

***Trabajo Decente,  
Desarrollo local y  
Deporte***

## **A D V E R T E N C I A**

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de cómo hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

---



# ***Trabajo Decente, Desarrollo local y Deporte***

*Realizado por Giovanni di Cola con Christel Costa,  
Claire Bélony y Bertrand Loze*

Programa Universitas de la Oficina Internacional del Trabajo  
conjuntamente con el Centro Deportivo del Valle de Joux



Copyright © Organización Internacional del Trabajo, 2008  
Primera edición 2008

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a: courriel: [pubdroit@ilo.org](mailto:pubdroit@ilo.org), solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados las organizaciones asociadas de derechos de reproducción, pueden hacer fotocopias de conformidad con las licencias obtenidas con este fin. Para encontrar el organismo responsable de los derechos de reproducción en su país, visite el sitio [www.ifro.org](http://www.ifro.org).

---

DI COLA, GIOVANNI; COSTA, CHRISTEL; BELONY, CLAIRE; LOZE, BERTRAND  
Trabajo decente, desarrollo local y deportes. Ginebra: OIT, 2008.

84p.

Bibliografía: p. 81-84  
ISBN: 978-92-9088247-3

TRABAJO DECENTE/ /DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL/ /DEPORTE/ /PAISES EN DESARROLLO/  
/PAISES DESARROLLADOS/ /SUIZA/

---

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza.

También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org) Sitio en la red: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns)

El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) es un servicio técnico de la OIT, establecido en 1964 con el fin de impulsar y coordinar los esfuerzos de las instituciones y organismos dedicados a la formación profesional en la región.

Las publicaciones del Centro pueden obtenerse en las oficinas locales de la OIT en muchos países o solicitándolas a OIT/Cinterfor, Casilla de correo 1761, E-mail: [oitcinterfor@oitcinterfor.org](mailto:oitcinterfor@oitcinterfor.org), Fax: 902 1305, Montevideo, Uruguay. Sitio en la red: [www.oitcinterfor.org](http://www.oitcinterfor.org)

---

Impreso en la República Oriental del Uruguay

# Presentación

---

**E**l Trabajo Decente resume las aspiraciones de las personas en su vida laboral en relación a oportunidades e ingresos; derechos, voz y reconocimiento; estabilidad familiar y desarrollo personal; justicia e igualdad de género. Las diversas dimensiones del trabajo decente son pilares de la paz en las comunidades y en la sociedad.

Este objetivo global de la OIT, asumido también por la Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, debe ser progresivamente incorporado a las estrategias nacionales de desarrollo y realizado a nivel local, ya que es este nivel en donde viven las personas, allí donde la cultura y los valores comunes permiten que haya confianza, el «cimiento» de toda acción social. Según la Comisión, «el papel global de la sociedad civil es el resultado de la influencia de las acciones locales y nacionales» para la promoción efectiva del Trabajo Decente.

La Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa, aprobada por la Conferencia Internacional del Trabajo en junio de 2008, reconoce y declara, entre otras, la necesidad de promover el empleo creando un entorno institucional y económico sostenible en cuyo marco las personas puedan adquirir y actualizar las capacidades y competencias que necesitan para poder trabajar de manera digna y productiva en aras de su propia realización personal y el bienestar común; y que la sociedad pueda conseguir sus objetivos de desarrollo económico y de progreso social, así como alcanzar un buen nivel de vida.

El deporte es reconocido por la OIT como una poderosa herramienta de desarrollo socioeconómico, tanto a escala local como mundial que permite, además, a los jóvenes, trabajadores y futuros trabajadores, desarrollar valores, aptitudes y capacidades para su inserción social y laboral, en condiciones de equidad.

El Programa Universitas de la OIT, como un instrumento promotor de métodos innovadores de educación y formación para el trabajo decente, se concentra en el potencial del desarrollo local y de las manifestaciones deportivas como un medio decisivo para llegar a los jóvenes y contribuir al desarrollo de competencias y cualificaciones para acceder a empleos dignos.

Más allá del énfasis que la presente publicación coloca en el rol del deporte como promotor de igualdad de oportunidades para hombres y mujeres de obtener un trabajo decente y productivo, los enfoques que aquí se describen y las experiencias que se reseñan abren líneas de reflexión en el campo de la formación profesional siendo probablemente la principal, la relativa a la importancia de la formación como herramienta para el acceso a empleos dignos y para un desarrollo local sostenible.

La versión en español de este importante estudio, que gracias al esfuerzo conjunto del Programa Universitas y OIT/Cinterfor se ha hecho viable, es una contribución para dar a conocer y compartir experiencias y metodologías que pueden contribuir a identificar proyectos innovadores, a desarrollar programas y a formular políticas para el empleo a nivel local.

*Martha Pacheco*  
Directora OIT/Cinterfor

## *El Centro Deportivo del Valle de Joux*

**E**n tanto estructura concebida para satisfacer las necesidades de la población (6.000 hab.), así como también las de aquellas personas que trabajan en la región (7.000), el Centro Deportivo del Valle de Joux cuenta con la infraestructura necesaria para la práctica de deportes (piscina, pista de patinaje, sala de fitness, sala de tiro, muro artificial de escalada, restaurante, alojamiento, además de un centro náutico en verano).

En 1992 se instalaron los locales de la Oficina de Turismo del Valle de Joux en el seno del Centro Deportivo para favorecer la sinergia entre ambas entidades. En su actividad conjunta, ambos organismos dan vida a la localidad y a la región con más de una docena de manifestaciones deportivas a lo largo del año: el Swiss Nordic Day, la Transju Night Valle de Joux, el fin de semana de raquetas de nieve, la interempresarial de bicicleta de ruta, el triatlón internacional del Valle de Joux (tri vert por la mañana), el slowUp del Valle de Joux, Hockeyades, el festival de Dragon boats, la fiesta del hielo, la gala de patinaje y el Trofeo Deportivo del Valle de Joux.

De este modo, se persiguen tres objetivos: permitir a los trabajadores sentirse bien en el Valle de Joux, hacerlos participar junto con los jóvenes en actividades de animación en su región y atraer a los turistas. El Centro Deportivo está también especialmente dirigido a las familias deportistas, es decir, a aquellas personas que practican algún deporte y a sus hijos.

## *El Programa Universitas de la OIT*

**E**n el centro de la Agenda de Trabajo Decente, el Programa Universitas de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) tiene por objetivo promover la innovación en materia de educación y de formación para el Trabajo Decente. De este modo, el programa moviliza una red de universidades de todo el mundo y participa en la reflexión global acerca de temas relacionados con el Trabajo Decente, el desarrollo local y, más particularmente, las competencias y formaciones necesarias para el empleo.

A este respecto, el deporte ocupa un lugar importante como sector económico viable y orientado hacia los valores educativos. En efecto, este sector permite, como regla general, que los trabajadores y futuros trabajadores desarrollen aptitudes, calidades y capacidades que les serán útiles para toda la vida. Además, los eventos y manifestaciones deportivas y turísticas desarrollan, junto con las cualificaciones y competencias, sinergias territoriales y económicas, siempre protegiendo las culturas locales.

El deporte aparece entonces, más allá de las controversias del sector (dopaje, corrupción, etc), como un lenguaje universal útil para invitar a un gran número de personas a aceptar el desafío del Trabajo Decente, tal como fuera el caso de la campaña mundial denominada «Tarjeta roja al trabajo infantil». Desde el año 2002, esta campaña ha permitido aumentar la sensibilidad de los gobiernos frente a este problema, como lo prueban las 160 ratificaciones del Convenio N° 182 sobre las peores formas de trabajo infantil y las 144 ratificaciones del Convenio N° 138 sobre la edad mínima de admisión al empleo.

La investigación-acción que se trata en la presente publicación es una continuación de las formaciones llevadas a cabo en el terreno en países en vías de desarrollo y en países desarrollados.

# Prólogo

---

Trabajo decente, desarrollo local y deportes, aborda el rol del deporte para dar iguales oportunidades a hombres y mujer de obtener un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad. Este concepto es central en el trabajo de mi mandato como Asesor Especial del Secretario General de Naciones Unidas sobre el Deporte al servicio del Desarrollo y la Paz.

Los valores fundamentales del deporte en el sentido del respeto por las reglas y los contrincantes, equipo de trabajo, y juego limpio son consistentes con los expuestos en la Carta de Naciones Unidas. En la Oficina de Naciones Unidas sobre Deporte para el Desarrollo y la Paz (UNOSDP), creemos que esos valores permiten al deporte promover profundos beneficios económicos, sociales y de salud dentro y entre comunidades. En este sentido, nuestro mandato es usar el deporte para favorecer el crecimiento y la paz, así como contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) de Naciones Unidas.

Las Resoluciones de la Asamblea General 58/5, 59/10, 60/9, 61/10 y 62/271 (el deporte como medio de promover la educación, la salud, el desarrollo y la paz) demuestran el compromiso de Naciones Unidas para promover este mandato. La UNOSDP apoya las metodologías presentadas en esta publicación de la OIT acerca de un desarrollo socioeconómico sustentable. El documento da cuenta de experiencias recogidas de estudios de caso suizos y eventos de deporte local para ilustrar como puede ser usado el deporte por instituciones locales y nacionales como una herramienta para cumplir con los ODM.

Desde mi nombramiento como Asesor Especial en abril de 2008, he utilizado mi experiencia en fútbol para enfatizar el valioso papel que puede jugar el deporte en los países en desarrollo. Mi experiencia en Alemania, una región dedicada a actividades deportivas a todos los niveles, me permitió observar el impacto fundamental de los eventos deportivos locales en el crecimiento económico, del empleo y en el desarrollo de calificaciones.

Me gustaría agradecer a la Organización Internacional del Trabajo y al Programa Universitas por publicar este interesante informe sobre la promoción del trabajo decente y el desarrollo local a través del deporte. En el se ilustran iniciativas innovadoras para crear oportunidades de trabajo y la medida en que los eventos deportivos locales y la asociación con agentes locales pueden utilizarse para este fin.

*Wilfried Lemke*

Asesor Especial Oficina de Naciones Unidas sobre Deporte para el Desarrollo y la Paz

# Prefacio

---

El desafío que enfrenta la OIT consiste en duplicar los esfuerzos para traducir este sostén político mundial en políticas y programas susceptibles de transformar el Trabajo Decente en una realidad nacional que tenga sus raíces en el plano local.

Para cumplir con su objetivo de encontrar métodos innovadores de formación para el Trabajo Decente, el programa Universitas se ha concentrado especialmente en el potencial de las manifestaciones deportivas en lo relativo al desarrollo de competencias y calificaciones para el empleo. En este sentido, un equipo de investigadores estudió el caso del Valle de Joux y del Torneo (ATP) de Gstaad, en estrecha colaboración con los actores locales.

La investigación-acción aquí publicada fue presentada a varios expertos y actores locales, nacionales e internacionales pertenecientes a las áreas del deporte y el desarrollo, que pudieron enriquecer y validar los resultados del estudio. Estos resultados fueron también comparados con un estudio llevado a cabo por el gabinete Amnyos sobre 10 eventos deportivos, culturales y turísticos de talla mundial, para la Comisión Europea (Dirección General de la Empresa y la Industria).

Además, hemos decidido incluir un resumen de la actividad realizada en El Salvador en vistas de la pertinencia del tema. El objetivo de esta misión, que tuvo lugar en enero de 2008, fue identificar la formación adaptada al contexto territorial, a partir de cuatro centros obreros de recreación administrados por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social de El Salvador.

Esperamos que las metodologías presentadas en el estudio puedan contribuir a identificar proyectos, a desarrollar programas y a formular políticas para el empleo a partir del nivel local.

*Giovanni di Cola*  
Coordinador del programa de Universitas



# Agradecimientos

---

Deseamos agradecer a todas aquellas personas que hicieron posible este estudio, así como también a las que brindaron, cada una a su modo, su apoyo y su ayuda a lo largo de este trabajo, en especial a Christel Costa y a Claire Bélonny por los estudios de caso del Valle de Joux y Gstaad; a Bertrand Loze por los cuadros y el armado de los diferentes textos en francés, y a Margarita Sanson y Hillery Midkiff por la edición de la versión en español de este documento.

Nuestro agradecimiento va también a Laurent Ardiet, Asistente de Eventos del Centro Deportivo del Valle de Joux, quien dio prueba de una gran disponibilidad, entre otros, para las entrevistas previas a la investigación. Agradecemos además a Thomas Waser, Director del Centro Deportivo y de la Oficina de Turismo, Cédric Paillard, Director adjunto de la Oficina de Turismo, Eric Duruz, Director de la ADAEV (Asociación de Desarrollo Económico del Valle de Joux), así como también a los miembros del club de triatlón, Y. Gardavaud y F. Grosjojat.

Nuestro reconocimiento también al Director de Marketing de Jaeger-LeCoultre, Jacky Rochat y al Mayor de la Protección Civil del distrito, Raynald Gay.

En el caso de Gstaad, agradecemos a la empresa Grand Chelem Management S.A., a su director, Julien Finkbeiner y al Director de Marketing y Relaciones Públicas de la Oficina de Turismo Gstaad Saanenland Tourismus, E. Zweissig.

Por último, deseamos agradecer a nuestros amigos del Polo nacional de recursos de deportes en la naturaleza del Ministerio de Salud, Juventud y Deportes, ubicado en el Centro Regional de Educación Popular y Deportiva (CREPS) de Voiron (Francia), y especialmente a su Director, Denis Poncelin y al experto Jean Kanapa por el trabajo realizado en El Salvador a solicitud del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

***A Jean Fabre, pionero del Deporte para el Desarrollo.***

# ÍNDICE

Presentación .....	iii
Prólogo .....	v
Prefacio .....	vii
Agradecimientos .....	ix
Índice .....	xi
<b>PARTE I      El vínculo entre el Trabajo Decente, el desarrollo local y el deporte</b>	<b>1</b>
<hr/>	
<i>Sección 1.      La importancia del sector deportivo y del desarrollo local para el Trabajo Decente .....</i>	<i>3</i>
1.    Perspectivas históricas del desarrollo local y de la recreación de los trabajadores .....	3
2.    La estrategia del Trabajo Decente, incluido el desarrollo local .....	4
3.    Desarrollo de la formación a partir de iniciativas locales (deportivas, culturales y turísticas) .....	6
4.    Una metodología producto de varias actividades realizadas en el terreno ...	8
<i>Sección 2.      Competencias y cualificaciones en los eventos deportivos .....</i>	<i>13</i>
1.    Las competencias y cualificaciones para el empleo .....	13
2.    La organización al servicio del desarrollo de las competencias .....	15
3.    La dimensión de la estructura organizacional y del evento .....	17
4.    Las etapas prácticas de la investigación-acción .....	18
<i>Anexos .....</i>	<i>19</i>
I.1.    Presentación del Programa de inserción social de los jóvenes a través del Deporte de la OIT: Youth Sport Programme .....	20
I.2.    Cadena de valor multidisciplinaria establecida luego del seminario de Lima (Perú) con los socios locales e internacionales .....	21
I.3.    Cadenas de valor multidisciplinarias establecidas respectivamente por la Comisión Europea (Amnyos) y por el programa Universitas en 2007 .....	22
I.4.    Valores y competencias adquiridas por medio del deporte según las Naciones Unidas .....	23
<b>PARTE II      Estudios de caso: El Valle de Joux y el torneo de Gstaad</b>	<b>25</b>
<hr/>	
<i>Sección 1.      Valle de Joux: un centro deportivo en el corazón de los eventos .....</i>	<i>27</i>
1.    La explotación de los recursos locales: medio ambiente natural y entorno económico .....	27
2.    Un ejemplo de organización, el triatlón .....	29

3.	La movilización de los colaboradores voluntarios: un desafío y una oportunidad .....	31
4.	Balance de los eventos .....	32
5.	Impacto y reconocimiento .....	34
<i>Sección 2. Gstaad y el Allianz Swiss Open: el Wimbledon de los Alpes.....</i>		37
1.	Itinerario de un torneo .....	37
2.	La transición hacia una organización de profesionales .....	38
3.	Profesiones, tareas y competencias desarrolladas, para una garantía de calidad .....	39
4.	De un concepto global a una realización local, el anclaje de los eventos al territorio .....	41
<i>Anexos .....</i>		45
II.1.	Organigrama del Centro Deportivo del Valle de Joux .....	46
II.2.	Estructura de la organización de las manifestaciones deportivas en el Valle de Joux.....	47
II.3.	Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Valle de Joux .....	48
II.4.	Estructura organizacional del slowUp del Valle de Joux .....	49
II.5.	Estructura de la organización del Allianz Swiss Open Gstaad .....	50
II.6.	Profesiones, tareas y competencias vinculadas con cada sector / servicio del torneo de Gstaad .....	51
<b>PARTE III Síntesis y conclusiones</b>		<b>55</b>
<hr/>		
<i>Sección 1. Resultados empíricos y síntesis comparativa .....</i>		57
1.	Una cadena de valor que refleja el potencial de las manifestaciones deportivas locales .....	57
2.	Condiciones necesarias para el reconocimiento internacional .....	60
3.	Las manifestaciones deportivas: experiencias humanas ante todo .....	62
4.	Eventos deportivos y creación de empleos .....	63
<i>Sección 2. Conclusiones y posibilidades ulteriores de acción .....</i>		67
1.	Posibilidades de acciones a llevar a cabo a nivel de los casos estudiados ..	67
2.	Posibilidades de aplicación más allá de los casos estudiados .....	69
<i>Anexos .....</i>		73
II.1.	Mesa redonda sobre la organización de manifestaciones deportivas locales: Qué competencias para qué reconocimientos .....	74
II.2.	Resumen de la Misión de peritaje del CREPS y del programa Universitas de la OIT en el Salvador para el Ministerio de Trabajo y Previsión Social del Salvador .....	78
<b>Bibliografía .....</b>		<b>81</b>
<hr/>		

---

**PARTE I**

**EL VÍNCULO  
ENTRE EL TRABAJO DECENTE,  
EL DESARROLLO LOCAL Y  
EL DEPORTE**

# La importancia del sector deportivo y del desarrollo local para el Trabajo Decente

## I. Perspectivas históricas del desarrollo local y de la recreación de los trabajadores

Las relaciones establecidas a partir de 1922 entre el primer Presidente del Comité Olímpico Internacional (COI), Pierre de Coubertin, y el primer Director de la OIT, Albert Thomas, dieron origen a una colaboración duradera en cuanto al tema de la recreación de los trabajadores por medio del deporte, la educación y las actividades de esparcimiento. Los distintos encuentros entre estas dos personalidades son prueba de una gran visión que dieron origen a un acuerdo de cooperación institucional.<sup>1</sup>

En 1924, el Barón de Coubertin participó en los trabajos de la 6ª Sesión de la Conferencia Internacional del Trabajo sobre la utilización del tiempo libre de los trabajadores, en especial para «promover la creación de comisiones regionales o locales en las que figuren principalmente representantes de los poderes públicos, de las organizaciones de empleadores y de trabajadores y de las sociedades cooperativas, para coordinar y armonizar los esfuerzos separados de las diversas instituciones que procuran medios de recreo».<sup>2</sup> Por su parte, Albert Thomas tenía la «convicción de que dichos esparcimientos constituyen actualmente lo que quizás sea el bien máspreciado de las sociedades humanas». La recomendación, que había tenido en cuenta la importancia de las colectividades públicas y de los empleadores en materia de financiamiento, no obstante, por motivos de eficacia y viabilidad, había apelado a una cierta vigilancia «para la adopción de toda clase de medidas para que no sufra lesión alguna la libertad de los beneficiarios».

Luego, los dirigentes de ambas instituciones comprendieron la magnitud de sus aportes en aspectos como la apertura de la universidad a la educación de los obreros y el acceso de los trabajadores a los servicios relacionados con el deporte y las actividades físicas como medio de mejorar las condiciones de vida y de trabajo. Ya en el año 1923, Pierre de Coubertin publicaba un libro visionario, una memoria sobre el tema de la «Universidad Obrera», en el que mostraba la importancia de la educación física en una universidad de esas características (que brindara formación permanente), mutualizada y organizada en semestres.<sup>3</sup>

El primer director de la OIT y el creador de los Juegos Olímpicos modernos se reunieron también en Ouchy en 1926 para hablar de pedagogía y formación, en Ginebra en 1929 para pedir la formación de una comisión de expertos en deportes y en setiembre de 1930 para una reunión de trabajo acerca de los desafíos de la formación de los obreros y de las universidades populares. Desde entonces, se ve claramente que desde las primeras épocas de la OIT, el esparcimiento y la recreación del trabajador, y por lo tanto el deporte, fueron vistos con interés en tanto factor de desarrollo de las personas y los territorios. Se aprecia entonces la modernidad de la idea de fomentar la creación de comisiones para coordinar y armonizar los esfuerzos individuales de las instituciones de esparcimiento y recreación.

<sup>1</sup> CHOLLEY, Patrice. 1995. Pierre de Coubertin: la deuxième croisade: éducation populaire, sport pour tous, relations entre Pierre de Coubertin et le Bureau International du Travail, publicado en Chambéry por la Université de Savoie. Sus investigaciones resultan muy ilustrativas al respecto.

<sup>2</sup> Oficina Internacional del Trabajo. 1924. *Recomandación sobre la utilización del tiempo libre* (n° 21), retirada en 2004 cf. Dirección web: [www.ilo.org/ilolex/spanish/recdisp1.htm](http://www.ilo.org/ilolex/spanish/recdisp1.htm).

<sup>3</sup> Es el proceso de Bologna, desarrollado unos 80 años más tarde, el que implementará la semestralización a nivel europeo luego de su implementación en Francia en 1993.

Destacada por la OIT en 1998, la reflexión acerca del desarrollo local y la recreación de los trabajadores en una perspectiva pedagógica como la que planteaba Pierre de Coubertin dio lugar al programa Universitas que llevara a cabo un gran número de actividades de formación para los líderes de desarrollo a nivel local y contribuyera con el desarrollo de políticas sociales en distintos niveles (cf. la sub-parte 3 del primer capítulo de la primera parte). En los albores del tercer milenio, la OIT ha desarrollado una estrategia llamada de Trabajo Decente que tiende a unificar y a precisar las diferentes actividades de la Oficina con respecto a este objetivo.

