870.
21. VAN FRAAYENHOVEN, F. (2004). *Cuándo, cómo y qué mejorar como entrenador de tenis*. ITF CSSR, 33, 3.