## 2. La estrategia del Trabajo Decente, incluido el desarrollo local

El Trabajo Decente resume las aspiraciones de las personas con respecto a su vida laboral. Incluye varios elementos: la posibilidad de realizar un trabajo productivo y con una remuneración adecuada; la seguridad en el trabajo y protección social para los trabajadores y sus familias; el mejoramiento de las perspectivas de desarrollo personal y de integración social; la libertad de los seres humanos de expresar sus preocupaciones y de organizarse y formar parte de la toma de decisiones que afectan sus vidas; la igualdad de oportunidades y de trato para todas las mujeres y los hombres.<sup>4</sup>

El Trabajo Decente debería estar en el centro de las estrategias mundiales, nacionales y locales relacionadas con el progreso económico y social. Cumple un papel fundamental en los esfuerzos tendientes a la lucha contra la pobreza y constituye un medio para lograr un desarrollo duradero basado en la igualdad y en la inclusión. La OIT trabaja para promover el Trabajo Decente en el marco de sus actividades relativas al empleo, a la protección social, a las normas y a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y al diálogo social.<sup>2</sup> En cada una de estas áreas se constatan déficit, lagunas y exclusiones a nivel mundial y en diferentes manifestaciones: desempleo y subempleo; empleos de baja calidad e improductivos; ausencia de seguridad en el trabajo y precariedad de los ingresos; violación de los derechos; desigualdad entre los sexos; explotación de los trabajadores migrantes; ausencia de representación y de posibilidades de expresión; insuficiencia de la protección y de la solidaridad frente a la enfermedad, a la discapacidad y a la vejez. Los programas de la OIT están dirigidos a encontrar soluciones para esos problemas.

Para que el Trabajo Decente se transforme en una realidad, se deben realizar acciones a nivel mundial para movilizar a los principales actores del sistema multilateral y de la economía mundial en este sentido. A nivel nacional, los programas integrales elaborados en cada país por los mandantes de la OIT (que representan a los gobiernos y a las organizaciones de empleadores y de trabajadores) definen las prioridades y los objetivos a nivel de las autoridades del desarrollo nacional.<sup>3</sup> La OIT, trabajando de manera conjunta con otros organismos dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas, contribuye, gracias a la amplitud de sus competencias y a sus principales instrumentos de acción, a la elaboración y puesta en marcha de dichos programas, al fortalecimiento de las instituciones encargadas de aplicarlos y a la evaluación de los avances logrados.

La promoción del Trabajo Decente es una responsabilidad conjunta de los mandantes de la OIT y de la Oficina. Dado el carácter tripartito de la Organización, la Agenda para el Trabajo Decente incorpora las necesidades y las perspectivas de sus mandantes — los gobiernos y las organizaciones de empleadores y de trabajadores —, movilizandolos su energía y sus recursos y proponiendo la base de un consenso acerca de la política social y económica. Esta promoción es de gran importancia para el desarrollo local, que

<sup>1</sup> El Trabajo Decente es mucho más que una simple noción jurídica, cf. Bureau international du Travail. 2004. *Le Travail Décent, points de vue philosophiques et spirituels*, bajo la dirección de Dominique Peccoud en colaboración con el Consejo Ecueménico de Iglesias y el Instituto Internacional de Estudios Sociales de la OIT.

<sup>2</sup> El informe del Director General de junio de 2001, en el primer ítem del orden del día, cf. OIT. 2001. *Reducir el déficit de trabajo decente: un desafío global*. Informe del Director General, 89 CIT (IA). ([www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc89/rep-i-a.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc89/rep-i-a.htm))

<sup>3</sup> Estos programas nacionales están claramente explicados en una obra de la OIT de 2005. Cf. OIT. 2005. *Los Programas de Trabajo Decente por país. Guía*. ([www.ilo.org/public/spanish/bureau/program/dwcp/download/guide.pdf](http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/program/dwcp/download/guide.pdf))

constituye el centro de la estrategia de la OIT, incluso en el clima de globalización, tal como lo muestra el cuadro que figura a continuación, que contiene extractos del informe final de la Comisión Mundial, acerca de la dimensión social de la globalización.<sup>7</sup>

***El desarrollo local en el centro de la estrategia de Trabajo Decente para una globalización más justa que cree oportunidades para todos:***

Extractos del informe final de la Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización:

« La gobernanza global no es una esfera inalcanzable y abstracta. Se trata simplemente de la cúspide de una red de gobernanza que va ascendiendo desde el plano local »

(tomado del Resumen)

*Las políticas internacionales tienen que respetar y fortalecer las comunidades locales*

293. Nuestra visión de la globalización tiene sus raíces en el ámbito local. El programa político internacional debe respetar las diversas necesidades y perspectivas locales, y responder a sus peticiones. La gente vive en su entorno local. Por lo tanto, la democracia participativa puede ser más sólida a este nivel, en el que existe una gran movilización política, en el que la autonomía es posible y la solidaridad forma parte de la vida diaria. Al mismo tiempo, la comunidad local forma parte de un mundo en plena integración. En definitiva, el ámbito local es parte del ámbito global, y lo que ocurre en él influye en el modelo de globalización.

294. Al mismo tiempo, suelen existir obstáculos importantes para el desarrollo local. Es necesaria una mayor descentralización, pero, para que ésta sea eficaz, debe ir acompañada de un aumento de las capacidades y los recursos, y de marcos adecuados para la democracia y la participación. Los gobiernos nacionales desempeñan un papel crucial en la redistribución de la riqueza desde las regiones más ricas a las más pobres, y en el incremento de las capacidades de los gobiernos locales y otros actores. La descentralización debe significar la capacitación de las comunidades locales en el marco de la economía y la política nacionales. [...]

*La globalización se percibe como una amenaza para la cultura local, pero puede ser fuente de pujanza*

309. La globalización tiene un impacto inevitable en los valores y las culturas locales. Una fuerza particularmente poderosa son los medios de comunicación y la industria del entretenimiento globales. Estos proyectan los valores y las percepciones de los países que dominan la industria, lo que a menudo se percibe como una amenaza de que dichos valores acaben por imponerse. Sin embargo, las influencias culturales externas se manifiestan de diversos modos, por ejemplo, a través del movimiento de personas o de la expansión de bienes de consumo y estilos de vida.

310. La cultura nunca permanece estática, y la mayoría de las comunidades aplauden el intercambio y el diálogo con otras comunidades. Existen muchas maneras de abrirse a otras realidades y, a la vez, conservar la identidad propia. La cuestión es si están capacitadas para vivir de acuerdo con sus aspiraciones. La confianza entre la gente unida por una misma cultura y valores comunes es lo que lleva a las instituciones locales a desarrollar acciones conjuntas. Este capital social es esencial para el desarrollo. La globalización puede reforzar o debilitar el capital social. Los medios de comunicación, el comercio, el turismo y la creciente competencia pueden minar el interés por las preocupaciones comunitarias. No obstante, la interconexión global, especialmente a través de las TIC, puede a su vez otorgar una enorme influencia a la acción local. El papel global de la sociedad civil es el resultado de la influencia de las acciones locales y nacionales.

<sup>7</sup> Comisión Mundial de la OIT sobre la Dimensión Social de la Globalización. 2004. *Por una globalización justa: crear oportunidad para todos*. Informe final de la Comisión. Ginebra, OIT. ([www.ilo.org/public/spanishh/wcsdg/index.htm](http://www.ilo.org/public/spanishh/wcsdg/index.htm))

### 3. Desarrollo de la formación a partir de iniciativas locales (deportivas, culturales y turísticas)

Integrado a la promoción del Trabajo Decente, el deporte es un medio decisivo para llegar a los jóvenes y desarrollar sus competencias y cualificaciones para el empleo. A partir de 2001, el programa Universitas de la OIT ha realizado actividades orientadas a identificar y a desarrollar cualificaciones a través del deporte para los jóvenes, a la elaboración de productos de formación y a la elaboración de cadenas de valor que unan los eventos deportivos locales con la economía global en 8 países y 4 regiones, a través de una encuesta basada en 360 proyectos. Por su parte, la Comisión Europea, publicó en junio de 2007 una «*Guía para maximizar los impactos duraderos de las manifestaciones culturales y deportivas en los destinos turísticos y en las empresas del turismo*», en la que se consideraba a las manifestaciones culturales y deportivas (MCD) como «potenciales palancas» para el desarrollo «no siempre concebidas y organizadas para beneficiar el desarrollo turístico duradero del territorio».

Dicho estudio insistía en el hecho de que «la concepción y la organización de las MCD deben beneficiarse de herramientas más potentes», reafirmando una necesidad para cuya satisfacción el programa Universitas de la OIT está trabajando desde hace mucho tiempo, especialmente en lo que se refiere a normas de trabajo. El Cuadro I que figura a continuación resume los trabajos que condujeron a la metodología para la formación y el desarrollo de iniciativas deportivas, culturales y turísticas a nivel local.

Tal como se ve en el Cuadro, el «proceso de definición de una herramienta para la formación de Universitas» sigue un enfoque GBR (Gestión Basada en Resultados). En primer lugar, se trata de analizar una situación dada a partir de la existente, lo que se hace especialmente en Perú o en Guinea Bissau, (columna 1). En una segunda etapa, se debe desarrollar un cuadro favorable a esa asociación (columna 2), aplicado al contexto nacional y local (Marco Común para el Deporte y el Desarrollo) que se integre al Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (United Nations Development Assistance Framework, UNDAF). Finalmente, es necesario compartir y evaluar las metodologías en el terreno (columna 3). Este proceso es seguido por un nuevo ciclo de análisis, esta vez profundizado por un estudio de 360 proyectos (columna 4), cuyos resultados se difunden por medio de publicaciones y en Internet (columna 5) antes de iniciar la elaboración de cadenas de valor que contribuyen a la identificación y a la promoción, entre otros, de políticas de inserción social y económica de los jóvenes (columna 6) como en El Salvador y en Albania, por ejemplo, dentro del marco de los Programas de Trabajo Decente por País (PDTP) o aún en Senegal.

El Cuadro II indica los tres niveles de intervención (micro, meso y macro) y los tipos de aportes realizados, desde un enfoque tripartito y de Trabajo Decente, especialmente los aportes a las políticas sociales y de inserción de los jóvenes para el empleo. Estas intervenciones contribuyen también con programas y proyectos. Los programas de formación académica y universitaria integran el contexto global en lo referente a temas como la Reforma de las Naciones Unidas, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, el mantenimiento de la paz, el desarrollo, la seguridad humana y el Trabajo Decente. Los proyectos integran tanto servicios ad hoc como proyectos de cooperación técnica e investigaciones-acciones que pasan del nivel local al nivel nacional e internacional.



**Cuadro I: Descripción de las actividades conducentes a la identificación y al desarrollo de cualificaciones para los jóvenes a través del deporte, a la elaboración de productos de formación y a la elaboración de cadenas de valor que vinculen los eventos deportivos locales con la economía global (en 8 países, 4 regiones y estudio de 360 proyectos que utilizan el deporte como herramienta para el desarrollo económico y social).**

1. Recolección de los datos y preparación de los proyectos	2. Elaboración de marcos de asociación y grupos de trabajo	3. Seminarios, talleres para el desarrollo de políticas y test piloto de formación en el terreno	4. Validación y encuesta relacionada con los proyectos, difusión de los resultados	5. Desarrollo de las competencias y cualificaciones (de los adultos y los niños) a través del deporte (publicaciones)	6. Herramientas metodológicas, cadenas de valor y polo productivo, del nivel local al nivel global
<p><b>Perú</b> (1998): estudios de eventos deportivos e iniciativas a nivel local; Asociación entre la OIT y el COI (1998): basado en proyectos en <b>Guinea-Bissau</b> (2000): inserción de veteranos de guerra para la puesta en funcionamiento de cooperativas. En <b>Mozambique</b>(2003-2004) proyectos sobre la creación de cooperativas de mujeres en el medio deportivo.</p>	<p><b>Grupos de trabajo del COI y de la ONU</b>(2002-03): Informe del Secretario General de las Naciones Unidas acerca del Deporte al Servicio del Desarrollo y de la Paz(2003) <b>Elaboración del marco de asociación para el deporte y el desarrollo</b>(2003): «Common Framework on Sport for Development and Peace» y del marco de la resolución sometida a la AG/ONU. (<b>Túnez</b>)</p>	<p><b>Albania</b> (2004): Políticas de inserción y desarrollo de la juventud por el deporte <b>Senegal</b> (2004), <b>El Salvador</b> (2005), <b>Túnez</b> (2005) y <b>Mozambique</b> (2005)Se reunieron en total 250 representantes defederaciones, clubes, organismos de las NU y otros socios de la OIT alrededor de las políticas de inserción de la juventud por el deporte.</p>	<p>Validación de los resultados y difusión por la participación en las conferencias del COI acerca de la educación y la formación(2004-2005); <b>Encuesta basada en proyectos</b> deportivos (UE y ONU): para definir denominadores comunes entre el deporte y el desarrollo económico social e identificar una metodología para utilizar el deporte para la inserción luego de los desastres naturales. (<b>Tailandia</b>)</p>	<p><b>Más allá del marcador: oportunidades de empleo para los jóvenes y capacitación en el sector de los deportes</b>(2006): resultados y marco institucional y deportivo de las competencias para el empleo; <b>Ética, Trabajo Decente y Deporte</b> (XII 2007): metodología para su aplicación en campo y en los países en conflicto y formación ética. <b>Trabajo decente, desarrollo local y deporte</b>(2008): estudios acerca del impacto de las manifestaciones locales.</p>	<p><b>Perú</b> (IX 2006): cadena de valor acerca de la asociación con instituciones deportivas y no deportivas; <b>Suiza</b> (2007): cadena de valor acerca del desarrollo de los eventos deportivos y de las cualificaciones para el empleo; <b>El Salvador</b> (2007-2008): Definición de un programa piloto de formación en los centros de recreación del MINTRAB con el CREPS(Francia).</p>

## Cuadro II: Nivel de intervención (macro, meso y micro) y tipo de aporte en el marco del mandato de la OIT

**Nivel Macro: Aporte a las políticas** de inserción de los jóvenes por el deporte en Albania, El Salvador y Senegal (validación de las políticas existentes y/o reformulación de políticas sociales y de empleo); así como también marcos globales de desarrollo de las asociaciones (marco ODM y ONU).

**Nivel Meso: Aporte a los programas** de formación (currículo académico y universitario) para la red de universidades; para el desarrollo de metodologías para la formación de los jóvenes y de los entrenadores, así como también para la definición de cadenas de valores que permitan vincular las iniciativas locales, nacionales e internacionales (Suiza, Túnez, Senegal) y «estandarizarlas» identificando bien las etapas.

**Nivel Micro: Aporte a los proyectos** por medio de formaciones pilotos e investigaciones/acciones por ejemplo en Perú, Mozambique, El Salvador, Guinea-Bissau, Tailandia) acerca de diferentes temas como la reconversión de los veteranos de guerra, la inserción de los jóvenes, las cooperativas de mujeres, etc.

## 4. Una metodología producto de varias actividades realizadas en el terreno

A lo largo de las experiencias llevadas adelante por la OIT en Perú, El Salvador y Suiza, se constató que había etapas que definían el proceso de evolución de las capacidades locales generadas a partir de eventos deportivos. La cadena de valor que surgió de allí mostró también una sorprendente similitud entre los casos de eventos (culturales y deportivos de grandes dimensiones) listados y analizados por el gabinete Amnyos para la Unión Europea (cf. Anexo I.3).<sup>8</sup> De hecho, esta cadena de valores (Cuadro IV) funciona por etapas, tanto para los eventos deportivos como para las demás manifestaciones locales (culturales y turísticas), dando lugar a un verdadero ciclo de formación y de desarrollo local por medio del deporte.

### Observaciones y análisis de las necesidades y de las iniciativas

Las observaciones y el análisis de las necesidades y de las iniciativas posibles constituyen la etapa preparatoria por excelencia. Ambas actividades requieren un examen del medio natural y cultural, tal como lo muestra el estudio (1998) respecto a las carreras (deportivas) que tienen lugar en Perú, que estaban adaptadas al contexto social y a las capacidades de la población local. El evento también debe estar inscrito en un territorio acondicionado previamente y cuya modificación no sea necesariamente evidente. De allí que la motivación de un evento sea generalmente una necesidad económica, especialmente la necesidad de rentabilizar una inversión. A lo largo de los estudios se vio también que era necesario hablar de familias deportivas más que de deportes, dado que este término permite mantener una perspectiva de apertura o de ampliación en un contexto local.

<sup>8</sup> Cf. Comisión Europea. 2007. *Les manifestations culturelles et sportives: une opportunité pour le développement des destinations touristiques et des entreprises*, estudio solicitado al gabinete Amnyos en junio de 2006 por la Unidad de Turismo de la Dirección General de Empresas e Industrias de la Comisión, publicada en 2007. Cf. [http://ec.europa.eu/enterprise/services/tourism/studies\\_and\\_publications.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/services/tourism/studies_and_publications.htm).

Finalmente, para que haya un evento local, es necesario que haya una iniciativa con un potencial movilizador suficiente. A este nivel parecería que las instituciones políticas, deportivas y asociativas, así como también los centros de formación, (instituciones públicas) ocupan un lugar preponderante que sería interesante desarrollar.

### **Creación de un equipo para el desarrollo de una política**

Crear un equipo competente para el desarrollo de una política no es una tarea fácil. Es necesario dialogar con los diferentes actores y tener un proyecto muy claro. En cuanto al diálogo, éste debe realizarse con los actores sociales, políticos, económicos y asociativos locales, pero no solamente a nivel local. También es necesario dialogar más allá del territorio, especialmente con actores internacionales.

Dicho diálogo permitirá seleccionar un proyecto y formar un equipo apto para desarrollarlo y comunicarlo. El equipo debe ser multidisciplinario, capaz de dialogar con los políticos y deportistas, así como también con los responsables de las empresas y los particulares.

El diagnóstico del empleo se inscribe plenamente en este trabajo de ubicación de los actores involucrados.<sup>9</sup> Asimismo, una formación enfocada en la polivalencia y la asociación para estos organizadores resultará enriquecedora y favorecerá la realización de los proyectos.

### **Asociaciones y logística para desarrollar el evento y su estandarización**

Una vez que se haya sistematizado el desarrollo de asociaciones, el equipo encargado de la coordinación de un evento deberá trabajar con un gran número de contratantes. Ello permite darle formalidad y le confiere una cierta logística y determinados estándares. Para la implementación del programa de acción que resultará en el evento, se contará con varios contratantes.

En primer lugar, las empresas ocupan un lugar muy importante en el proceso, ya sea para el equipamiento de los organizadores (ej.: la instalación de las gradas para un abierto de tenis) o como patrocinadores. En segundo lugar, es más que necesario que los y las deportistas se inscriban en el evento. Finalmente, dado que su presencia es esencial, se deben reclutar colaboradores honorarios y/o voluntarios, lo que requerirá una formación y una contrapartida, sin las cuales éstos no podrían desplazarse.

Una vez solucionada la cuestión logística y capacitados los voluntarios, podemos decir que el evento se ha estandarizado. Sin embargo, se debe lograr una buena comunicación entre aquellos que trabajarán en el evento, las empresas y los voluntarios y aquellos que se beneficiarán, como pueden ser los deportistas y el público, a fin de garantizar el éxito (los patrocinadores resultan esenciales en este caso).

### **El evento y el reconocimiento de su impacto y de la experiencia recogida**

Una vez que la logística está implementada y que se ha estandarizado el evento, éste debe pasar la prueba del reconocimiento en el momento de su realización. La participación pública de los deportistas u otros inscritos es por lo tanto primordial, dado que también atrae al público y contribuye al desarrollo local, elementos que resultan de gran importancia económica, tal como lo prueban los estudios del gabinete Amnyos.<sup>10</sup> Sin embargo, sería una pena no aprovechar estos eventos para favorecer el desarrollo del mercado laboral local. En efecto, es importante reconocer que las capacidades adquiridas por los voluntarios serán de gran ayuda al momento de buscar trabajo. Además, la realización de un inventario de empleos permitiría a las colectividades desarrollar la

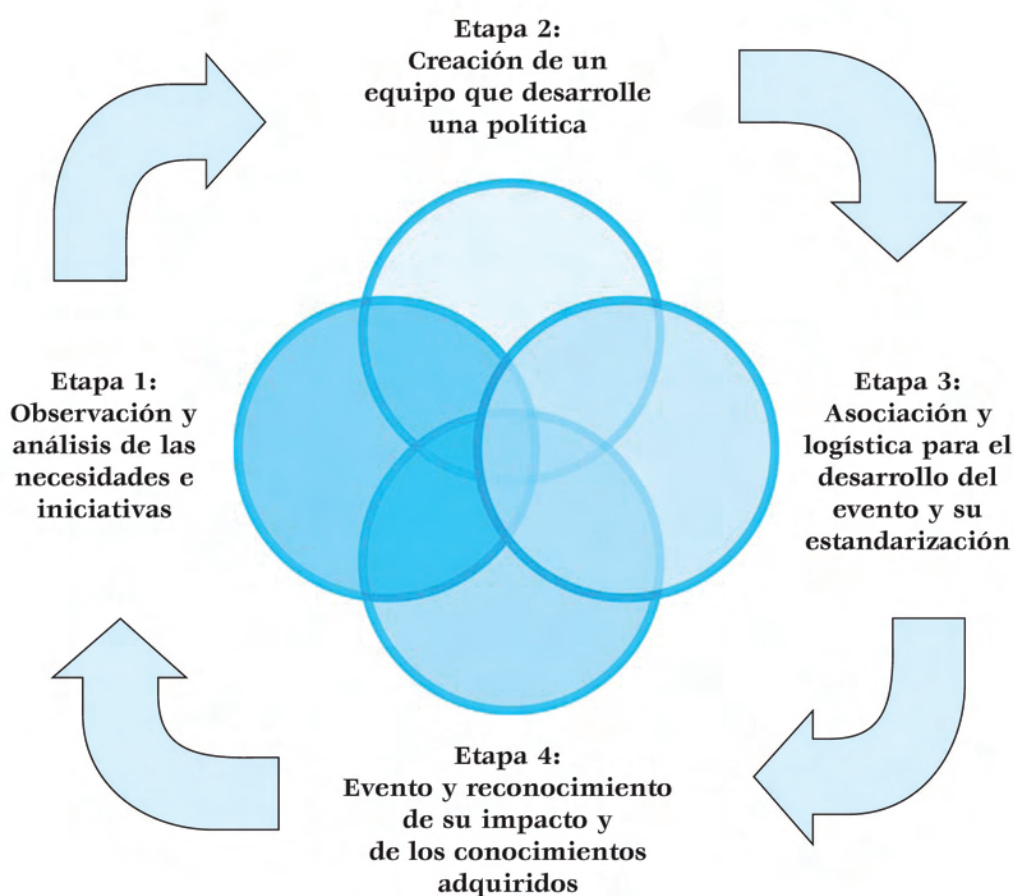
<sup>9</sup> Cf. Polo nacional de recursos para los deportes de naturaleza del Ministerio de la Salud, Juventud y Deportes. 2007. *Le guide méthodologique du diagnostic de l'emploi dans le sport de nature*, publicada por el CREPS Rhône-Alpes (ISBN: 978-2-9530267-0-2).

<sup>10</sup> Cf. Comisión Europea. 2007. *Les manifestations culturelles et sportives: une opportunité pour le développement des destinations touristiques et des entreprises*, op. cit. infra nota 8.

formación correspondiente a esa clase de empleos. Un estudio mediático y económico general hará evolucionar el evento y mostrará el impacto del mismo a todos aquellos que lo hayan vivido.

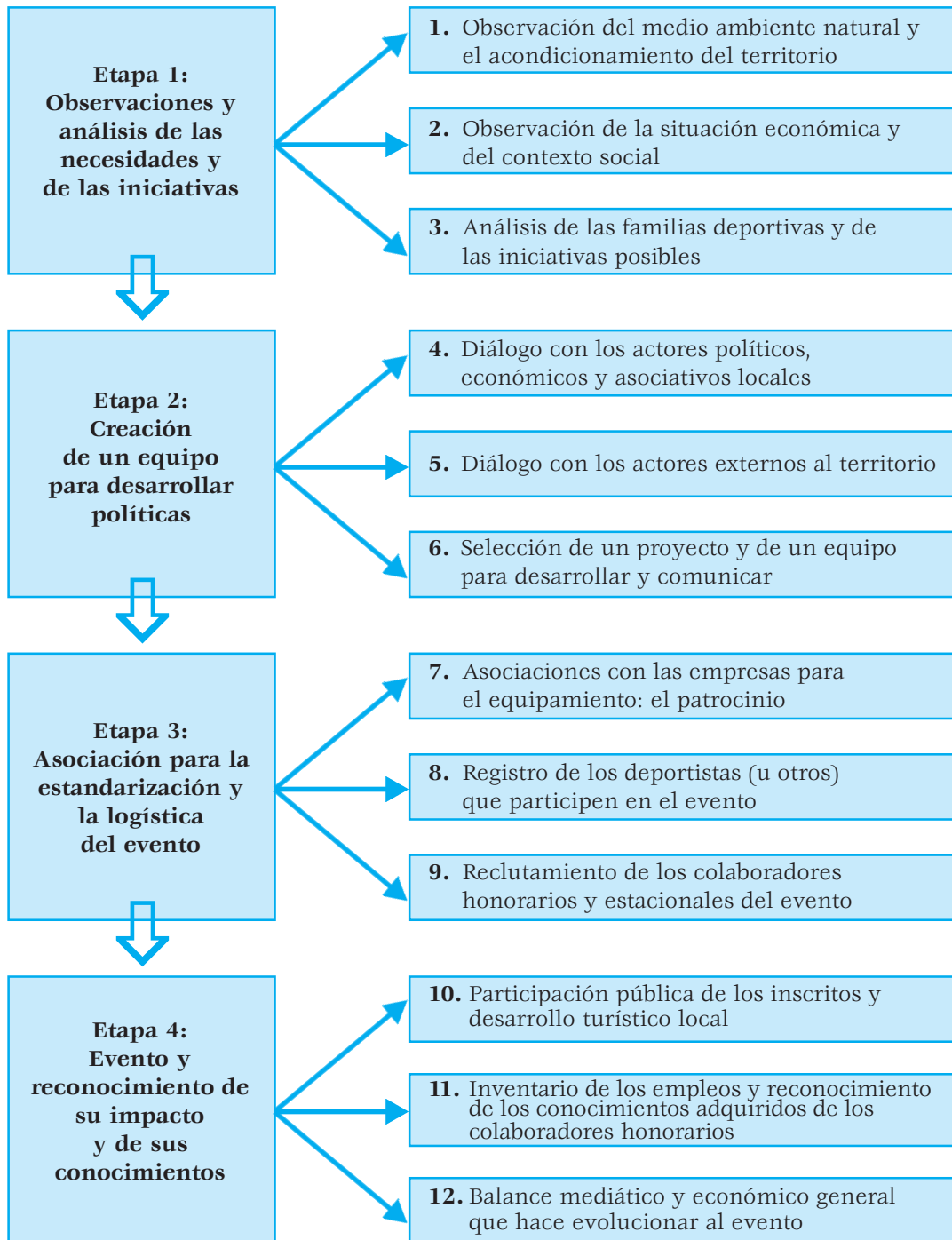
El momento en que se reconoce el impacto de un evento es también el momento ideal para concretar su organización. A este nivel sería necesario y útil realizar un listado (a nivel nacional) de los eventos deportivos, culturales y turísticos, clasificados según la participación, la calidad y el potencial expresado. Además, en esta etapa la implementación de una plataforma para desarrollar una red de organizadores de eventos simplificaría la etapa de observación.

**Cuadro III: Ciclo de formación y de desarrollo local a través del deporte**



Teniendo en cuenta la totalidad de las etapas que figuran a continuación y teniendo en cuenta también otros parámetros de la OIT y de la UE, es posible resumir los diferentes indicadores (etapas y actividades) mencionados en los párrafos anteriores en una cadena de valores (Cuadro IV).

**Cuadro IV: Formación y desarrollo local por el deporte (cadena de valor)**



## *Las elecciones en los casos del Torneo de Gstaad y del Valle de Joux (Suiza)*

Gstaad es un pueblo de la región de Saanenland, en el Oberland bernés. Ubicado a 1.050 metros de altura, es un destino turístico tanto para los amantes de la naturaleza y los deportistas como para una clientela de alto poder adquisitivo. Esta estación supo desarrollar una oferta muy rica en el campo de los deportes de invierno y de verano, de la gastronomía, del bienestar y la cultura, poniendo siempre el énfasis en lo tradicional, la tranquilidad y el estilo. Este pueblo de 7.000 habitantes ha desarrollado una cultura de servicio y de hospitalidad, por lo que cuenta con un gran prestigio desde principios del siglo XX, con hoteles bien conocidos que atraen a celebridades internacionales, además de una vasta oferta de servicios de gran calidad.

Esta estación, conocida principalmente por los deportes de invierno, ofrece actualmente siete «Top-Events» y una multiplicidad de diversos eventos a lo largo del año. A comienzos del mes de julio, una semana después del gran torneo de Wimbledon, es la sede del Abierto Allianz Swiss de Gstaad. Este torneo de tenis de la Asociación de Tenistas Profesionales (ATP)<sup>11</sup> recibe durante una semana a los jugadores masculinos más conocidos a nivel mundial y atrae a más de 35.000 espectadores, lo que se traduce en varios millones de francos suizos de ingresos económicos para la región.

El caso en cuestión permite observar cómo un pequeño pueblo de montaña, cuyos habitantes viven aún hoy principalmente de la explotación de la tierra, pudo adaptar y dominar los estándares internacionales para atraer a los nombres más importantes del tenis mundial. En otras palabras, brinda la posibilidad de adquirir los mecanismos que han hecho de este torneo de tenis una etapa clave en el circuito ATP y de Gstaad una localidad de renombre, sabiendo que el evento está en total armonía con los valores de la comunidad local.

Finalmente, de la observación de una manifestación de esta clase nace la posibilidad de armar un listado de las profesiones relacionadas con el mundo del deporte y de las competencias ligadas a las mismas.

Ubicada en la Suiza francófona, en el corazón del Jura Vaudois, el Valle de Joux concentra tres comunas: L'Abbaye, Le Chenit y Le Lieu, con una población total de algo más de 6.000 habitantes. Accesible por Francia o por las montañas, se ubica muy cerca de Lausana y de Ginebra (68 km.). Conocida principalmente por ser la cuna de la relojería mecánica de alta calidad desde hace más de dos siglos (Audemars Piguet, Blancpain, Jaeger-LeCoultre), el Valle es también un lugar predilecto de los amantes de los grandes espacios naturales. Se dice que esta región ubicada a 1000 metros de altura es una verdadera joya natural con lagos, praderas y bosques. Las posibilidades en materia de deportes al aire libre son muchísimas y el Centro Deportivo Sentier completa perfectamente esta oferta, con su pista de patinaje y su piscina cubierta, sus canchas de tenis, su sala polideportiva y de fitness.

Desde hace unos quince años, el Centro Deportivo y la Oficina de Turismo trabajan en colaboración para promover y desarrollar la región por medio del deporte: se organizan más de diez eventos deportivos cada año, desde el triatlón al slowUp, pasando por las Hokeyades y las carreras inter-empresariales.

El caso del Valle de Joux permite observar cómo una pequeña región tradicionalmente industrial ha logrado desarrollar un polo deportivo y una oferta variada en materia de eventos deportivos. Esto suscita una gran cantidad de preguntas en lo relativo a las competencias y a los recursos materiales y humanos necesarios para la concretización y el éxito de dichas manifestaciones. Por último, este caso permite comprender el papel que cumplen los factores demográficos y ambientales en el proceso de crecimiento de una región, y también comprender sus eventuales límites.

---

<sup>11</sup> Asociación de Tenistas Profesionales (ATP). Creada en 1972, hoy en día se ocupa de conciliar los intereses de los jugadores y de los organizadores de los torneos.

## Competencias y cualificaciones en los eventos deportivos

« Hoy en día, la actividad profesional se mide a menudo en términos de capacidad de actuar en situaciones poco previsibles. Exige la contratación de trabajadores, la toma de iniciativas, la autonomía y hasta la capacidad de adaptarse a los cambios, así como también competencias que marquen o que refuercen la necesidad de una implicación cognitiva de su parte. De este modo surge un nuevo desafío o una oportunidad para los formadores: actuar simultáneamente sobre las competencias y sobre la organización del trabajo». <sup>12</sup>

Por medio de estas palabras, el Centro Académico de Formación Continua de Nantes saca a relucir los nuevos desafíos a tener en cuenta en materia de adquisición de competencias. En efecto, las transformaciones organizacionales se traducen en un cambio de las reglas del juego. Estas nuevas organizaciones del trabajo intentan afrontar el crecimiento de la incertidumbre y exigen que los trabajadores se hagan cargo de los imprevistos. Se espera que la persona tenga la capacidad de adaptarse más rápidamente a las situaciones que debe enfrentar, por lo que la polivalencia y la flexibilidad se han tornado primordiales.

Los diplomas son importantes pero ya no determinan de forma exclusiva las condiciones de acceso al empleo. Por lo tanto, este contexto invita a repensar las relaciones entre la organización y el aprendizaje, entre la actividad del personal y el desarrollo de las competencias, entre el trabajo y la formación.

Con esta perspectiva en mente, el programa Universitas de la OIT ha lanzado una investigación acerca de las competencias desplegadas en el marco de los eventos deportivos. A través de dos casos prácticos seleccionados, el Abierto de Tenis de Gstaad y un conjunto de eventos deportivos del Valle de Joux, este trabajo de investigación permite estudiar dos nociones primordiales y complementarias: la estructura organizacional y las competencias.

En efecto, tal como lo destaca Solveig Oudet, Ingeniero de proyectos de la Universidad de Lyon 2, el desarrollo de las competencias viene de la mano de una responsabilidad conjunta. Existe una dialéctica entre los factores organizacionales y otros más individuales. A partir de un estudio sobre la organización del trabajo y el desarrollo de las competencias, Solveig Oudet puso de relieve el hecho de que en el seno de las organizaciones las situaciones de aprendizaje son generalmente «informales»: las personas empleadas aprenden generalmente «sobre la marcha» o por imitación. Se trata entonces de saber cómo se puede permitir que estas situaciones de aprendizaje surjan y tengan un impacto en el desarrollo de las competencias. La solución parece estar en la interacción y el desarrollo de ciertas capacidades que se derivan especialmente del deporte. Los jóvenes constituyen el objetivo ideal de esta clase de aprendizaje.

### 1) Las competencias y cualificaciones para el empleo

Dada la importancia y el desafío de las competencias en el medio laboral, se han realizado ya varias investigaciones en este terreno, tanto a nivel europeo como mundial. La Recomendación de la OIT núm. 195 (2004) sobre «el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente» establece un marco de competencias para el empleo.

El artículo 2 de la recomendación define, de este modo, cuatro elementos claves dentro de ese marco:

- a) la expresión «aprendizaje permanente» engloba todas las actividades de aprendizaje realizadas a lo largo de la vida con el fin de desarrollar las competencias y cualificaciones;

---

<sup>12</sup> Presentación de la CAFOC en [www.cafoc.ac-nantes.fr](http://www.cafoc.ac-nantes.fr).

- b) el término «competencias» abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto específico;
- c) el término «cualificaciones» designa la expresión formal de las habilidades profesionales del trabajador, reconocidas en los planos internacional, nacional o sectorial, y
- d) el término «empleabilidad» se refiere a las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o al cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo.

Igualmente, la Organización Mundial de la Salud (OMS) a través del Profesor J-J Guilbert publicó una *Guía pedagógica para el personal de la salud* en la cual se expresa y delimita claramente la noción de competencia.<sup>13</sup> Es esta la definición que se utilizará en el estudio de nuestros casos prácticos. La definición establece lo siguiente: «una competencia es una capacidad profesional requerida para cumplir ciertas funciones. Es la aptitud reconocida para hacer una determinada acción. Puede tratarse de una competencia intelectual (terreno cognitivo), de una competencia comunicativa (terreno afectivo) o de una competencia gestual (terreno sensorio-motor). La competencia es una virtualidad cuya realización constituye la actuación». En el caso de la organización de eventos deportivos, es posible diferenciar las competencias según tres categorías: aquellas vinculadas con la función deportiva (esfera deportiva y de la competencia), aquellas vinculadas a la administración y a la organización y aquellas que se pueden agrupar bajo el término «red» y que se relacionan con todos los apoyos externos necesarios para un buen desarrollo del evento.<sup>14</sup>

Los medios de comunicación no se cansan de poner en evidencia las desviaciones del deporte, profundamente contrarios a la ética y a sus valores. Sin embargo, el deporte ofrece antes que nada, formidables oportunidades para el desarrollo de competencias cargadas de valores morales. A partir de la primera definición, y dentro del marco del «Youth Sport Programme», la OIT partió de una premisa: los jóvenes trabajadores pueden adquirir y mejorar sus competencias para el empleo por medio del desarrollo de aptitudes específicamente deportivas (cf. Anexo I.1). Por otra parte, las actividades vinculadas con el deporte parecen proponer soluciones a los problemas de inserción de los jóvenes en el mundo del trabajo. De este modo el deporte ofrece oportunidades para el desarrollo de competencias. En un estudio realizado por la OIT y otras instituciones en 2003, se identificó un conjunto de aptitudes específicamente deportivas, entre las cuales se encuentran el respeto, el juego limpio, el espíritu de equipo, la tolerancia, la comunicación, entre otros (cf. Anexo I.5).<sup>15</sup> Estas capacidades pueden resultar atributos interesantes en el mercado laboral.

Sin embargo, a pesar de lo indispensables que son, estas competencias no se desarrollan casi nunca o incluso jamás en los cursos escolares clásicos. Si todas aquellas organizaciones deseadas de adaptarse a las nuevas exigencias de su contexto económico tuviesen como objetivo lograr la evolución de las competencias de las personas que emplean, se vería que los modelos de formación son cada vez más inadecuados. Durante mucho tiempo la formación fue el bastión de esta evolución, pero sin resolver los problemas que cada uno encuentra en el marco de su actividad en el día a día.

<sup>13</sup> GUILBERT, J-J., *Guía pedagógica pour les personnels de santé*, 6° éd., Genève: Organisation mondiale de la Santé (OMS, Publication offset; n° 35), 1998. y «L'ensorcelante ambiguïté de 'savoir, savoir être et savoir-faire'», artículo resumido de la Guía pedagógica para el personal de salud, op. cit., en el foro de *Pédagogie médicale, la revue internationale francophone d'éducation médicale* (<http://www.pedagogie-medicale.org/index.php?option=toc&url=/articles/pmed/abs/2001/01/contents/contents.html>)

<sup>14</sup> SENTEDALPS. 2006. *Guide d'organisation d'événements sportifs dans l'Arc alpin et Guide dédié au management des volontaires pour les événements sportifs de l'Arc alpin*, publicado por la Red transfronteriza para el desarrollo turístico y económico del arco alpino a través de eventos deportivos (Sports Events Network for Tourism and Economic Development of the ALPine Space) p. 12. (<http://chaires.idheap.ch/mpsi/sentedalps/index391c.html?nolangue=1&NoPage=75>).

<sup>15</sup> Naciones Unidas. 2003. *Le sport au service du développement et de la paix: Vers la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement*. Informe del equipo de trabajo inter agencias de las Naciones Unidas sobre el deporte al servicio del desarrollo y la paz: ([www.un.org/sport2005/resources/rapport\\_sport\\_%20et\\_dvpt\\_francais1.pdf](http://www.un.org/sport2005/resources/rapport_sport_%20et_dvpt_francais1.pdf))



En Francia, la Agencia Nacional para el Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo (ANACT) abrió nuevas perspectivas en materia de desarrollo permanente de las competencias. Tal como lo indica la misma Agencia, la noción de «desarrollo de las competencias» es más amplia que la de «formación». No solamente comprende la adquisición de nuevas competencias, sino también su incorporación al proceso de desarrollo permanente. Remite entonces, por una parte a las realidades organizacionales y a las condiciones de realización del trabajo y por otra parte a las modalidades de gestión, de validación y de reconocimiento de las competencias y a la dinámica de los trayectos profesionales.<sup>16</sup> Es así que hoy en día hablamos de «la lógica de las competencias» para referirnos a una ampliación del oficio, del rol y de la autonomía de las personas en el mercado laboral. Con frecuencia se da el caso de que la formación no sirve de nada si no se actúa directamente sobre la organización y el manejo de las competencias. El modelo de la formación/organización desarrollado por la red ANACT se inscribe dentro de esta perspectiva. El enfoque surge de la reflexión acerca de las «organizaciones de aprendizajes». El manejo de las competencias es un desafío muy importante para superar la brecha entre la concepción y la realización del trabajo.

## 2) La organización al servicio del desarrollo de las competencias

### a) La «formación organización»:

Para poder responder a las nuevas necesidades del mercado del empleo, se han desarrollado nuevos conceptos que vinculan a la formación, la competencia y la organización. Nos referiremos aquí al modelo llamado «formación-organización» desarrollado por Patrick Conjard y Bernard Devin.<sup>17</sup> Este modelo presenta grandes similitudes con las corrientes de investigación actuales: entre otras, «la organización calificadora» de Philippe Zarifian, «la empresa de aprendizaje» de François Beaujolin y Jean-Claude Moisson, la «didáctica profesional» de Gérard Vergnaud y Pierre Pastré. Estos modelos de organizaciones colocan a las competencias en un rango de desafío económico y social muy importante. A continuación se describe el concepto de las mismas:

*«La formación-organización se basa en un principio clave: a partir de un «objetivo organizacional» definido por la dirección, tratar los problemas que deben enfrentar los empleados en su trabajo, estimular su inteligencia para construir soluciones y ponerlas en práctica. El «objetivo organizacional» define las grandes líneas de la organización del trabajo y las competencias esperadas, así como la finalidad y el sentido de la elección. Deja grandes márgenes en formación en manos de los empleados para que estos contribuyan efectivamente a la construcción del proyecto. De este modo se favorece la multiplicación de esos micro-cambios que permiten optimizar la organización progresivamente.*

*A su vez, la formación-organización apunta al desarrollo de las competencias tanto individuales como colectivas, a través de una reflexión acerca del trabajo, por el aporte de conocimientos necesarios para la implementación de los cambios propuestos. Esta forma de proceder rompe con las concepciones habituales: muy frecuentemente, al optar esencialmente por formaciones técnicas, se apunta al objetivo único de adaptar a los empleados a las herramientas. Aquí se trata, paralelamente con la evolución de las competencias, de reunir las condiciones para una transformación de la organización hacia una mayor reactividad. Y todo esto construyendo a la vez un proceso de desarrollo efectivo de los conocimientos: la apreciación de los resultados se trata tanto de la evaluación de los conocimientos adquiridos como de la evolución del contenido del trabajo»<sup>18</sup>.*

Este modelo que presentamos aquí de forma teórica existe y evoluciona de modo casi natural en el seno de la organización de eventos deportivos. El mayor interés de la formación-organización es proveer puntos de referencia conceptual y metodológica sólidos.

Las organizaciones de eventos deportivos no escapan a esta tendencia: incluso parecen estar predispuestas a adaptarse a esta estructura organizacional.

<sup>16</sup> M. Michel Anger es el responsable del departamento de competencias, trabajo y empleo en el seno de la ANACT.

<sup>17</sup> CONJARD, Patrick et DEVIN, Bernard, et al. 2006. *Acquérir et transmettre des compétences*, Comisión Europea (fondo social europeo), [www.anact.fr/pls/portal/docs/1/15277.PDF](http://www.anact.fr/pls/portal/docs/1/15277.PDF).

<sup>18</sup> CONJARD, Patrick et DEVIN, Bernard. 2004. *Formation-Organisation. Une démarche pour construire une organisation apprenante*, para la Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. [www.pdl.aract.fr/telechargement/27\\_organ\\_qualifi](http://www.pdl.aract.fr/telechargement/27_organ_qualifi) ante.pdf.

Además de la posibilidad de realizar el aprendizaje de competencias específicamente deportivas por medio de la actividad física, es posible desarrollar múltiples competencias a través de la participación en la organización de esta clase de manifestaciones. El deporte resulta ser un catalizador sin igual para el desarrollo de aptitudes. Permite a la entidad local reforzarse al mejorar la eficacia de su cuenca de empleo, en especial por medio de actividades turísticas y de logística. El deporte es, en efecto, una actividad a la vez realizada por un sector en particular pero alimentada por varios otros sectores.<sup>19</sup>

#### **b) Colaboradores honorarios y voluntarios:**

Las organizaciones deportivas tienen la particularidad de apoyarse en gran medida en los colaboradores honorarios. De este modo, «tanto con las empresas asociativas sin fines de lucro como con las empresas comerciales, la organización principal del trabajo se caracteriza ya sea por la coexistencia de un número muy reducido de profesionales permanentes con dirigentes y colaboradores honorarios (deportes de asociación), o por la presencia exclusiva de un número reducido de profesionales (empresas muy pequeñas). Las consecuencias son importantes dentro del espectro de las competencias necesarias para estos profesionales, es decir que hay una gran polivalencia».<sup>20</sup>

Es necesario a esta altura definir el título de las personas que colaboran con la organización y aclarar los términos «colaboración honoraria» y «voluntariado», que generalmente se confunden. La colaboración honoraria es un acto voluntario, que se realiza sin obligación, a título gratuito. No se vincula con ningún estatus y no está sometido a ninguna subordinación jurídica. El colaborador honorario realiza una actividad en el seno de una asociación sin obtener remuneración (aunque puede estar exento de algunos gastos). Esto significa entonces que los colaboradores honorarios cuentan con los medios necesarios para cubrir sus necesidades. Esta condición *sine qua non* encierra el temor de que disminuya el número de colaboradores honorarios o, lo que sería más grave aún, a una transformación de la noción de gratuidad; esto ha dado lugar a la aparición, de un tiempo a esta parte, del término voluntariado. Parecería entonces que un voluntario podría tener un estatus intermedio entre el del colaborador honorario y el trabajador.<sup>21</sup>

Según las definiciones propuestas por los sitios asociativos, un voluntario se contrata a tiempo completo por un período determinado. No es un empleado pero percibe una indemnización que debería cubrir los gastos correspondientes a su estadía (alojamiento, alimentación, beneficios en especie).<sup>22</sup>

El voluntariado goza de un estatus y de un reconocimiento vinculados con la experiencia y las competencias propias de un sector de actividad. A lo largo de nuestra investigación, constatamos que las nociones de colaboración voluntaria y de voluntariado no están claramente definidas en la teoría aún, por lo que por momentos recurrimos al término «colaboradores» para identificar de manera general a todos aquellos implicados en la realización de una manifestación. A lo largo del estudio, la observación de la práctica nos mostrará que existe una diferencia entre ambas nociones y que el enfoque estratégico es diferente para cada caso en materia de gestión de los recursos humanos.

Finalmente, hablaremos de «colaboradores semi-honorarios» en aquellos casos en que las personas involucradas no tengan formación específica y reciban una (pequeña) indemnización financiera, como es el caso de muchos jóvenes de Gstaad.

Ya sea que se hable de voluntarios o de colaboradores honorarios, la organización ofrece perspectivas, oportunidades y reconocimiento a aquellas personas que colaboran en la realización del evento. Los trabajadores evolucionan según un marco con reglas fijas; producen tanto reconocimiento como valores. Luego están los individuos que aportan sus conocimientos y su capacidad de acción, y aquellos que van aprendiendo sobre la marcha. Es así que las personas que contribuyen a la realización de un evento deportivo

<sup>19</sup> CAMY, Jean, «Employment opportunities in the sports sector: a review of the European situation» in *Beyond the scoreboard: Youth employment opportunities and skills development in the sports sector*, OIT, Programa Universitas, Ginebra, 2006, pp.85-104.

<sup>20</sup> Projet VOCASPORT. 2005. Améliorer l'emploi dans le domaine du sport en Europe par la formation professionnelle, La formation et l'enseignement professionnel dans le domaine du sport dans l'Union européenne: situation, tendance et perspectives. Proyecto apoyado por la Comisión Europea (DG Educación y Cultura) p. 95. Cf. <http://ec.europa.eu/sport/documents/lotvocasport.pdf>.

<sup>21</sup> [www.loi1901.com/association/comment\\_devenir\\_benevole.php](http://www.loi1901.com/association/comment_devenir_benevole.php).

<sup>22</sup> [www.ritimo.org/F/FichesPrat/Benevoles](http://www.ritimo.org/F/FichesPrat/Benevoles).

adquieren o desarrollan aptitudes y competencias a través del trabajo. En ambos casos resulta primordial estimular el proceso de adquisición o de fortalecimiento de las competencias, y valorizarlo más allá de la experiencia organizacional.

Parecería que «la calidad de los servicios propuestos depende en gran medida de la competencia de aquellos que los ofrecen».<sup>23</sup> De allí que se deba hacer hincapié en la formación y el nivel de competencia de los colaboradores, dado que la calidad del servicio brindado es generalmente fundamental para el desarrollo o la permanencia de un evento.

### 3) La dimensión de la estructura organizacional y del evento

A partir de una investigación anterior, el programa Universitas de la OIT identificó diferentes etapas que permitían que un evento deportivo local ingresara a la escala global. Se definió una cadena de valor de cuatro etapas (cf. Anexo I.2), con las siguientes características:<sup>24</sup>

1. El medio ambiente natural y socioeconómico de una región tiene una influencia incuestionable sobre la población local, que desarrolla competencias particulares para una actividad física o un deporte.
2. Sobre la base de dichas competencias, la comunidad utiliza su creatividad para imaginar y conceptualizar un evento relacionado con el deporte en cuestión.
3. Se desarrolla y estandariza la logística para la organización de eventos de modo de poder reproducirla en otras partes.
4. El evento logra un reconocimiento a nivel internacional a través de la participación de deportistas extranjeros y la cobertura de los medios de comunicación.

El individuo puede evolucionar en su relación con la situación y con el conjunto. El proceso de adquisición de las competencias, como todo proceso de aprendizaje, cuestiona directamente a la interrelación entre el individuo y el medio ambiente.<sup>25</sup> El partir de un marco deportivo tendrá necesariamente una cierta incidencia sobre la clase de competencias adquiridas en el marco de la organización del evento. Se observa también que ciertos contextos, como el del deporte, son más favorables a la instalación de organizaciones de aprendizajes.

Se podría expresar una objeción: las competencias serían más o menos desarrolladas según el tamaño de la estructura organizacional. Bernard Devin responde que las diferencias entre las pequeñas y grandes organizaciones «se atenúan cuando se implementa una lógica territorial y de mutualización. A este respecto, el ejemplo del sector de la hotelería y el turismo, marcado por un trabajo poco calificado, estacional, con mucho CDD, parece interesante. El sector realizó esfuerzos para mejorar las competencias de los asalariados y profesionalizarlos. La construcción de conocimientos adquiridos a través de la práctica a lo largo de las formaciones que se ofrecen durante varias temporadas, con una cualificación al final».<sup>26</sup> El interrogante sería entonces si esta toma de conciencia tuvo lugar en el seno de las comisiones organizadoras de los eventos deportivos de Gstaad y del Valle de Joux. Fue en efecto este proceso el que transformó a los colaboradores honorarios en verdaderos voluntarios, lo que, a fin de cuentas parece ser el punto neurálgico de un desarrollo de competencias sistematizado, encuadrado y hasta normativizado. Lo que queda por resolver en este proceso, a nivel organizacional, es entonces el resultado del evento deportivo.

<sup>23</sup> Proyecto VOCASPORT. 2005. Op. cit. infra nota 20.

<sup>24</sup> DI COLA, Giovanni, «Sport and local economic development in Latin America: case studies of Peru and El Salvador» in *Beyond the scoreboard: Youth employment opportunities and skills development in the sports sector*, OIT, Programa Universitas, Ginebra, 2006, pp. 125-131.

<sup>25</sup> DEVIN, Bernard, CONJART, Patrick et OLRV, Paul, «Acquérir et transmettre des compétences dans les organisations», en el XVIIe Congreso de la AGRH (Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines), el 16 y 17 de noviembre de 2006 por una presentación titulada *Le travail au coeur de la Gestion des Ressources Humaines* organizada por el Institut d'Administration des Entreprises de Lille et la Reims management school: <http://www.reims-ms.fr/events/agrh2006/pdf/CONJARD01.pdf>.

<sup>26</sup> *Idem*.

#### **4. Las etapas prácticas de la investigación-acción**

Luego de seleccionar dos casos prácticos de organización de eventos deportivos en Suiza, nuestro estudio consistió en tres etapas:

En una primera etapa recogimos la información. Esto se realizó a través de observaciones de campo, investigación de documentos y de otros soportes escritos y entrevistas con testigos o con personas de referencia que cumplieran un rol importante en la organización de las manifestaciones deportivas. Recogimos una gran cantidad de información de orden general y otra más precisa a partir de varios intercambios con los organizadores, los administradores, los socios y los participantes, en entrevistas informales tanto presenciales como por medio de cuestionarios.

En el caso del Valle de Joux, trabajamos en estrecha colaboración con el Director Adjunto del Centro Deportivo, es decir la persona encargada de la organización de los eventos, también llamado Asistente de Eventos. Asimismo nos reunimos con el Director Adjunto de la Oficina de Turismo, el Director de la ADAEV (Asociación para el Desarrollo Económico del Valle de Joux), miembros del club de triatlón involucrados en la organización del evento, el Director de Marketing de Jaeger-LeCoultre y el encargado de la Protección Civil del distrito. Por último, al participar en el evento, pudimos interrogar también a participantes, habitantes de la región y colaboradores voluntarios.

En el caso de Gstaad, entrevistamos al Director de Grand Chelem Management S.A., la sociedad titular del permiso de organización del torneo de tenis, y a varios empleados, cada uno de ellos encargado de un sector de actividad en particular. Además, nos reunimos con el Director de Marketing y Relaciones Públicas de la Oficina de Turismo Gstaad Saanenland Tourismus, y con el Director del hotel Gstaad Palace, miembro de la Asociación de Hoteleros de Saanen. Por último, al cabo de una jornada de torneo, tuvimos la posibilidad de reunirnos con diferentes personas responsables y sus equipos de voluntarios y colaboradores honorarios en el lugar.

En la segunda etapa procesamos la información de modo de poder discernir las causas y los efectos que condujeron a la situación actual, en una perspectiva a largo plazo, con el objetivo de llegar a apreciar la realidad en su conjunto. Esta etapa corresponde a los dos primeros capítulos y a los dos casos prácticos, respectivamente, descritos de manera empírica e ilustrados con ejemplos concretos.

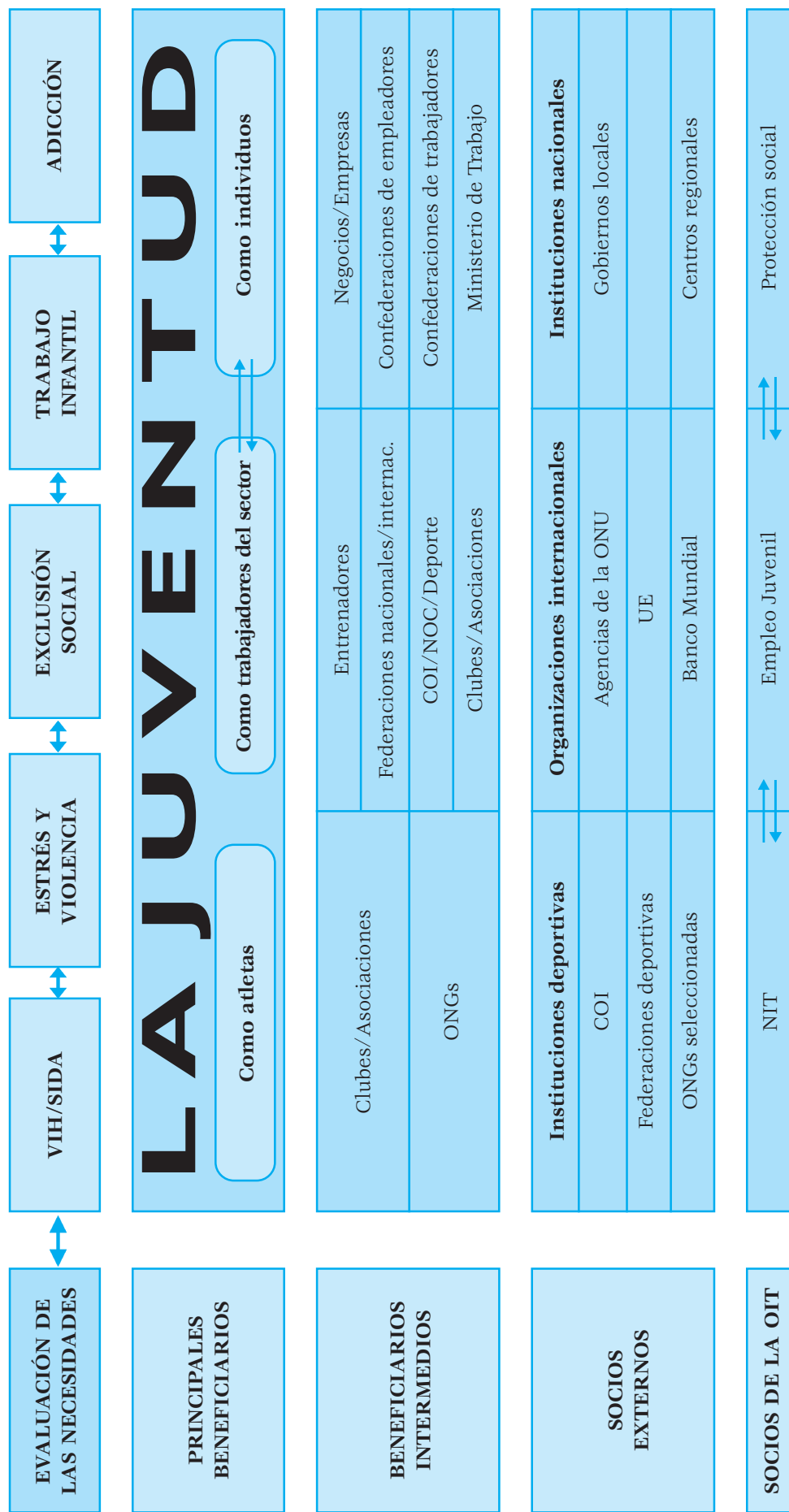
En la tercera y última etapa, organizamos una retroalimentación con nuestros diferentes interlocutores y personas de referencia, una reunión en la que presentamos nuestros resultados para verificar que nuestra interpretación fuese la adecuada. A partir de entonces, realizamos un análisis comparativo entre ambos casos de estudio y nuestras constataciones teóricas de base. Pudimos entonces verificar si nuestros conceptos de partida se aplicaban efectivamente a la realidad o si debíamos afinarlos o incluso modificarlos. Esta etapa nos condujo también a determinar una situación de llegada ideal y a proponer algunas pistas que condujeran a su realización (cf. Anexos de la parte III).

# Anexos

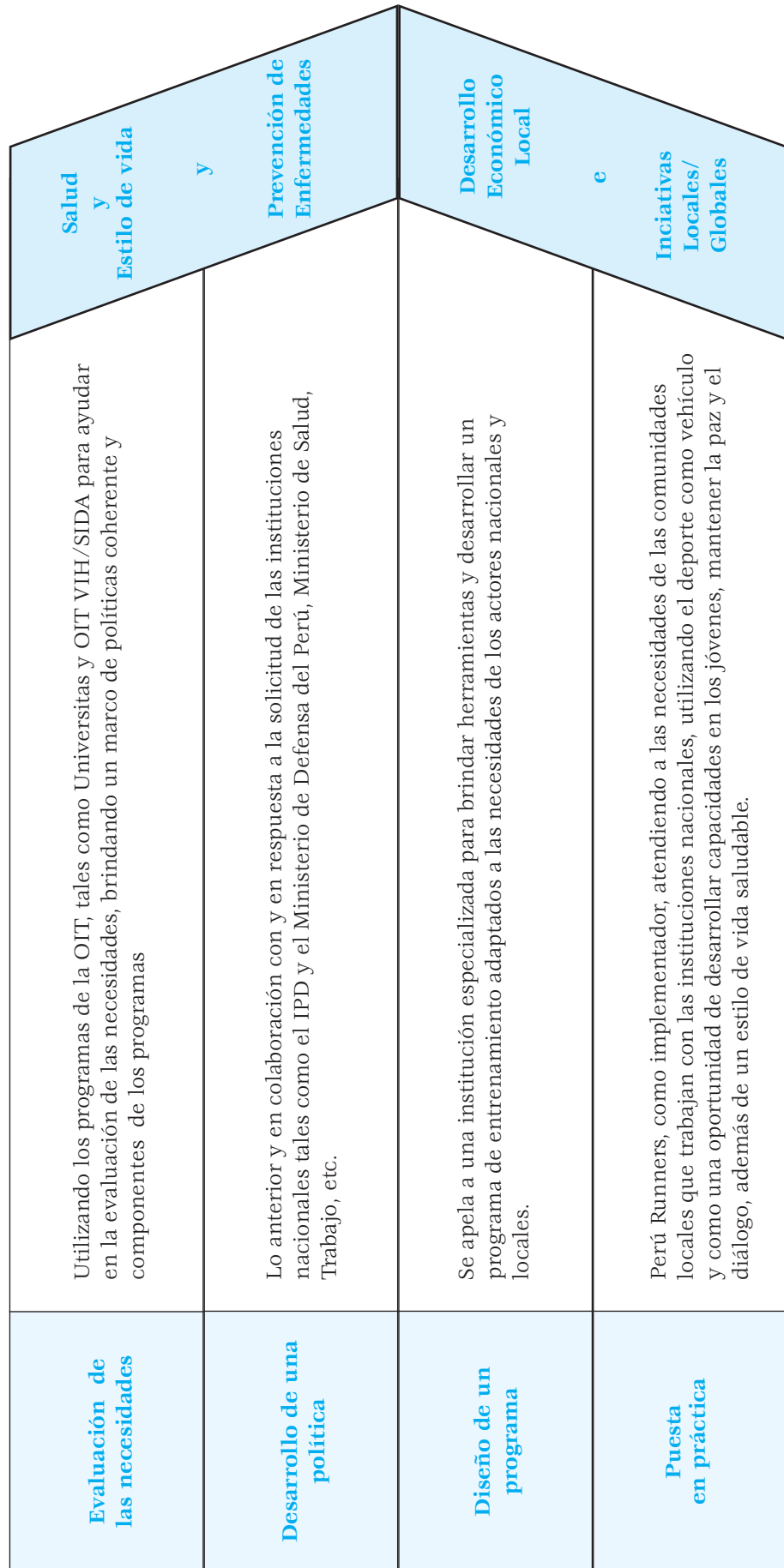
---

- I.1. Presentación del Programa de inclusión social de los Jóvenes por el Deporte de la OIT: Youth Sport Programme*
  - I.2. Cadena de valor multidisciplinaria establecida luego del seminario de Lima (Perú) con los socios locales e internacionales*
  - I.3. Cadenas de valor multidisciplinarias establecidas respectivamente por la Comisión Europea (Amnyos) y por el programa Universitas de la OIT en 2007*
  - I.4. Valores y competencias adquiridas por medio del deporte según las Naciones Unidas*
-

Anexo I.1: Presentación del «Youth Sport Programme» de la OIT

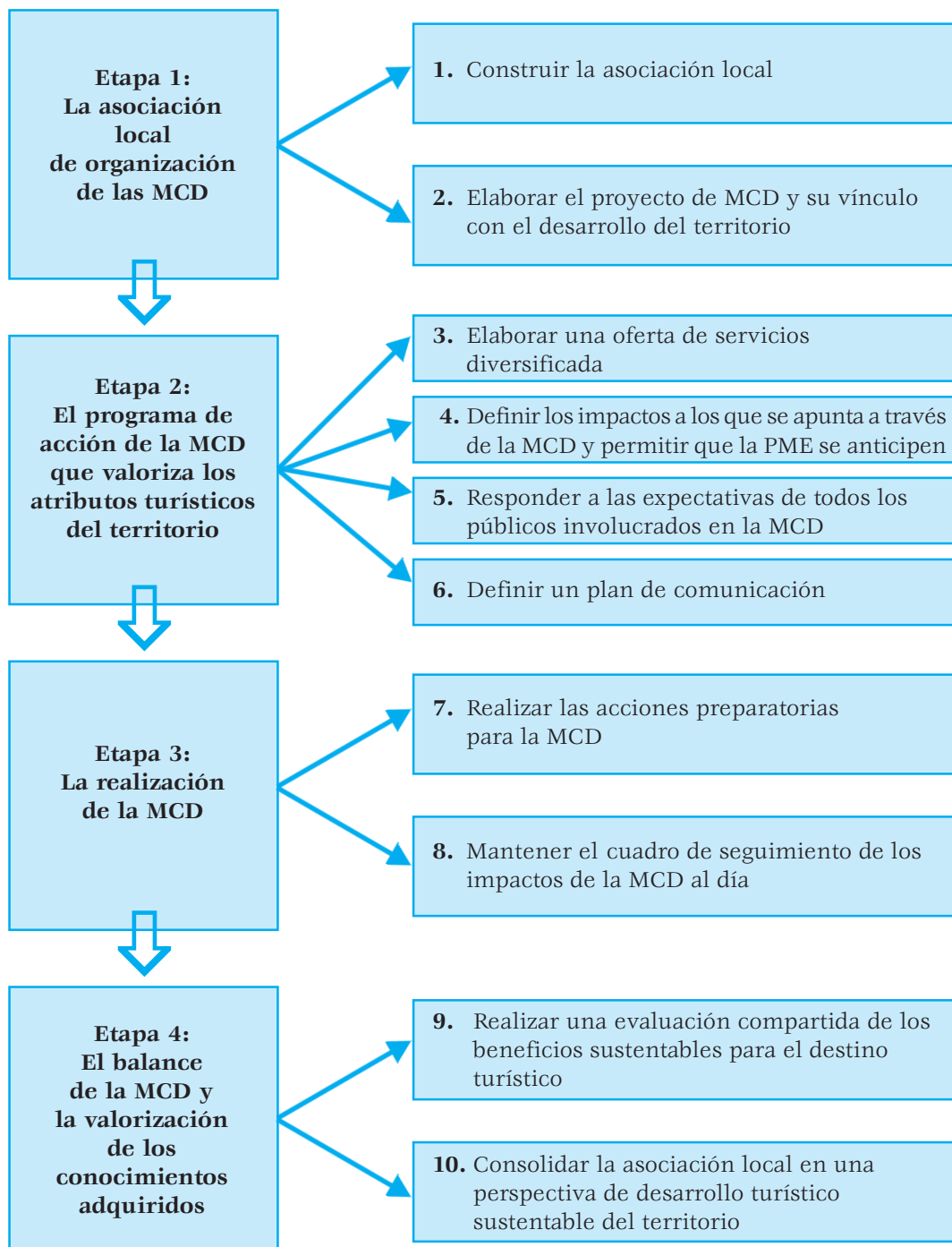


**Anexo I.2: Cadena de valor multidisciplinaria creada luego del seminario de Lima (Perú) con los socios locales e internacionales - setiembre de 2006 - Congreso de la IIRA**



**Anexo I.3: Cadenas de valor multidisciplinares establecidas respectivamente por la Comisión Europea (Amnyos) y por el programa Universitas de la OIT en 2007:**

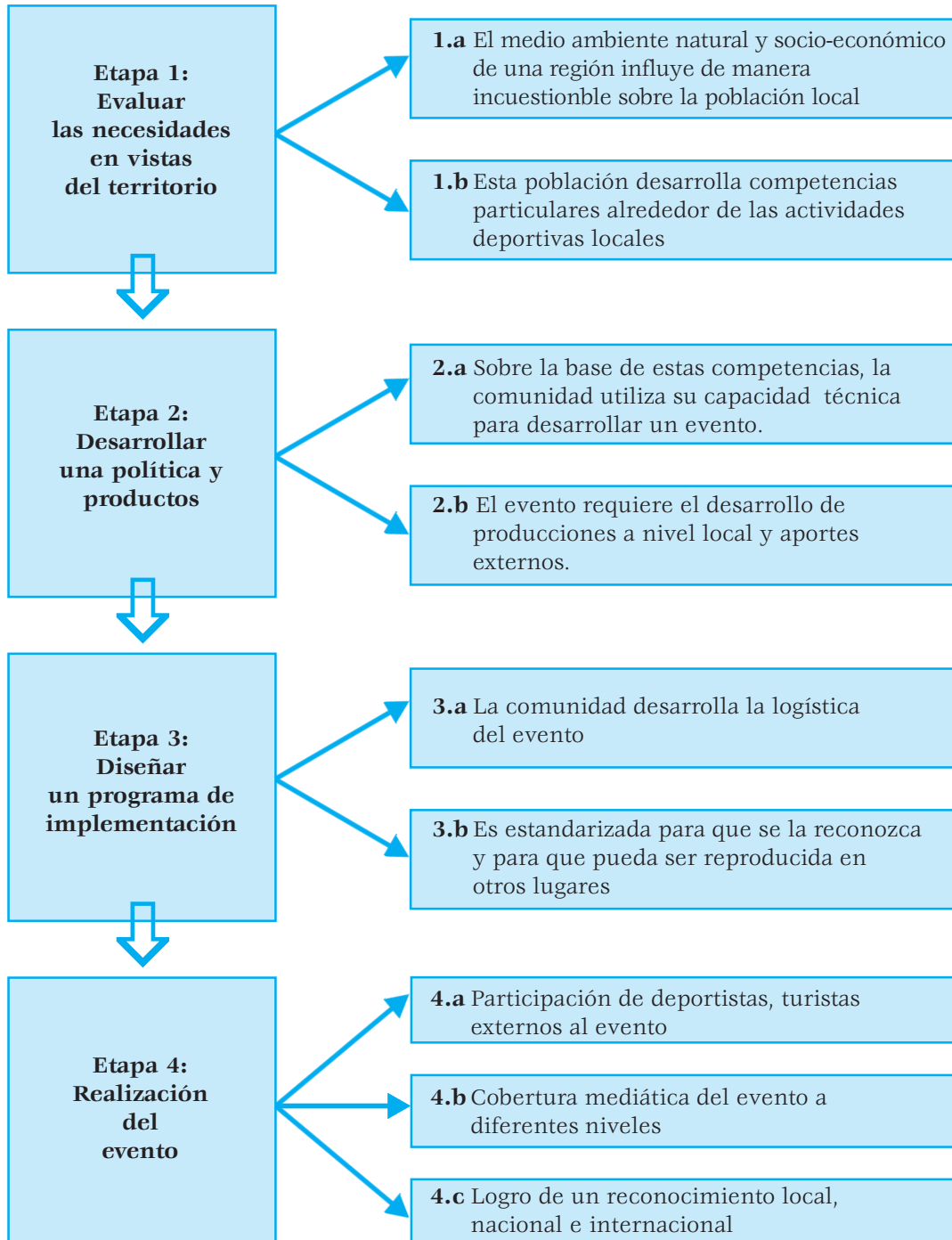
Las manifestaciones culturales y deportivas (MCD):  
Cuatro etapas y diez factores claves para maximizar los beneficios sustentables.





Anexo I.3 (cont.)

Cadena de valor resultante de las investigaciones-acciones en Perú, El Salvador y Suiza



#### Anexo I.4: Valores y competencias adquiridas por medio del deporte

<i>Valores y competencias desarrolladas mediante el deporte:</i>	
• Cooperación	• Juego limpio
• Comunicación	• Honestidad
• Respeto de las reglas	• Compartir
• Resolución de problemas	• Solidaridad
• Comprensión	• Autoestima
• Interacción con otras personas	• Confianza
• Liderazgo	• Franqueza
• Respeto por los demás	• Tolerancia
• Valor del esfuerzo	• Resistencia
• Cómo ganar	• Competencia
• Manejo del fracaso	• Disciplina
• Manejo de la competencia	

Fuente: Naciones Unidas. 2003. *Le sport au service du développement et de la paix: Vers la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement*. Informe del Grupo de Trabajo Interagencial de las Naciones Unidas sobre el deporte al servicio del desarrollo y de la paz: [www.un.org/themes/sport/](http://www.un.org/themes/sport/)

---

**PARTE II**

**ESTUDIOS DE CASO:  
EL VALLE DE JOUX Y  
EL TORNEO DE GSTAAD**

# Valle de Joux: un centro deportivo en el corazón de los eventos

## Orígenes y aportes de un centro deportivo en el corazón del Valle de Joux

En los años 60, la población combière<sup>27</sup> presentó una solicitud para la construcción de una piscina. Paralelamente, las necesidades de las escuelas en materia de infraestructura deportiva impulsaron la idea de la creación de una sala polideportiva. Los pueblos competían para obtener estas nuevas infraestructuras en sus territorios, hasta que un síndico innovador propuso un proyecto integral que consistía en agrupar todas las instalaciones deportivas al lado de la pista de patinaje existente. La toma de conciencia acerca de la importancia de estimular la actividad física de la población centralizando la oferta de servicios se fue generalizando. Dado que el principal objetivo era responder a las necesidades locales del valle, las tres comunas llegaron a un acuerdo y firmaron un proyecto de financiación para invertir los 35 millones de francos necesarios para la construcción de las primeras instalaciones.

Con las canchas de tenis, la pista de atletismo y la renovación de la pista de patinaje se completó el panel de un proyecto ambicioso: la creación de un centro deportivo. El centro se inauguró en 1992 y alcanzó tales dimensiones que se tornó difícil de administrar. Se organizaron manifestaciones culturales, conciertos y stands de información para rentabilizar las instalaciones, pero la población local no era suficiente y atraer público externo para eventos de pequeña o mediana talla resultaba una tarea muy difícil. Los organizadores se abocaron a otra clase de eventos: las manifestaciones o competencias deportivas, para un público familiar, basados en la simbiosis existente entre el centro deportivo y su entorno natural rico y bien conservado.

La organización de eventos deportivos nació entonces a partir de una necesidad económica de rentabilizar la infraestructura del centro que responde a una necesidad local, pero que necesita de otras actividades para ser viable. En este sentido, primeramente se organizó un torneo de hockey en la pista de patinaje, con equipos de la Suiza francófona conocidos por atraer un gran número de espectadores. Asimismo, para la primera edición del triatlón, la etapa de la natación tuvo lugar en la piscina cerrada y no en el lago, con el fin de promover la imagen del centro y de darlo a conocer. El centro se transformó de este modo en el escenario de torneos anuales de hockey, espectáculos de patinaje y de las «seis horas de natación».

Poco a poco, sus dimensiones y su popularidad crecientes hicieron de este complejo deportivo uno de los sitios de entrenamiento más completos de la Suiza francófona, en cuanto a oferta deportiva, además de ofrecer la posibilidad de organizar campamentos para las escuelas y los equipos profesionales provenientes de Suiza o del exterior. En definitiva, el centro permitió el posicionamiento de toda la región en materia de oferta deportiva, en particular por la organización de eventos al aire libre.

### ***1. La explotación de los recursos locales: medio ambiente natural y entorno económico***

Teniendo en cuenta el medio ambiente natural del valle existe un sinnúmero de posibilidades para eventos deportivos alrededor de montañas, lagos y bosques. Los depor-

<sup>27</sup> « Combiere » es el nombre que se le da a los habitantes del Valle de Joux

tistas lo comprendieron y comenzaron a organizar eventos « al aire libre », creando el triatlón de invierno, «jornadas de nieve», el Swiss Nordique Day de esquí de fondo, el slowUp, el triatlón de verano, etc.

La naturaleza es el principal atributo de la región y los miembros del Centro son concientes de ello, por lo que siempre se pone énfasis en la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible. Se presta especial atención al reciclaje, a la gestión de desechos y al comportamiento responsable de los participantes. Como ejemplo concreto tenemos que, para la jornada del triatlón, los organizadores realizaron un acuerdo de colaboración con Recycling y se instalaron puntos ecológicos en todo el predio.

El aprovisionamiento consiste principalmente de frutos del mercado, lo que limita el uso de embalajes innecesarios. En cuanto a los participantes, pueden comenzar por inscribirse vía electrónica en el sitio de Data-Sport<sup>28</sup>, para no gastar papel inútilmente, y se los descalifica inmediatamente si arrojan residuos en el suelo durante la competencia. Por último, la salida se ubica a 500 m. de la estación, lo que ofrece a los participantes la posibilidad de evitar el uso de automóviles. La originalidad y la fuerza del centro deportivo se basa en la protección del territorio, y es en esto que se destacan los eventos del valle.

Además, los organizadores tienen interés en desarrollar eco-eventos deportivos. Siempre durante la jornada del triatlón proponen un «tri-verde», en el que se reemplaza la bicicleta de ruta por la todo terreno. Por su parte, el slowUp hace que se prohíba la circulación de automóviles en la ruta principal alrededor del lago y promueve la movilización « a tracción humana » durante todo un día. Los organizadores están también muy interesados en el concepto de los «EcoGames», manifestaciones deportivas al servicio del hombre y de su medio, siempre respetando el desarrollo sostenible.<sup>29</sup>

Los organizadores han sabido aprovechar la belleza del sitio natural para imaginar y concebir eventos variados en el corazón de la naturaleza. Pero los recursos naturales solos no son suficientes para poner los movimientos en marcha. Los recursos económicos y políticos locales son los elementos determinantes a través de los socios locales.

Varios estudios de casos prácticos llegaron a la conclusión de que sería ideal que un evento no se redujera a su sector deportivo; si este último asegura la calidad del evento a nivel del espectáculo o de la competencia, parece primordial trabajar en colaboración con las autoridades encargadas de la toma de decisiones a nivel local y las empresas directa o indirectamente vinculadas al turismo para que la oferta de servicios sea lo más completa posible. ¿Cómo funciona esto en el Valle de Joux?

En el Valle, por un lado, los organizadores de los eventos deportivos pueden contar con el apoyo de la Oficina de Turismo, integrada a los edificios principales del Centro deportivo desde 1992 y renovada en 2005. Las dos entidades funcionan conjuntamente y son dirigidas por un mismo director, lo que facilita la colaboración en materia de desarrollo y de promoción del territorio.<sup>30</sup> Esto permite, por ejemplo, a los organizadores proponer soluciones completas para el alojamiento y estadía, ya que la Oficina de Turismo se encarga de gran parte de la oferta locativa de la región.<sup>31</sup> El acercamiento de las dos entidades permite también economizar en el campo de la comunicación y de la publicidad. Por último, las dos entidades reunidas tienen más peso en las instancias de la comuna a la hora de solicitar autorizaciones, como el corte de las rutas para el slowUp, por ejemplo.

<sup>28</sup> Los organizadores acuden a la empresa Data-Sport para las competencias oficiales. Esta empresa ofrece soluciones completas en materia de gestión de los participantes, administra las inscripciones y provee la cantidad necesaria de números dorsales sin desperdiciar nada. Se ocupa también de la parte técnica de la competencia, ya sea los redares, las computadoras, la publicación de los resultados, etc. Cf. [www.data-sport.ch](http://www.data-sport.ch)

<sup>29</sup> Los Eco-Games o Juegos mundiales del medio ambiente combinan una variedad de pruebas deportivas y un programa extra deportivo (conferencias, debates) volcados hacia el descubrimiento, la protección o la rehabilitación del medio ambiente. Son abiertos a todos, sin ningún criterio de calificación, y se apoyan en una organización minimalista y un equipo de colaboradores benévolos. Cf. <http://www.jeux-mondiaux-environnement.org/index.php3?resol=800>.

<sup>30</sup> Cf. anexo II.1 (el organigrama del Centro Deportivo del Valle de Joux).

<sup>31</sup> La Oficina de Turismo administra 39 apartamentos y sirve de intermediaria entre los turistas y los arrendatarios.

Por otro lado, los organizadores cuentan con el apoyo financiero de los socios de la región, grandes marcas de relojes y productores locales, y es eso lo que verdaderamente ha permitido que estas manifestaciones deportivas se puedan llevar a cabo.

Más que «patrocinio», los grandes nombres de la relojería de la región prefieren que se utilice el término «ayuda».<sup>32</sup> Una ayuda financiera sustancial que permite desarrollar sinergias territoriales y acentúa el hecho de que la industria tradicional y la población local comparten una misma voluntad: dinamizar el Valle y trabajar juntos para su desarrollo.

A través de estas ayudas, los socios desean, antes que nada, afirmar su pertenencia a la comunidad local de forma concreta; tienen la voluntad de realizar un aporte para la construcción de algo que resulte beneficioso para la población; una población que para ellos representa una gran cuenca de recursos humanos. De este modo, a partir del año 2000, la relojería Jaeger-LeCoultre instaló una estructura de ayudas a la región, con el objetivo de animar la vida local, darse a conocer entre los jóvenes y desarrollar el espíritu de equipo de sus empleados, que son demasiados en el lugar de trabajo como para tener la oportunidad de conocerse todos.

Las grandes empresas relojeras son conscientes de la ventaja que obtienen al asociarse con las manifestaciones deportivas que traducen valores tales como la perseverancia, tenacidad y espíritu de equipo. Ello les permite desarrollar una imagen de marca positiva y comprometida, y atraer a colaboradores calificados, así como también a jóvenes de la región recién diplomados.

Generalmente una comisión decide la suma que se asignará a cada evento y renueva la ayuda de manera más o menos automática según el presupuesto anual.

Los responsables del patrocinio reciben también solicitudes de equipamientos, premios o souvenirs. Por último su ayuda puede ser en forma de servicios prestados de manera informal, como la puesta a disposición de los estacionamientos de las fábricas. A cambio de ello, la empresa obtiene descuentos en las entradas a las instalaciones del centro deportivo para sus empleados y pueden inscribir a sus propios equipos en las diferentes competencias inter-empresariales que organiza el centro.

El apoyo de los socios locales no es únicamente financiero: en el caso de las empresas del sector secundario, pueden ser también regalos en especie para los vencedores, los participantes y los colaboradores voluntarios, quienes se irán con productos de la región, tales como el queso Mont d'Or, el salchichón o Gentiane de la región. El Centro deportivo se abastecerá también de los productores locales para la cena de clausura, por ejemplo.

El Centro Deportivo del Valle tiene la particularidad de poder contar sistemáticamente con socios económicos fieles y comprometidos. Sin esta ayuda financiera externa, la mayor parte de los eventos deportivos no hubieran sido posibles.

## 2. Un ejemplo de organización, el triatlón

El Valle de Joux es también un caso original en el sentido de que allí todos los eventos deportivos se conciben y realizan de forma centralizada, alrededor del Centro Deportivo y de su pequeño equipo.<sup>33</sup> Por ese motivo, la célula organizadora no es temporal como en la mayoría de los casos y el trabajo de investigación y de colaboración con los socios no debe iniciarse de cero cada vez, lo que facilita la reflexión en cuanto a la viabilidad del proyecto.

El vice-director del Centro Deportivo está encargado de la organización de los eventos y por ello lleva el título de Asistente de Eventos. Para las principales competencias deportivas se rodea de miembros del club en cuestión (tomemos como ejemplo el club de triatlón), y crea el comité de organización. En primer lugar se trata de ponerse de acuerdo acerca de la clase de evento e investigar su naturaleza, su público y su filosofía. En el caso del triatlón, el debate gira en torno a dos puntos: ¿queremos organizar una manifestación

<sup>32</sup> Las marcas como Jaeger-LeCoultre o Audemars Piguet no esperan réditos a nivel de las ventas y actúan según las reglas del fair-play en el sentido en que una nunca tiene más visibilidad que la otra. Estas dos empresas apoyan a las asociaciones deportivas y culturales para darse a conocer entre los jóvenes, con una perspectiva de reclutamiento.

<sup>33</sup> Cf. anexo II.2 (la estructura de organización de las manifestaciones deportivas en el Valle de Joux).

de alto nivel reservada a una elite y atraer espectadores, o más bien una prueba amistosa en la que se ponga el acento en el participante y su recorrido en un entorno natural privilegiado? Una vez tomada la decisión, el comité se aboca a las cuestiones de viabilidad financiera y material, es decir las fuerzas activas movilizables.

Para nosotros, es en la etapa de planificación que se debe instalar la reflexión acerca de las competencias claves del comité, que es la verdadera columna vertebral del proyecto. Según los tres tipos de competencias identificadas anteriormente, se ve que el Asistente de Eventos, educador deportivo y portador de un título universitario en sociología, cuenta con la experiencia de la competencia deportiva (él mismo es un apasionado del triatlón), las capacidades vinculadas a la organización, y la red de contactos y de apoyos externos necesarios para la realización del evento. En cuanto a los miembros del club de triatlón, tienen experiencia práctica: conocen las expectativas de los participantes por haber estado en su lugar y saben cómo responder. Más aún, ponen sus competencias profesionales específicas al servicio de la organización.

Una vez designado el comité, se asignan las funciones y se nombra a los responsables que constituirán el núcleo duro de la estructura. En el caso del triatlón, se trata de disociar las etapas deportivas de los servicios de organización. De este modo, se identifica y se designan diferentes responsables para la natación, la carrera y la bicicleta, además del abastecimiento, las inscripciones, los árbitros, etc. A esto se agrega una reflexión acerca de los mecanismos de control y de seguridad para los participantes: las fuerzas del orden, los equipos responsables de orientar a los competidores y los socorristas capacitados (Samaritanos) que se contratan bajo la categoría de voluntarios. Si cada una de las personas responsables define sus necesidades en lo referente a los colaboradores voluntarios necesarios para el buen funcionamiento de la competencia, solo una persona es la encargada de supervisar a la totalidad de los equipos. Este sistema resulta eficaz únicamente en la medida en que las tareas sean elementales y no exijan una formación particular. En el caso del triatlón, es necesario destacar que el 80% de los colaboradores voluntarios son miembros de la familia de los organizadores, mientras que 10% son personas cercanas a los corredores locales. Ello significa que el reclutamiento y la formación de los colaboradores voluntarios se realizan de manera informal, sin un plan de gestión claramente definido. Elegimos en este caso el término de colaborador voluntario, en el sentido de que los organizadores no han implementado estrategias de formación o de capitalización de la experiencia de las personas involucradas en la organización.

El tema de la publicidad y de la comunicación externa se plantea también en la etapa de planificación. Los sitios de Internet del Centro Deportivo, de los clubes y de la Oficina de Turismo son el soporte principal de las manifestaciones: crean una red y transmiten la información a través de los vínculos. El Asistente de Eventos es el administrador del sitio del Centro Deportivo y envía artículos a otros sitios sin pasar por un webmaster externo. Es también el encargado de enviar comunicados a la prensa local del Valle de Joux, a los diarios de la Costa y a los diarios con tirajes importantes, como 24 Heures y Le Matin. Una radio asociada es la encargada de publicitar los eventos, así como también la televisión local que retransmitirá las imágenes de las competencias.

Entonces puede darse inicio a la organización propiamente dicha, en la que cada persona responsable se ocupará de su sector y trabajará para la realización de la manifestación hasta su lanzamiento. Los organizadores esperan generalmente 250 corredores para el triatlón, pero el 80% se inscriben el mismo día en el lugar del evento. Esto hace que la gestión del stock de provisiones necesarias no sea nada fácil, sabiendo que es necesario también tener en cuenta las inclemencias del tiempo que puede jugar malas pasadas y obligar a los organizadores a modificar repentinamente la oferta en materia de bebidas y alimentos (fríos/calientes en función del tiempo).

Ese mismo día los colaboradores voluntarios se reúnen para una charla informativa y un recorrido del trayecto. Los responsables se aseguran de que todo se desarrolle según lo planeado y se mantienen preparados para enfrentar cualquier contratiempo de forma rápida y proactiva. En efecto, si el entorno natural del Valle es uno de los principales atributos de los eventos, puede también ser una fuente de imprevistos, como el día en que un campesino decidió llevar sus vacas a una pradera rodeada de cables eléctricos en el momento en que los corredores del triatlón ya habían largado y debían, teóricamente, pasar por esa zona. Los organizadores debieron reaccionar inmediatamente para modificar

el trayecto sin que los corredores se dieran cuenta de nada. Este ejemplo parece anecdótico, pero sirve para ilustrar la polivalencia de las personas involucradas en la organización de un evento deportivo: el manejo del estrés, la capacidad de ser proactivo y de encontrar soluciones, el sentido de la responsabilidad, son competencias que se derivan de la experiencia. Este es el punto en el que queremos insistir. Puesto que si ya se ha demostrado que la práctica de un deporte individual o en equipo permite a los participantes desarrollar competencias y valores claves, aplicables y apreciados en la esfera de la vida privada y profesional, podemos entonces observar a través de este ejemplo concreto que lo mismo se aplica para la organización de un evento deportivo.

Una manifestación deportiva caracterizada por imprevistos y contratiempos permite adquirir competencias adaptadas a un entorno profesional cada vez más exigente.

### ***3. La movilización de los colaboradores voluntarios: un desafío y una oportunidad***

Pensar, planificar, organizar y supervisar un evento implica mucha energía y competencias analíticas. Una persona difícilmente puede realizar por sí misma todas las tareas relacionadas con la organización, por lo que se rodea de un equipo, de un comité, de colaboradores voluntarios. A partir de allí, también debe desarrollar competencias de comunicación. Tiene entonces mucho que ganar en la organización de un evento: en teoría, la posibilidad de evolucionar junto a los responsables de los sectores y contribuir a la realización de un proyecto es una experiencia muy enriquecedora. Ahora bien, en el Valle de Joux parece cada vez más difícil el poder contar con el compromiso de los colaboradores voluntarios que no pertenezcan al club directamente involucrado. ¿Es acaso el aumento de la cantidad de eventos que no permite movilizar a todas las personas voluntarias en cada ocasión? ¿Este fenómeno se debe a una mentalidad que tiende hacia el individualismo con más fuerza cada año? ¿Los Combiens tienen más ganas de participar que de organizar? ¿O simplemente quieren quedarse en casa sin que los molesten? Cualquiera sea el caso, el hecho es preocupante. Los organizadores del triatlón por ejemplo se ven obligados a definir el trayecto de la competencia en función de la cantidad de colaboradores voluntarios disponibles para orientar a los corredores en los cruces, con el riesgo de que los trayectos se tornen repetitivos, en círculo o que los corredores pasen por los mismos lugares varias veces, concepto al que los organizadores se han opuesto hasta el momento.

En el Centro Deportivo se buscan siempre nuevas maneras de reclutar colaboradores voluntarios, pero la situación demográfica y económica del Valle no facilita las cosas. En efecto, 2.800 de los 6.200 habitantes tienen más de 62 años. Si bien hay jubilados que se ofrecen para trabajar como colaboradores voluntarios, hay otros que se mantienen totalmente al margen. Ya no resulta tan fácil motivar a los jóvenes de la región. La estructura económica local, que antes se basaba en la industria relojera, lleva a muchos jóvenes a estudiar y luego trabajar fuera del Valle. Aquellos que se quedan se emplean generalmente en las Asociaciones Juveniles de la región<sup>34</sup> y ya tienen demasiado trabajo con la organización de sus propios eventos, bailes, 'girón' y otras disciplinas deportivas.

Estas asociaciones cuentan con apenas un poco más de veinte personas y no constituyen una gran cuenca de colaboradores voluntarios, pero los organizadores los invitan de todos modos a participar en los eventos deportivos, sin mucho éxito lamentablemente, tal como lo prueba un episodio sucedido hace unos años, relatado por una joven perteneciente a una Asociación. La Juventud de Charbonnières había organizado unas competencias deportivas al aire libre en las que se reunirían varias asociaciones del cantón, pero las condiciones del tiempo obligaron a los jóvenes a modificar sus planes. Acudieron entonces al Centro Deportivo, que aceptó poner sus instalaciones a disposición, con la condición de que la Asociación enviara algunos jóvenes para completar los equipos de colaboradores voluntarios que trabajarían en un evento deportivo. Aparentemente ambas partes habían alcanzado un punto de entendimiento, pero finalmente la Asociación Juvenil

<sup>34</sup> Las Asociaciones para la Juventud Brassus y Charbonnière están dirigidas a jóvenes entre 15 y 35 años (o hasta que un miembro contraiga matrimonio).



prefirió pagar el alquiler de las instalaciones en lugar de enviar colaboradores voluntarios. Asimismo, nuestra observación en el terreno nos permitió constatar que los jóvenes prefieren atender un puesto en ocasión del *slowUp* para difundir su asociación y mostrar sus inversiones para la región en general, que colaborar directamente de manera individual con el Centro Deportivo.

En el Valle de Joux pudimos entonces constatar que los organizadores se apoyan en una cuenca de recursos humanos limitada, y reclutan colaboradores voluntarios de manera informal a través de redes familiares o de amistad.

Para todo evento, los organizadores deben también asegurar la presencia de equipos médicos. Por este motivo se solicita a la asociación de voluntarios de los Samaritanos que definan la cantidad de personas necesarias en función de los participantes esperados y de la clase de prueba. Cuando se agotan los recursos dentro del Valle, la asociación acude a otras ciudades de la Suiza germánica para solicitar refuerzos. ¿Pero es esta una solución duradera? La misma situación se presenta en el caso de los bomberos, quienes muchas veces preferirían participar de los eventos tales como el *slowUp* con sus familias que estar de guardia ese día.

Para la gran manifestación del *slowUp*, precedido por instancias nacionales y frecuentada por más de 25.000 personas, desde hace cuatro años los organizadores solicitan la colaboración de la Protección Civil del distrito. La Protección Civil (PC), una de cuyas tareas es manejar grandes flujos de personas y orientar los desplazamientos de masas, utiliza esta gran manifestación como un campo de entrenamiento o un ejercicio de simulacro de situaciones de crisis. La organización de los estacionamientos, orientación de las personas, asistencia a los samaritanos, figuran entre las tareas que les incumben. Para un miembro de la PC, el marco del *slowUp* es un ejercicio en tiempo real, una posibilidad de medir su resistencia al estrés y sus capacidades de comunicación, una verdadera puesta a punto de las competencias ya adquiridas en los cursos teóricos. Hasta el momento, la PC movilizaba a 150 personas el día del evento. Pero los reglamentos internos cambiaron y la cantidad de efectivos del distrito disminuye cada vez más rápido. Este año se contó solamente con 80 jóvenes. La PC había pedido a los organizadores la presencia de colaboradores voluntarios para reforzar sus equipos, pero solamente dos personas respondieron al llamado. Estas dos personas participaron de la jornada de formación organizada por la PC donde aprendieron acerca del trabajo en equipo, el respeto de las órdenes y reglas, el sentido de la responsabilidad y la comunicación. ¿Pero volverán y, sobre todo, lograrán motivar a otros colaboradores voluntarios para las ediciones futuras? ¿La PC seguirá comprometiéndose con un evento que no aplica ni una pequeña parte de las tareas que se les atribuyen en caso de crisis real? La respuesta a estas preguntas parece incierta, y esto nos hace cuestionarnos acerca del futuro de ciertos eventos.

En efecto, sin los colaboradores voluntarios nada sería posible. Los organizadores del triatlón hacen todo lo posible para retener a los suyos, especialmente al hacer énfasis en la valorización del trabajo realizado. Para ello organizan una tarde de iniciación deportiva seguida de una cena de socialización en la que se reúne a todas las personas que contribuyeron al éxito del evento. Los eventuales réditos de la manifestación se distribuirán también de forma indirecta a los voluntarios, quienes se sentirán recompensados y tendrán interés en participar de la próxima edición.

#### 4. Balance de los eventos

Luego de cada evento, los pensamientos se orientan una vez más hacia el futuro. Según los organizadores conviene, sin embargo, detenerse un momento y someterse a una evaluación para analizar las fortalezas y las debilidades que marcaron la edición que se acaba de concluir. Este ejercicio de feedback es necesario, permite realizar un balance y comprender qué mejoras pueden proponerse para los años que vendrán. En efecto, hasta el momento, los organizadores han repetido los grandes eventos del calendario de año a año a excepción del triatlón de invierno de 2007, que se suspendió por falta de nieve. Las condiciones meteorológicas, factor que no depende de la voluntad de los organizadores, representan una gran «amenaza» al buen desarrollo de un evento. Es un elemento que no se puede pasar por alto. Este verano, por ejemplo, el clima lluvioso impidió a los agricultores segar los campos en la fecha prevista, y los organizadores debieron

comenzar a pensar en una solución alternativa para el caso en que dichos campos no pudiesen servir de estacionamiento a la gran cantidad de personas que vendrían en automóvil para el *slowUp*. Finalmente, la mayoría de los terrenos agrícolas que se habían previsto en un principio pudieron ser puestos a disposición, pero ¿qué hubiera pasado de no haber sido así?

Con el fin de continuar organizando eventos deportivos a largo plazo, es importante analizar las fortalezas y las debilidades del Valle de Joux, y dedicarse a estudiar las amenazas o las oportunidades que se podrían presentar<sup>35</sup>. Los puntos fuertes de los eventos del Valle son su ubicación geográfica (el entorno, la naturaleza, el espacio), la reputación (calidad de los eventos anteriores), la motivación de los clubes, el ambiente familiar y amistoso, el compromiso de las empresas locales, el carácter accesible de los eventos (con precios de inscripción relativamente bajos), la posibilidad de crear pequeñas economías a escala de un evento a otro,<sup>36</sup> etc. Los puntos débiles propios de la organización podrían ser la falta de tiempo y de compromiso de los miembros de los clubes y el escaso número de colaboradores voluntarios, como ya se mencionó. El concepto de ciertas competencias como el triatlón, orientadas principalmente hacia el participante y su relación con la naturaleza, podría ser visto como una fortaleza en el sentido de que el participante evoluciona en un marco único y privilegiado, pero también como una debilidad, dado que no hay espectáculo para los colaboradores voluntarios o los habitantes de la región, lo que significa que el evento no resulte atractivo en general.

En cuanto a las amenazas, es necesario destacar el rol que cumple la población local del Valle. Según los comentarios, ciertos habitantes no ven con buenos ojos la organización de eventos de gran magnitud en su región, dado que temen la afluencia de grandes masas de participantes a su pueblo. La población del Valle nunca vivió del turismo y no ha tenido verdaderamente oportunidad de desarrollar un gran sentido de apertura y de acogida. Además, generalmente se da el caso de poblaciones de valles que quedan aisladas del país por los pasos de montaña. En ocasión del primer *slowUp*, ciertos habitantes expresaron su descontento con respecto al cierre de la ruta todo el día. A partir de entonces, los habitantes comenzaron a tomar precauciones y se adaptaron. Mejor aún, se adaptaron a los cambios que se dan en la región por espacio de un día y disfrutaron también de participar en el evento. Incluso las personas que trabajan en el sector de los servicios no siempre reciben ganancias a partir de los eventos. Tal es el caso de los propietarios de dos restaurantes ubicados a orillas del lago, a lo largo del trayecto, que decidieron cerrar sus negocios el día del *slowUp*. Estos expresaron que no tenían necesidad de esta gran manifestación para obtener ganancias, o bien reconocieron no tener interés en verse desbordados por la muchedumbre. En cualquier caso, hay algunos que se niegan a jugar el juego y prefieren esperar a que todo vuelva a la normalidad.

Los organizadores de eventos también deben tener en cuenta las reticencias de las asociaciones de protección ambiental, que no están de acuerdo con la presencia de grandes cantidades de personas, dado que ello daña el hábitat natural. Tal como ya lo hemos visto, los organizadores tienen una gran sensibilidad en cuanto al tema y realizan su máximo esfuerzo para recuperar los sitios, sin dejar ningún aspecto al azar. Ante el más mínimo olvido, la reacción de las asociaciones tales como ProNatura es inmediata.

Otro factor a tener en cuenta proviene de la situación geográfica del territorio en cuestión. A pesar de ser atendida por la red ferroviaria y de ser accesible por rutas en buen estado, es poco probable que el Valle llegue a alcanzar los niveles de visitantes de un triatlón realizado en las cercanías de ciudades como Lausana o Nyon. Las competencias realizadas en la Suiza francófona, más grandes en estructuras y con más medios, constituyen una fuente de competencia. Las manifestaciones deportivas del Valle apuntan a un público en su mayoría amante de los grandes espacios y familiar: esto es algo positivo en cuanto a la afluencia de turistas, pero el evento es más difícil de promover en los medios deportivos profesionales.

<sup>35</sup> Cf. anexo II.3. El análisis Swot (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) consiste en observar una empresa y organización, identificar sus fortalezas y debilidades (a nivel interno), así como las amenazas y oportunidades (a nivel externo), y luego las clasifica en un cuadro.

<sup>36</sup> Este es el caso particular del reabastecimiento y especialmente con los stocks de bebidas, que, de no consumirse debido a los cambios meteorológicos o debido al consumo de los participantes, pueden ser vendidas en el evento siguiente.

## 5. Impacto y reconocimiento

Las competencias deportivas organizadas en el Valle de Joux, inicialmente concebidas para amortizar las instalaciones del Centro Deportivo, han tenido efectos positivos en el desarrollo de la región. En general los eventos mejoran la visibilidad y la imagen del Valle. Traen consigo ingresos económicos a corto plazo, durante la jornada, para las asociaciones y los clubes locales que instalan puestos de alimentos a lo largo del trayecto del *slowUp*, por ejemplo, y que luego invierten sus ganancias para la adquisición de materiales o de instalaciones útiles a sus miembros o a los habitantes de la comuna. A mediano y largo plazo, los eventos dan a conocer el Centro Deportivo, plataforma importante para los campos de entrenamiento y sus instalaciones. ¿La prueba? Para responder a la creciente demanda externa se construyó y se inauguró un restaurante a comienzos del año y se están construyendo dos edificios para aumentar la capacidad de los alojamientos ubicados en las proximidades del Centro<sup>37</sup>. Dichas habitaciones y apartamentos servirán además para alojar a los equipos de hockey durante la semana del torneo del mes de agosto. Por último, eventos como el *slowUp* permiten movilizar a la población local alrededor de un proyecto de unión en el que entran en juego el esparcimiento y la salud. Muchos habitantes de la región se presentan durante esta jornada especial, ya sea como participantes o detrás de la barra de su asociación local.

¿Qué hay del resto del cantón y del país? ¿Quién oye hablar de los eventos del Valle de Joux? Pasemos revista rápidamente a las principales manifestaciones y sus participantes.

El *slowUp* es un concepto cada vez más popular que se organiza en catorce ediciones en toda Suiza. Con el apoyo de los patrocinadores nacionales y organizado a nivel local, es un gran evento de convivencia que defiende valores sanos y da mucho de qué hablar en los medios de comunicación, en los organismos de salud pública y en las esferas políticas<sup>38</sup>. Este evento moviliza entre 20.000 y 35.000 habitantes del Valle, de la región de Suiza francófona y de la Francia vecina<sup>39</sup>. Es entonces un verdadero medio para posicionar al Valle de Joux en cuanto a su imagen pro deporte y salud.

Las Hockeyades del mes de agosto atraen principalmente a los amantes del hockey y a los seguidores de los equipos de las ciudades de Ginebra, Lausana, Friburgo y sus respectivas regiones. Es la única manifestación del Valle que propone un verdadero espectáculo.

El año pasado, la pista de patinaje recibió 13.500 visitantes en cuatro días. Este torneo constituye una buena preparación previa al inicio de la temporada de hockey y promete buenos partidos, especialmente gracias a la presencia de equipos de alto nivel (Liga Nacional A) y a la concurrencia de equipos internacionales. Este espectáculo no es de particular interés para la población combière, pero constituye sin embargo una fuente de admiración para los jóvenes jugadores de hockey locales. Dado que estos clubes son antes que nada entidades de formación, no tienen la pretensión de acceder a la liga nacional, pero los equipos profesionales son un ejemplo de perseverancia, motivación y tenacidad para todos los juniors del Valle. Además, los organizadores han creado un concepto muy interesante para los jóvenes. Aprovechando la presencia de grandes cantidades de periodistas, organizan encuentros entre los jóvenes locales y los profesionales de los medios audiovisuales. Al margen de los partidos de hockey, los jóvenes tienen también la posibilidad de descubrir la profesión de los periodistas deportivos y de los técnicos que los rodean, comprendiendo así la fuerte relación que existe entre el deporte y el mundo del empleo.

En cuanto al triatlón, éste recibe participantes de toda Suiza, así como corredores de los clubes franceses de la región del Jura. En un momento dado, el triatlón del Valle era una etapa del circuito nacional. Los organizadores pagaban el derecho de organizar la manifestación a la Federación Suiza de Triatlón (Swiss-Triatlón); el día de la prueba los representantes de dicho organismo realizaban una auditoría para verificar que el pliego de condiciones se hubiera seguido correctamente y que la organización obedeciera a las

<sup>37</sup> La construcción de los nuevos alojamientos se estima en un poco menos de dos millones de francos suizos.

<sup>38</sup> Cf. anexo II.4 (la estructura organizacional del *slowUp* del Valle de Joux).

<sup>39</sup> Los participantes que no vienen del valle recorren un promedio de 68 km para subir al valle, según una encuesta realizada en el lugar a unas 50 personas.

normas de calidad previamente definidas. Si tal era el caso, la federación reembolsaba una parte de los gastos. El formar parte del circuito permitía al evento una mayor visibilidad en el medio especializado, además de atraer más participantes. La posibilidad de ganar puntos para la clasificación general y los premios atraían a los campeones, lo que daba al evento otra dimensión, una creciente notoriedad. Pero formar parte del circuito Tri-Suiza también implicaba una gran carga de responsabilidades y de limitaciones.

A ese nivel, se cierran las rutas principales al tráfico, no hay derecho a cometer errores y la organización se transforma en un empleo de tiempo completo para todos. Por todos estos motivos, al cabo de tres años consecutivos en el circuito, los organizadores decidieron volver a la competencia de triatlón local e independiente. Una competencia que corresponde a los valores del club y que hace énfasis en la satisfacción de los participantes. En efecto, la vuelta al lago en espiral permite ubicar a los mismos colaboradores voluntarios a lo largo del recorrido, pero no permite descubrir la naturaleza del Valle y tiene el riesgo de que se torne monótono para los corredores. Además, la organización de un Tri-Verde no era compatible con las normas de la federación, dado que la competencia no seguiría el formato estándar. Por todos estos motivos los organizadores decidieron retirar su triatlón del circuito, no sin antes lograr ubicar su competencia a medio camino entre el nivel local y el global, gracias al creciente reconocimiento. Otra vez, se trató de una decisión tomada luego de largos intercambios acerca de la estrategia del evento, su concepto, el público al que apuntaba, la dificultad de la prueba, el ambiente buscado, etc. Por el momento, los organizadores no desean regresar al circuito, a pesar que son concientes de que ello representa una oportunidad de crecimiento y de lograr una verdadera notoriedad a escala internacional.

Se constata entonces que luego de la etapa de estandarización de los eventos, no se logró realmente la etapa de reconocimiento internacional. Se puede deducir que dar el paso a una dimensión global no es automático, que es necesario tener en cuenta las dificultades con las que tropiezan los organizadores (debilidades y amenazas) así como también las elecciones y decisiones de estos organizadores en lo referente al futuro de su competencia. Actualmente, el Valle de Joux goza de un reconocimiento a nivel nacional debido a su vinculación con las federaciones y a las instancias nacionales del *slowUp*, pero no puede hacer alarde de una notoriedad global, en el sentido que la región, y particularmente sus actividades deportivas, aún son poco conocidas por el gran público internacional.

¿Cuál es la dirección que debe tomar el Centro Deportivo para obtener esta clase de reconocimiento sin perder su estructura organizacional de base ni su filosofía? Se van perfilando algunas pistas.

**El ciclismo popular:** en junio de 2004, el Valle de Joux y su Centro Deportivo fueron el escenario de un gran evento: la largada de una de las etapas del Tour de Suiza. Con una llegada el día anterior en Juraparc (Vallorbe), esta fue la única escala en Suiza francófona. El pasaje de los ciclistas atrajo a un gran número de espectadores y tuvo una cobertura mediática importante, sabiendo que el Tour es el evento más grande que se organiza en Suiza, una manifestación popular retransmitida en directo en los canales nacionales e internacionales. El Valle de Joux ya ha comunicado su interés en recibir una nueva etapa de la competencia, y el proyecto podría concretarse en 2008 o 2009. De este modo, la región podría ser impulsada una vez más a la escena internacional por medio de la presencia de corredores de elite del mundo entero, de una centena de periodistas y de un público numeroso.

Ciertos socios ya están listos para patrocinar este evento de gran magnitud. ¿Y por qué no presentarse luego para una etapa del Tour de Francia? La región del Jura se encuentra a unos pocos kilómetros...

**El deporte para el hombre y su entorno:** otro proyecto podría ir en el sentido de un reconocimiento cada vez mayor. El Asistente de Eventos del Centro Deportivo entró en contacto con los responsables de los «Eco Games» para ver la posibilidad de organizar un nuevo tipo de evento en Suiza. En efecto, la idea sería adaptar el concepto de los «Eco-Games America», manifestación nacida en Brasil, al medio ambiente europeo. Esto se hizo este verano en Francia, y el proyecto consiste en organizar en el Valle de Joux los primeros Eco-Games de invierno. Los organizadores, participantes y conferencistas vendrían entonces de lejos y se quedarían en la región, lo que significaría ingresos positivos

más allá del fin de semana. Es a través de este concepto global en pleno desarrollo que el Valle podría adquirir una mayor notoriedad, siempre manteniéndose fiel a su autenticidad y a sus valores deportivos. En efecto, la belleza del sitio parece ser propicia para el desarrollo de competencias originales, próximas a la temática del desarrollo sostenible y los deportes extremos practicados en espacios silvestres conservados. Consideramos que el ingreso a una red «alternativa» constituye entonces una oportunidad para aprovechar.

**Deporte, empresas y solidaridad:** Este año el Centro Deportivo tiene la oportunidad de realizar una acción de sensibilización y de recolección de fondos para la investigación del cáncer, articulada alrededor de las carreras de botes dragón en el lago de Joux. En efecto, la ESCA, asociación con base en Ginebra para las personas angloparlantes que padecen cáncer, acaba de lanzar «Paddle for Cancer», una campaña que parece tener un gran éxito con más de 600 participantes<sup>40</sup>. Se trata de equipos de empresas internacionales como el Richemont Group, Caterpillar, Medtronic, UBS, Cargill, Thunderbird, Manor, DELL y Sanofi -Aventis. Los organizadores de Dragonboat Events Ltd (UK) dicen que este evento es una «enorme oportunidad para realizar actividades comunitarias. La carrera de los botes dragón es una oportunidad impresionante para que las empresas refuercen el espíritu de equipo. Pueden interactuar con otras empresas, recoger el mensaje de sus clientes y competir, no sólo con otros equipos, sino con ellos mismos». Esta carrera sería un punto de partida excelente para desarrollar una red entre el Centro Deportivo y grandes empresas con sede en Ginebra. Nos parece que es una oportunidad para hacer conocer la región, crear sociedades y proponer actividades deportivas a las multinacionales, sobre la base de competencias interempresariales que ya se organizan para las empresas locales. Esta clase de evento puede también representar un ejemplo concreto del desarrollo de competencias deportivas y de su aplicación al mundo profesional. Los organizadores del Centro Deportivo podrían tener una carta a favor para extender la territorialidad del Valle hasta Ginebra<sup>41</sup>.

El Valle de Joux tiene varias posibilidades de crecimiento más allá de los circuitos nacionales. Ya sea a través de la organización de una etapa mediatizada y popular, una red alternativa de eco eventos, o el desarrollo de las competencias dirigidas a empresas locales e internacionales, el Centro Deportivo tiene un gran potencial de desarrollo.

---

<sup>40</sup> El evento se realizó el 9 de setiembre de 2007 en el lago de Joux. Cf. [www.paddleforcancer.ch](http://www.paddleforcancer.ch)

<sup>41</sup> Más allá del marco local, la territorialidad es un concepto que debe entenderse en función de las sinergias y las exigencias. Cf. <http://www.ilo.org/public/english/universitas/knowledge/index.htm>.

### I. Itinerario de un torneo

Los orígenes del torneo de tenis de Gstaad se remontan a casi un siglo. En 1915 se organizó un torneo masculino en las canchas del Royal Hôtel, Winter & Gstaad Palace, con participación únicamente de competidores helvéticos. En esa época, los campeonatos internacionales de Suiza tenían lugar alternativamente en Basilea, Ginebra, Lausana, Zurich, Saint-Moritz, Montreux y Lucerna, y recién en 1937 Gstaad solicitó y obtuvo la organización de esta competencia. El objetivo de los organizadores de la época, propietarios de hoteles de prestigio era simple: hacer venir a los grandes jugadores a Gstaad para adelantar el inicio de la temporada turística y promover la imagen de la estación. En este sentido, Gstaad decidió crear su propio torneo internacional, y los clubes de tenis de Gstaad y Sarina se fusionaron en 1940 para concentrar sus esfuerzos para la organización de este evento. Durante la Segunda Guerra Mundial, el torneo subsistió, a pesar de que solamente contó con la participación de jugadores suizos. Recién al finalizar la Guerra comenzaron a multiplicarse los contactos con otros países para atraer a los mejores jugadores del mundo. En 1947, los organizadores acordaron otorgar ventajas financieras a los jugadores sin poner en peligro los principios de la calidad de aficionados (amateurs). En 1948, se construyeron las primeras gradas con capacidad para 600 personas, mientras que al año siguiente se erigió una tribuna para 1.000 espectadores. Así, el torneo se realizó cada año hasta 1968, fecha en la que ingresara oficialmente en la era Open de la Federación Internacional de Tenis<sup>42</sup>. El dinero en premios llegó a ser de unos 130.000 francos, y no menos de 32 jugadores provenientes de quince países se acercaron a Gstaad. En 1972 se creó la Asociación de Jugadores de Tenis Profesional (ATP), y el Torneo de Gstaad pasó a ser parte del calendario oficial del circuito. El director del Torneo no era ningún desconocido. Se trataba de un habitante de la región, Jacques Köbi Hermenjat, un profesor de esquí y tenis que había participado en estas pruebas desde los 11 años como juntapelotas, luego como juez de línea e incluso como jugador en los años 50.

Jacques Hermenjat trabajó durante años para hacer del Torneo de Gstaad un torneo tenístico de referencia, tanto en Suiza como a nivel internacional. Los jugadores, atraídos por un entorno apacible y sin presión de los medios, con una organización impecable y primas ventajosas, regresaban año tras año, incluso con sus familias. La presencia de grandes jugadores atraía cada vez más espectadores y el Torneo fue seguido por los medios de comunicación del mundo entero. De este modo, el mayor orgullo del director era haber logrado poner al pueblo en el mapa mundial y que la gente supiera pronunciar el nombre de Gstaad<sup>43</sup>.

En sus orígenes, el Torneo de Gstaad nació de la voluntad de los grandes hoteleros de dar vida a la estación durante la baja temporada, de atraer personalidades de renombre y visitantes. En Suiza, a comienzos del siglo, los principales turistas eran los ingleses; su gusto por los deportes nobles y la notoriedad de Wimbledon tuvieron ciertamente un papel en la decisión de organizar un torneo de tenis. El tenis y los nuevos hoteles de Gstaad compartían una imagen de prestigio y de elegancia. Fue a partir de esta adecuación y del deseo de adelantar el inicio de la temporada turística que surgió la idea de organizar

<sup>42</sup> Luego de la crisis de los circuitos profesionales y amateurs y debido a la competencia entre los diferentes organismos tenísticos como «The national tennis league» o WCT (World Championship Tennis), nace una nueva era a partir de los acuerdos realizados, que permite a todos los jugadores acceder a todos los torneos, ya sean amateurs o profesionales. Cf. <http://bmarcore.club.fr/tennis/menu-tennis.html>.

<sup>43</sup> <http://www.lagruyere.ch/archives/2004/04.07.08/sports.htm>.

un torneo. Nótese que, con los años, la ambición de hacer de Gstaad el «Wimbledon de los Alpes» no se materializó jamás. Es un desafío muy difícil de conseguir.

## 2. La transición hacia una organización de profesionales

Ser parte de un circuito profesional y, en el caso del tenis, de una asociación de jugadores que dicta los estándares de organización de un torneo no es tarea fácil. Tampoco lo es decidir hacer de Gstaad uno de los torneos mejor organizados del mundo. Los organizadores nos informaron acerca de la importancia de conocer los reglamentos, de observar las prácticas de los demás torneos y de saber cuestionarse permanentemente para mejorar la calidad del servicio. Viajar, reunirse con jugadores profesionales y convencerlos de elegir Gstaad frente a otras ofertas que compiten cada vez con más fuerza es también parte del juego. Todo esto lo hizo perfectamente bien el anterior director del torneo durante décadas, rodeado de un pequeño equipo. Ahora bien, en los años 2003-2005, la organización del torneo se vio afectada por problemas financieros, los protagonistas locales fueron dejados de lado y Gstaad casi pierde su torneo tenístico.

Las autoridades locales y la Federación Suiza de Tenis (Swiss Tennis) hicieron todo lo posible para que la semana del torneo se mantuviera en el calendario de la ATP. Se asociaron para comprar los derechos del torneo al antiguo director, crearon la empresa Swiss Open Gstaad S.A. y contrataron a una empresa especializada en eventos deportivos y culturales, Grand Chelem Management S.A. (GCM), que ya había sido convocada para llevar a cabo la edición 2006 y sanear la situación. Pero la lucha para salvar al Torneo de Gstaad frente a la competencia extranjera fue difícil, las tensiones fueron publicadas en la prensa y esto dañó la imagen del torneo. Todas las partes involucradas fueron indemnizadas y la ATP decidió efectivamente conferir los derechos del torneo a la sociedad local recientemente creada. Actualmente, GCM firmó un contrato y obtuvo la licencia para organizar el torneo hasta el año 2015. Así, el futuro del torneo parece estar asegurado, sabiendo que está en manos de una empresa especializada en esta clase de competencias deportivas de gran magnitud y que además está deseosa de devolver a Gstaad una imagen positiva.

En este sentido, la primera decisión fue cambiar la identidad visual del torneo, basándose en un concepto que destaca el color ocre del polvo de ladrillo, la tradición y la elegancia; todos aspectos fundamentales que traducen la personalidad única de esta competencia. Con el objetivo de renovar la imagen del torneo, los nuevos organizadores se esforzaron por hacer venir a jóvenes jugadores del circuito, estrellas en ascenso, para mostrar que su política está enfocada hacia el futuro y la durabilidad del torneo. Por último, rediseñaron las instalaciones y crearon zonas de descanso y zonas VIP para estimular la presencia de personalidades del mundo económico y político.

La empresa GCM, cuya casa central se encuentra en Morges (cantón de Vaud), estableció un organigrama en cascada sobre la base de las diferentes áreas identificadas y de las tareas que le corresponden a cada una<sup>44</sup>. Con este fin, 10 de los 20 empleados trabajan todo el año en la organización del torneo. Para asegurar la máxima calidad de los servicios, cada una de estas personas está a cargo de un gran sector, ya sea la comunicación, la relación con los patrocinadores, la infraestructura, la boletería, la hospitalidad o el presupuesto. Un director de proyecto se encarga de supervisar la totalidad de estas acciones. Además, se abrió una oficina en Gstaad en la que trabaja una persona a tiempo completo y se encarga de encontrar apoyo y patrocinadores privados. Un empleado de medio tiempo se ocupa de coordinar a los diferentes jefes de los sectores especializados, a los que se denomina Ressornt Chefs. Estos responsables, residentes en Gstaad o en el cantón de Brana, cubren áreas tan diversas como las relaciones con la ATP, el equipo de juntapelotas, las azafatas de las zonas VIP, los acomodadores de las tribunas, la enfermería, el transporte de los jugadores, el arbitraje, el seguimiento de los resultados, la limpieza, la caja y el restaurante para el personal. En cuanto a los sectores encargados del mantenimiento del

<sup>44</sup> Cf. anexo II.5 (estructura organizacional del Torneo de Gstaad).

polvo de ladrillo, el lavado de la ropa de los jugadores y la seguridad de los mismos y de la infraestructura, los organizadores acuden a sociedades locales privadas que tienen gran experiencia en estos campos. Se ve entonces que en ciertos casos que requieren un know-how especial, se recurre a la tercerización.

Para los demás sectores, todos los Ressort Chefs definen sus necesidades en términos de material y sobre todo de personal: son ellos quienes forman y supervisan a sus propios equipos, siempre apuntando al control y la eficiencia.

Los organizadores del Torneo de Gstaad no tienen grandes dificultades para encontrar personas, ya sean niños o adultos, motivadas para cooperar en un evento de tal envergadura, ver jugar a los campeones y vivir una experiencia enriquecedora. En el sitio de Internet del torneo se puede descargar y enviar un formulario. Los voluntarios indican sus datos personales, sus competencias, el sector en el que desearían trabajar y su altura, para el puesto oficial que se les asignará y que servirá para su identificación. En una entrevista personal o telefónica, los organizadores pasarán revista a ciertos aspectos del formulario, verificando principalmente que los menores estén motivados, que tengan nociones de lenguas extranjeras y que les guste el deporte. Otra modalidad de reclutar personal consiste en publicar anuncios en los periódicos locales, así como también colocar afiches en los clubes deportivos de la región. A pesar de ello, solamente tres o cuatro niños del club de tenis se inscribirán para participar como juntapelotas durante el torneo. Gstaad ofrece, en efecto, numerosas posibilidades en cuanto a actividades deportivas y culturales, es el escenario de varias competencias de toda clase. Los niños de la región practican mucho el esquí y la bicicleta, y no se puede decir que haya una concentración de jóvenes en un club u otro. Entonces, ¿de dónde vienen los otros voluntarios? Aún cuando el torneo tiene lugar durante las vacaciones, época en la cual muchos niños de la zona van a la playa, los organizadores no tienen mayores dificultades en encontrar las 300 a 400 personas necesarias para el buen funcionamiento del torneo. Cada año, los Ressort Chefs acuden a las personas de sus redes y a los voluntarios que ya han participado. El formulario en Internet permite reclutar personas de todo el cantón, incluso de fuera del mismo. Debemos decir que el torneo de Gstaad tiene la particularidad de no apoyarse en el trabajo de los colaboradores voluntarios en el sentido más estricto, dado que cada uno recibe una pequeña compensación financiera por su trabajo<sup>45</sup>.

Además, como en toda competencia de grandes dimensiones, los colaboradores semi voluntarios reciben alimentos (incluso alojamiento) y reciben un certificado firmado por un gran patrocinador. Dependiendo de su sector de actividad, estas personas reciben incluso una formación práctica específica, lo que les confiere un título y por ende un estatus que los acerca más al estatus de voluntariado que al de colaboración voluntaria. Es el caso, por ejemplo, de los juntapelotas.

### 3. Profesiones, tareas y competencias desarrolladas, para una garantía de calidad

Durante una tarde de formación, los cuarenta juntapelotas de entre 13 y 16 años de edad, aprenden a desarrollar competencias gestuales y a confiar en sí mismos. El Ressort Chef de los jueces de línea, un responsable que también opera en el torneo de salón de Basilea, es el encargado de explicar las reglas del juego, enseñar los gestos correctos estandarizados en el reglamento de la ATP y de mostrarles una película. Los voluntarios de más edad, aquellos que ya tienen experiencia en este «oficio», ayudan generalmente a los nuevos a entrenar y a superarse. Por último, se simula un partido oficial en la cancha. Los jóvenes pueden entonces abordar el torneo con una base sólida, teniendo en mente que estarán tratando con jugadores profesionales exigentes. En efecto, una vez en el centro del Roy Emerson Arena, no hay lugar a error. Los jóvenes voluntarios deben probar su disciplina a nivel de su comportamiento y su apariencia. Deben concentrarse en el juego, reaccionar con velocidad y reproducir los gestos que aprendieron, todo de manera profesional.

<sup>45</sup> Un juntapelotas, por ejemplo, cobrará CHF 20.- por día, un acomodador, CHF 170.- por semana con la posibilidad de ver todos los partidos, y una persona que trabaja en la caja, CHF 70.- por día.



La experiencia que vivirán estos jóvenes en las canchas durante una semana será más que enriquecedora, además de aprovechable a la hora de ingresar al mundo laboral; crecer bajo la mirada de un público conocedor y estar al servicio de los grandes jugadores les permitirá desarrollar competencias sensorio-motrices, pero también tendrán la oportunidad de trabajar en equipo, de aprender a manejar el estrés y a estimular sus capacidades de análisis y de reacción.

Al observar la organización del Allianz Swiss Open de Gstaad, pudimos constatar que cada sector tiende a la adquisición o al refuerzo de competencias, siendo el principal objetivo el ofrecer un servicio de calidad a los diferentes «clientes» del torneo, ya sean los jugadores, el personal, los espectadores, los patrocinadores, los VIP o los medios de comunicación. ¿Cómo explicitar el vínculo entre los sectores y la satisfacción de las partes? Nos pareció pertinente crear un diagrama que contuviera todos los sectores, las profesiones que los integran y las competencias que los caracterizan<sup>46</sup>. En aquellos casos en que no nos fue posible identificar un verdadero «cuerpo de tareas», elegimos describir la totalidad de las tareas que constituyen esa actividad. A partir de cada profesión o actividad surge una lista de competencias y de cualificaciones con las que se debe contar o que se deben desarrollar rápidamente para cumplir una función. La descripción precisa de las diferentes tareas de cada sector y de las competencias inherentes a las mismas es importante para atraer, seleccionar, formar y asignar las personas adecuadas a cada puesto. Es allí que reside la clave de un servicio eficaz y de calidad.

El inventario de las actividades relacionadas con el torneo tiene como base oficial la nomenclatura de las profesiones del deporte y relacionadas con el mismo<sup>47</sup>. Nuestro cuadro muestra que el deporte alcanza prácticamente todas las grandes áreas de la nomenclatura oficial, llamada NACE (Nomenclatura Estadística de Actividades Económicas de las Comunidades Europeas).

En efecto, debemos destacar el hecho de que muy pocas profesiones están directamente vinculadas a la actividad física y al mundo del tenis, pero que son igualmente indispensables para el buen funcionamiento del Open. Dentro de la categoría de las profesiones del deporte, podemos clasificar a los jugadores de tenis profesionales que dan el espectáculo, los entrenadores encargados de prepararlos y de acompañarlos, y los oficiales del deporte (árbitros, jueces de línea) que supervisan el desarrollo de la competencia de manera directa. Todas las demás profesiones no están exclusivamente vinculadas al sector deportivo, sino relacionadas con el mismo. Se trata de clasificar a los dirigentes y agentes profesionales de las organizaciones deportivas, los médicos deportólogos, los periodistas, los guardias de las instalaciones, etc. Dichas actividades no constituyen el corazón del deporte (en tanto práctica o espectáculo), pero gravitan alrededor del mismo asegurando el material, la infraestructura, la publicidad, los cuidados, etc.

En todos los casos, para cada profesión, los colaboradores del torneo deben poner en práctica no solamente cualificaciones técnicas y gestuales del tipo sensorio-motor, sino también competencias del tipo cognitivo y afectivo. Un juez de línea, por ejemplo, ha integrado un conjunto de gestos para indicar si la bola está en la cancha o no. Es su forma de comunicarse. Pero más allá de los gestos, el juez debe también dar prueba de su concentración, de su integridad, de seguridad en sus juicios, una serie de competencias intelectuales y también valores humanos. Del mismo modo, una persona contratada para transportar a los jugadores y a sus acompañantes no puede conformarse con tener una licencia de conducir, se espera que dé prueba de su sentido de la responsabilidad, de flexibilidad y de discreción, conjunto de valores que acompañan a la función del chofer.

En suma, el caso de Gstaad nos permite ver la diversidad de personas y de profesiones que cumplen las diferentes funciones en la organización de un evento deportivo. Cuanto más formación y experiencia tengan estas personas, más posibilidades tienen de asegurar que la calidad del servicio sea irreprochable. Es este el aspecto a retener, dado que sirve a los intereses de la manifestación y del individuo que ha reforzado su bagaje de competencias.

<sup>46</sup> Cf. anexo II.6.

<sup>47</sup> Nomenclatura satélite para las profesiones deportivas y relacionadas con el deporte (NEORS) en: Observatoire européen des professions du sport. 1999. Sport et Emploi en Europe, coordination par Jean CAMY, Nathalie LE ROUX pour le Réseau européen des instituts de sciences du sport et l'observatoire en septembre. [http://ec.europa.eu/sport/sport-and/empl/docs/sport\\_emploi\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/sport/sport-and/empl/docs/sport_emploi_fr.pdf).

En Gstaad, los estándares del reglamento de la ATP constituyen la base de los servicios a brindar, lo que determina de por sí el nivel de competencias de los voluntarios. La calidad de la manifestación depende de los organizadores y de los colaboradores pero también de los diferentes actores de la comunidad local.

#### 4. De un concepto global a una realización local, el anclaje de los eventos al territorio

El Torneo de Gstaad integra la categoría de las «International Series» del circuito ATP, junto con otros 44 torneos. Esta federación deportiva internacional integrada por jugadores profesionales y por directores de los torneos fija las reglas para todo el circuito de tenis masculino. Determina el calendario de torneos y la categoría de cada competencia en función del monto de los premios, del presupuesto y de la ciudad donde se realiza. Los estándares a imponer se rigen por un reglamento detallado, que cubre aspectos tales como el hacerse cargo de los jugadores, la invitación de árbitros reconocidos, las instalaciones, etc.

En general, los administradores del torneo deben comunicarse con la ATP una vez al mes para dar parte de la evolución de la organización. Existen otras medidas para el caso de Gstaad: dado que la altura incide sobre la presión y el rebote de las pelotas de tenis, los tubos deben abrirse imperativamente varias horas antes del partido. Además, durante toda la semana, los representantes de la ATP están presentes para supervisar el desarrollo de la competencia y para asegurar el cumplimiento de los estándares. Al final del torneo, dichos supervisores deportivos o árbitros responsables enviarán un informe con sus críticas, sugerencias (mejoras a realizar) o sus eventuales sanciones.

El Torneo de Gstaad responde a los estándares de la ATP desde hace más de treinta años, lo que le permite ser parte del circuito. La ATP es una «marca» conocida a nivel mundial que garantiza por adelantado gran publicidad y notoriedad. ¿Pero cómo ha hecho la comunidad local para personalizar este torneo, para apropiarse de él y darle un valor agregado frente a la competencia de los torneos que tienen lugar en esa misma semana?

La población local apoya el Allianz Swiss Open dado que atrae a muchos espectadores, turistas, consumidores y compradores potenciales<sup>48</sup>. Pero también se mantiene crítica frente a tales manifestaciones; la calidad de la organización, el tipo de evento y la imagen asociada deben estar siempre a la altura de la reputación de la región. Tal como lo hemos visto, Gstaad combina grandes espacios naturales especiales para el deporte, know-how tradicionales y marcas de lujo. En la calle principal, por la cual no circulan vehículos, los restaurantes, hoteles y bares están armoniosamente alineados y todos respetan el estilo chalet. La clientela familiar se codea con personalidades, pero todos se encuentran en un pie de igualdad en lo que a hospitalidad se refiere. Hace más de un siglo que Gstaad está dedicada al turismo, y su población ha desarrollado una verdadera cultura de la hospitalidad. Por ende, en el ámbito de los restaurantes y la hotelería, se pone énfasis en la cercanía de los clientes con el chef o el gerente del hotel, de modo de crear vínculos de privilegio a largo plazo. Esta tendencia se traslada también a los comercios, donde el cliente goza de un servicio muy personalizado. La comunidad local es consciente de la importancia de la calidad del servicio y la hospitalidad, y ha hecho de ello su insignia.

En los últimos años, los conflictos en contra de la organización del torneo en esta comuna habían irritado a la población local, que muchas veces queda al margen. Cuando Gstaad estuvo en riesgo de perder los derechos de organización del torneo, la población se embarcó en una operación de salvamento que consistió en votar a favor de la recompra de los derechos por parte de la comuna de Saanen y de la Federación Suiza de Tenis. Esta acción es prueba contundente de la importancia del evento tenístico para la población, más allá de las dificultades recientes. Muchos de ellos cumplen un rol en el desarrollo del evento, todos consideran que el torneo es parte de su identidad<sup>49</sup>. Hoy en día, la misión de

<sup>48</sup> El torneo aporta un valor agregado bruto de CHF 7,3 millones a la región. Fuente: SCHWEIZER, Felix, *Executive Summary Wertschöpfungsstudie Allianz Suisse Open Gstaad*, 2004.

<sup>49</sup> «Hätte das Allianz Suisse Open Gstaad niche gerettet werden können, wäre das für die einheimische Bevölkerung ein erheblicher emotionaler Verlust gewesen». Aldo Kropf, Vicepresidente del Consejo del Swiss Open Gstaad SA y consejero comunal de Saanen, citado en el artículo «Ein Stück Identität» del programa del Allianz Suisse Open 2007, p. 59.

Grand Chelem Management consiste en realizar acuerdos y estrechar nuevamente los lazos con la comunidad local para devolverle la confianza y asegurarse su apoyo.

Con un concepto global que emana de la ATP y una empresa organizadora que tiene su sede a 160 km de Gstaad, el Allianz Swiss Open podría parecer alejado de su punto de partida. En efecto, el evento tenístico podría realizarse tanto en Gstaad como en cualquier otra localidad. Sin embargo, se han tomado varias medidas para que el torneo esté bien arraigado en la localidad que lo recibe. El director de Grand Chelem Management declaró además querer «hacer de este torneo una instancia única que se integra perfectamente en el universo de Gstaad»<sup>50</sup>.

Si bien los organizadores de GCM trabajan en el cantón de Vaud, han creado una oficina en Gstaad y han planificado desplazamientos frecuentes. Además, pueden contar con la participación de los Ressorst Chefs que residen en la región o en el cantón de Berna, quienes los ayudan a tender una red de conocidos a nivel local. Los organizadores trabajan también en estrecha colaboración con los habitantes y las autoridades de la región: el tráfico, los desvíos, y el estacionamiento, por ejemplo, se estudian en Morges y luego se presentan y discuten en el terreno con la gendarmería, la policía, los propietarios de los estacionamientos del pueblo y eventualmente con los agricultores que podrían poner sus campos a disposición para estacionar automóviles. A partir del año 2006 los habitantes gozan de precios preferenciales en sus entradas, ese lugar tradicionalmente reservado a los poseedores de entradas hoy en día está abierto a todos, lo que anima a la población a visitar los diversos puestos, o incluso a mirar un partido en las pantallas ubicadas fuera de las canchas. Además, los organizadores proponen actividades dirigidas específicamente a los jóvenes. En la calle principal del pueblo, los niños pueden jugar con los jugadores del torneo en una cancha de mini-tenis. También se logró una asociación con el programa *Kidtennis by Nesquik*. Este programa, lanzado por Swiss Tennis, propone una enseñanza adaptada a formas de aprendizaje motivador en los clubes suizos. En Gstaad, los niños pueden familiarizarse con el tenis a través de juegos entretenidos y didácticos.

GCM tiene también un acuerdo con la Oficina de Turismo de Saanen. En su trabajo conjunto, estas organizaciones han desarrollado acciones promocionales: al pernoctar en la región los espectadores pueden tener derecho a rebajas en los precios de las entradas. El sitio de Internet de la Oficina de Turismo publicita naturalmente el torneo al colocarlo en la lista de eventos importantes.

Los organizadores desean crear vínculos fuertes con los socios locales. Por una parte, parecen tomarse el tiempo necesario para participar en los eventos o en las conferencias de las asociaciones de comerciantes o de hoteleros para presentar el torneo y sus novedades. Por otra parte, apelan a las sociedades de la región para asegurar la calidad de los servicios tales como la seguridad, la limpieza, los lavaderos y los restaurantes. Por ejemplo, el servicio del restaurante reservado a los VIP depende del Grand Hôtel Bellevue, ubicado a pocos metros del lugar donde se desarrolla el torneo. Por lo tanto es el hotel el que se encarga de la cocina, del personal de servicio, de recepción y del catering. Para la alimentación del personal, los organizadores publicaron un llamado a través de la asociación de hoteleros, pero las tarifas propuestas eran muy elevadas, por lo que este año fue nuevamente la empresa Bell quien obtuvo el contrato. Y en cuanto a las bebidas, se eligió a un mayorista de Saanen. Constatamos entonces que los organizadores buscan privilegiar a los socios locales, con la condición que sean competentes, dado que los objetivos principales de los organizadores son el saneamiento de las finanzas del torneo y la creación progresiva de asociaciones fuertes con las empresas locales.

Para todo lo relacionado con el tráfico carretero y los estacionamientos, la organización siguió la tradición que consiste en contratar los servicios de «Verkehrskadetten Gstaad-Saanenland», una asociación de jóvenes de 11 a 18 años contratada y pagada por varios organizadores para gestionar la circulación durante todo el evento.

<sup>50</sup> Tribune de Genève, «L'Open de Gstaad entre dans une ère nouvelle», 10 julio de 2007, p. 11.

Por último, se creó una nueva clase de sociedad en torno a las instalaciones del sitio. En efecto, este año el Allianz Swiss Open tiene lugar antes del Campeonato del Mundo de Beach Volley, que se realiza en el mismo lugar. De modo de racionar los costos vinculados al uso de infraestructuras comunes, se dio una colaboración entre los organizadores de cada uno de los dos eventos, con el fin de economizar y de ahorrar tiempo en el montaje y desmontaje de las tribunas y demás instalaciones.

Estas diferentes asociaciones prueban que un evento deportivo puede alcanzar una gran envergadura y el reconocimiento internacional, a la vez que está perfectamente integrado en el panorama socioeconómico de una localidad. Podemos afirmar que el apoyo de la población es primordial y debe ser alentado, dado que sin ella un evento puede carecer de personalidad y fallar. En Gstaad, se trata de toda una comunidad que vive al ritmo del tenis durante una semana; la presencia de pelotas amarillas en las vitrinas de las tiendas y la creación de raquetas de chocolate en las confiterías lo confirman.

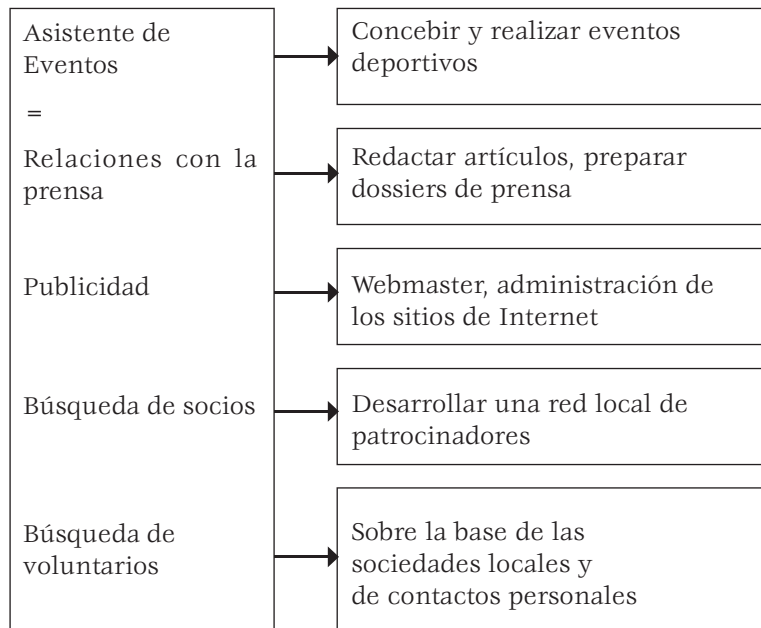
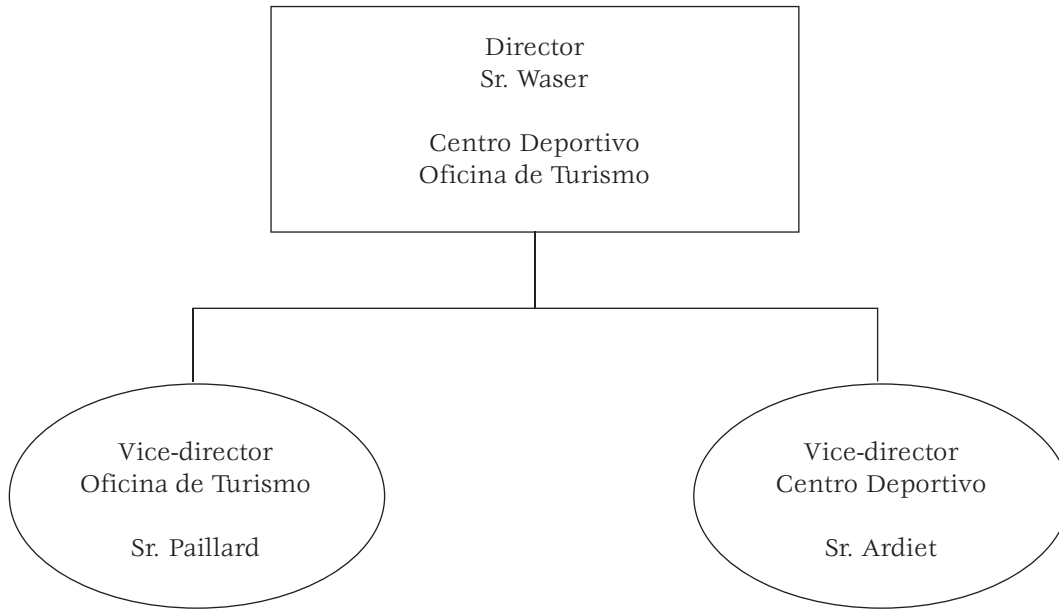
La nueva empresa organizadora, Grand Chelem Management, acostumbrada a gestionar numerosas competencias a lo largo del año, introdujo un toque de profesionalismo al torneo; saneó las finanzas, renovó las asociaciones, devolvió la confianza a la comunidad local y se comprometió a preservar la imagen positiva del Allianz Swiss Open en el futuro. El torneo de Gstaad se apoya sobre bases internacionales, es una competencia de tenis controlada y estandarizada por las instancias internacionales del ATP. Pero es también una experiencia única en el circuito, tanto para los jugadores, que no están acostumbrados a la velocidad que adquiere la pelota en la altura, como para el público que aprecia la posibilidad de ver los partidos en un estadio rodeado de chalets y montañas.

# Anexos

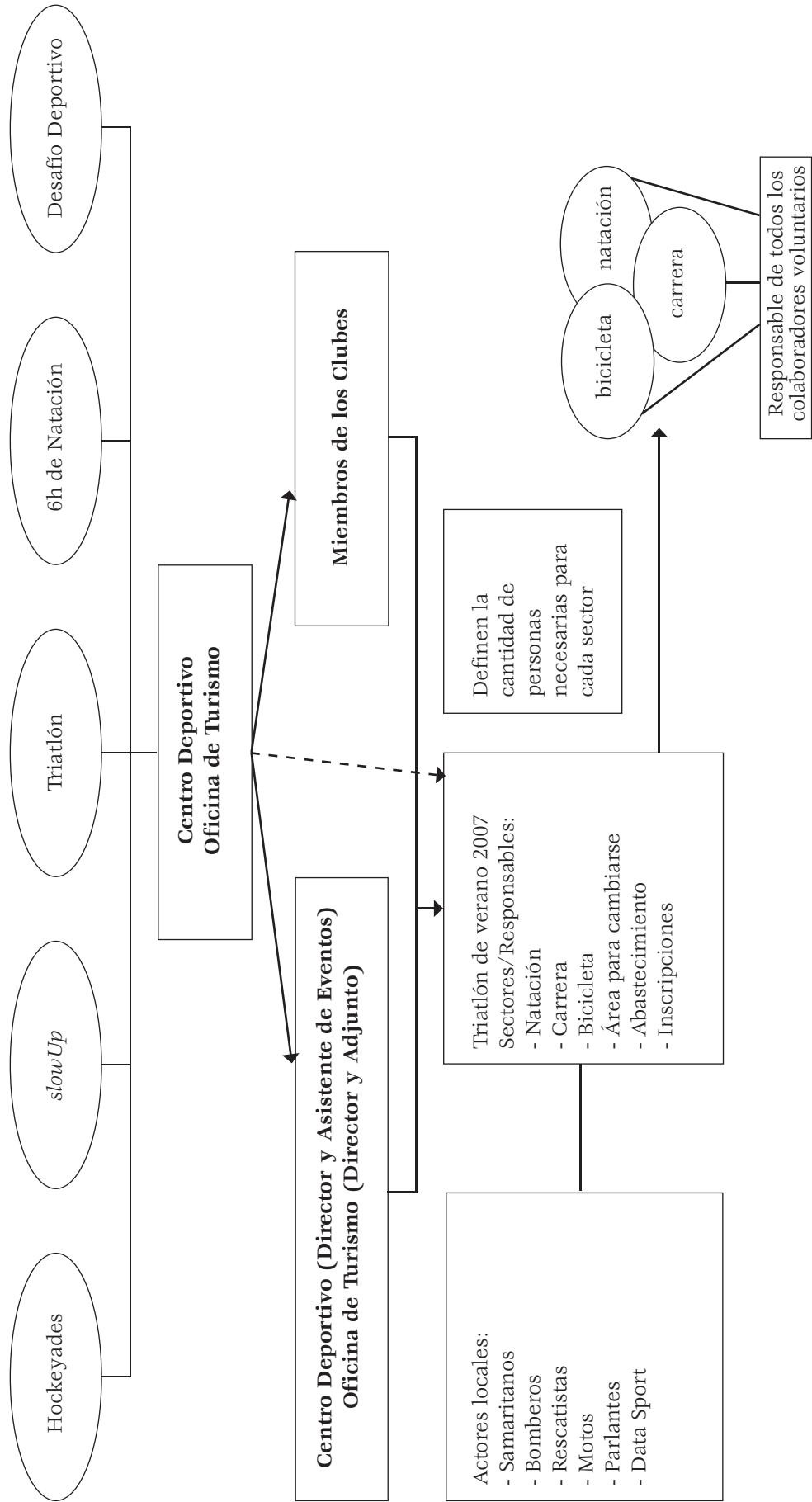
---

- II.1. Organigrama del Centro Deportivo del Valle de Joux***
  - II.2. Estructura de la organización de los eventos deportivos en el Valle de Joux***
  - II.3. Análisis de las fortalezas, oportunidades y amenazas del Valle de Joux***
  - II.4. Estructura organizacional del slowUp del Valle de Joux***
  - II.5. Estructura de la organización del Allianz Swiss Open Gstaad***
  - II.6. Profesiones, tareas y competencias vinculadas a cada sector /servicio del torneo de Gstaad***
-

**Anexo II.1: Organigrama del Centro deportivo del Valle de Joux:**



Anexo II.2: Estructura de la organización de los eventos deportivos en el Valle de Joux:

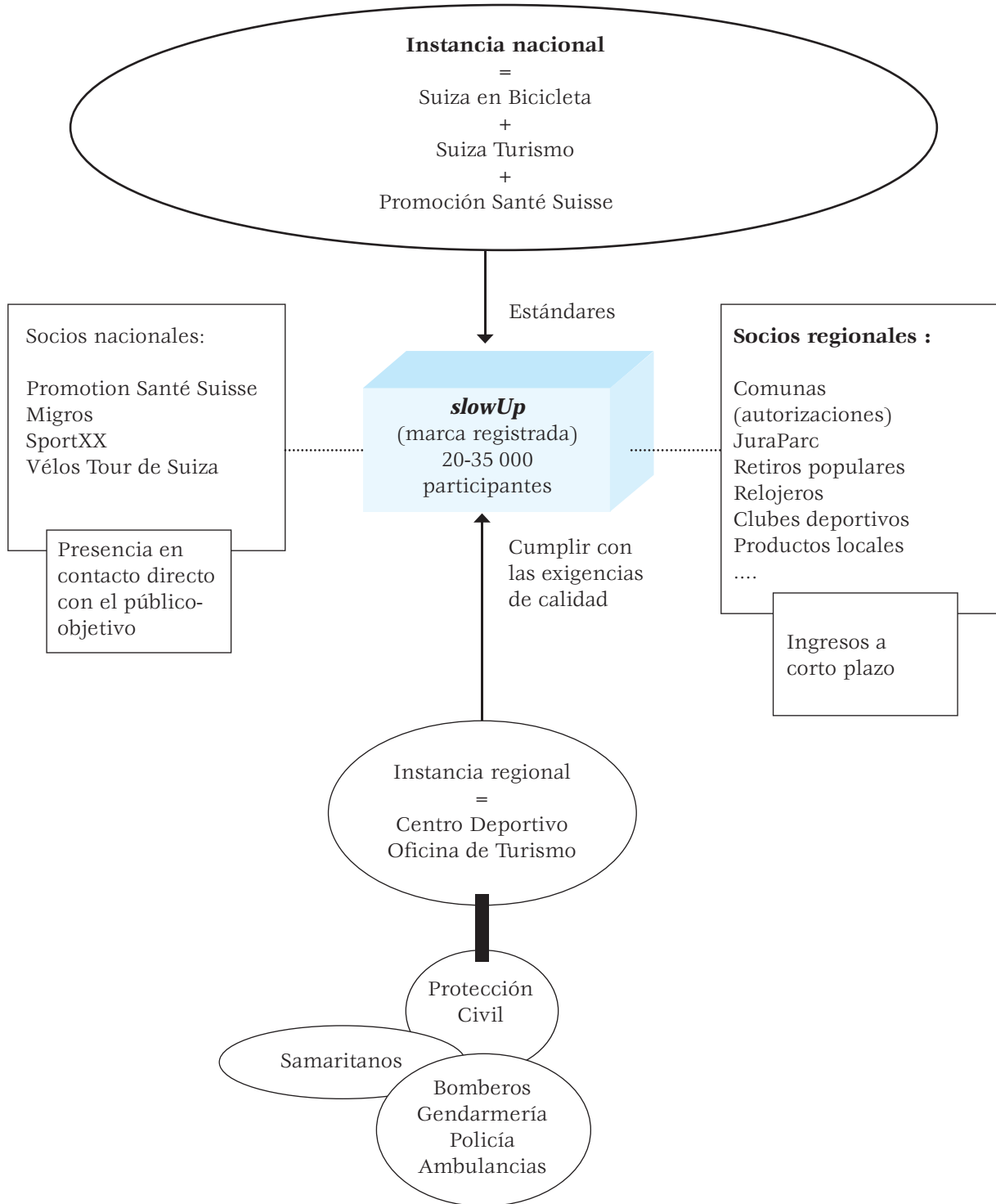


**Anexo II.3: Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Valle de Joux:**

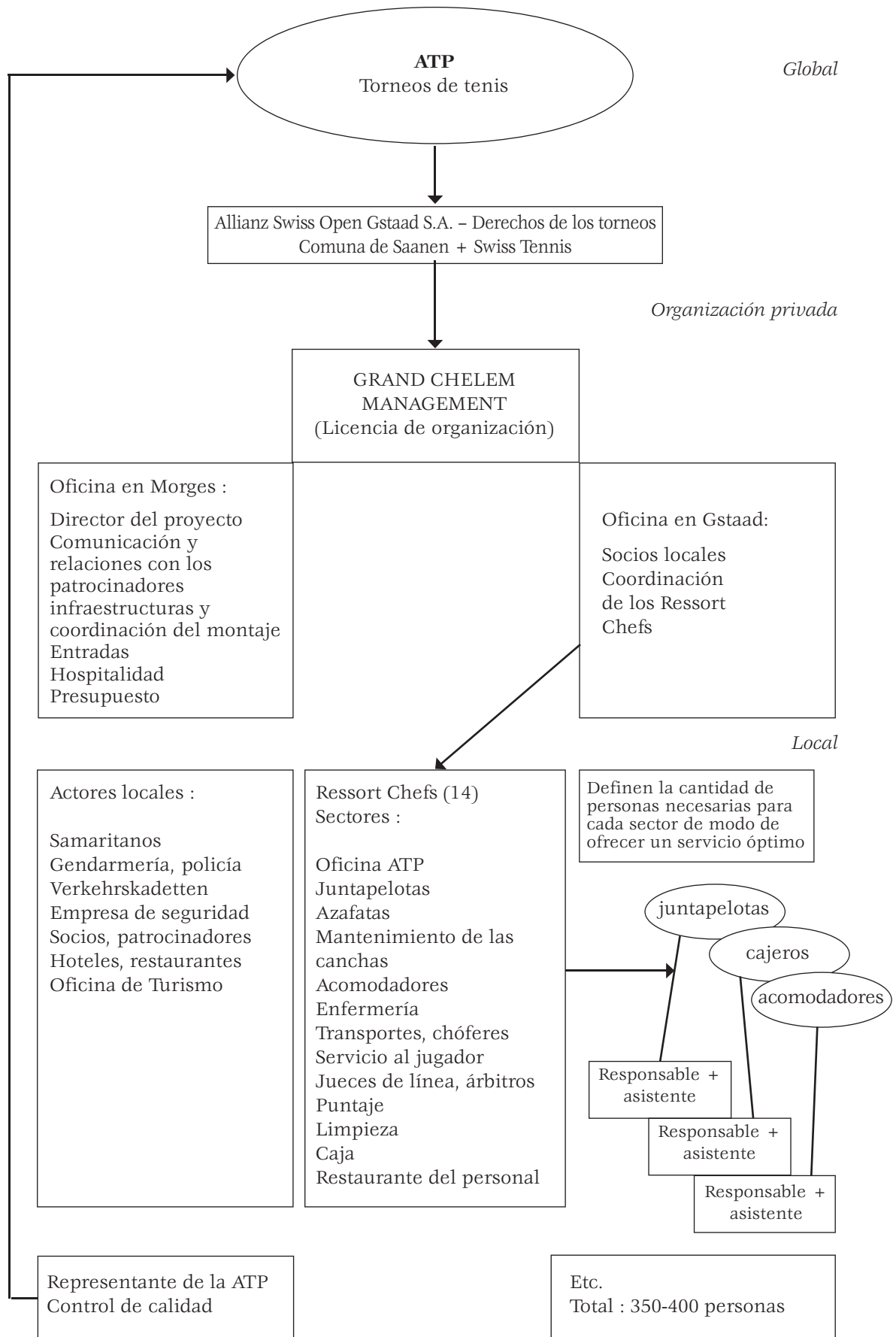
	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación geográfica, marco, naturaleza, espacio, recorrido puede variar y evolucionar</li> <li>• Reputación, éxitos pasados</li> <li>• Organizadores y clubes motivados</li> <li>• Ambiente amistoso y familiar</li> <li>• Pequeña región, la gente se conoce</li> <li>• Inscripción accesible</li> <li>• Colaboración de la Oficina de Turismo (cultura, paquetes, publicidad)</li> <li>• Pequeñas economías de escala entre las competencias (bebidas)</li> <li>• Promoción de los productos de la región (precios, abastecimiento)</li> <li>• Se pone el énfasis en los participantes / naturaleza (¡peligro!)</li> <li>• Compromiso financiero de los relojeros de la región</li> <li>• Políticas de protección del medio ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de tiempo y compromiso de los miembros de los clubes</li> <li>• Falta de atracción de ciertas competencias para el público o los colaboradores voluntarios</li> <li>• Ausencia de estrategias a largo plazo para el reclutamiento de colaboradores voluntarios</li> <li>• Debates en el seno de la organización en cuanto a la naturaleza y al futuro de los eventos</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Externas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de expansión y de reconocimiento internacional gracias a los Eco Games</li> <li>• Regreso al circuito nacional por etapas (o ingreso a una red alternativa)</li> <li>• Más publicidad en Ginebra y Lausana para atraer a otra población objetivo: los adultos jóvenes</li> <li>• Creación de un programa de gestión y formación de los colaboradores voluntarios</li> <li>• Ayuda mutua entre los clubes, intercambio de buenas prácticas</li> <li>• Colaboración con socios del turismo para garantizar la calidad de los servicios, renovar las infraestructuras, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El clima (falta de nieve, campos no aptos para el estacionamiento)</li> <li>• Los grandes eventos pueden dañar el medio ambiente</li> <li>• Competencias simultáneas, más accesibles del punto de vista geográfico, más profesionales</li> <li>• Falta de colaboradores honorarios y voluntarios</li> <li>• Reticencia de la población, poco abierta al turismo, poco hospitalaria</li> </ul>



**Anexo II.4: Estructura organizacional del *slowUp* del Valle de Joux:**



**Anexo II.5: Estructura de organización del Allianz Swiss Open de Gstaad:**



## Anexo II.6: Profesiones, tareas y competencias de cada sector /servicio del Torneo de Gstaad:

Sector	Profesión <sup>(1)</sup>	Tareas	Competencias	Tipo de competencia <sup>(2)</sup>
Oficina ATP	-	Responsable del arbitraje y reglamento oficial	Conocimiento, respeto y aplicación de las reglas	Cognitiva Afectiva
Juntapelotas	-	Juntar y tirar las pelotas a los jugadores	Disciplina Comprensión del juego Respeto del protocolo Confianza en sí mismo	Sensorio-motriz Cognitiva
Recepción VIP	Azafatas	Recibir y guiar a los invitados importantes	Comunicación interpersonal RecepciónLenguas extranjeras Buena presencia	Cognitiva Afectiva
Mantenimiento de las canchas	Mantenedor Jardinero	Regar Barrer el polvo de ladrillo Limpiar las líneas Acomodar los bordes Cubrir, bachear	Know-how Saber utilizar las herramientas y las técnicas específicas	Sensorio-motriz
Acomodadores en las tribunas	-	Orientar y ubicar a los espectadores	Conocimiento del plano del estadio Hospitalidad	Afectiva
Enfermería	Médicos Fisioterapeutas Samaritanos	Diagnosticar, tratar, prevenir	Primeros auxilios Know-how Discreción	Sensorio-motriz Afectiva Cognitiva
Transporte de los jugadores y acompañantes	Chóferes	Llevar y traer a los jugadores, entrenadores y acompañantes al hotel, al estadio, a las canchas de entrenamiento, etc.	Licencia de conducirSentido de la responsabilidad Flexibilidad Discreción	Sensorio-motriz Afectiva Cognitiva
Servicio a los jugadores	-	Coordinar los servicios ofrecidos a los jugadores (masajes, lavadero, Internet, salidas, conferencias de prensa)Manejar problemas eventuales	Hospitalidad Hospitalidad Comunicación Flexibilidad Discreción	Afectiva Cognitiva

**Anexo II.6: (Cont.)**

<b>Sector</b>	<b>Profesión<sup>(1)</sup></b>	<b>Tareas</b>	<b>Competencias</b>	<b>Tipo de competencia<sup>(2)</sup></b>
Arbitraje	Jueces de línea	Ver y anunciar las pelotas que se salen de la cancha	Hacer respetar las reglas Integridad Confianza en su juicio	Cognitiva Afectiva Sensorio-motriz
	Árbitros	Anunciar el marcador Desempatar a los jugadores en caso de litigio Enmendar	Lenguas extranjeras Resistencia al estrés Confianza en su juicio Diplomacia Carisma	
Puntajes	-	Seguir los resultados Actualizar las pizarras	Comprensión del juego Conocimientos de informática Procesamiento rápido de la información	Cognitiva Afectiva
Limpieza	Mantenedor Barredor	Eliminar los desechos Limpiar el suelo, las tribunas y las diferentes áreas		Sensorio-motriz
	Lavadero	Lavar, planchar y doblar la ropa		Sensorio-motriz
Caja, venta de entradas	Cajero/Vendedor de entradas	Vender entradas o abonos	Trabajar con el sistema de venta de entradas «Ticket Corner» Hospitalidad Lenguas extranjeras Sentido de la responsabilidad	Cognitiva Afectiva
	Cocineros Mozos	Cocinero Servir	Know-how Hospitalidad Confianza en sí mismo	Sensorio-motriz Cognitiva Afectiva
Restaurante del personal	Administrador	Administrar las compras y el stock	Sentido de la organización Liderazgo	

**Anexo II.6: (Cont.)**

<b>Sector</b>	<b>Profesión<sup>(1)</sup></b>	<b>Tareas</b>	<b>Competencias</b>	<b>Tipo de competencia<sup>(2)</sup></b>
Medios de comunicación (audiovisuales y prensa escrita)	Periodistas Camarógrafos Fotógrafos	Cubrir el evento y transmitirlo a través de los diferentes medios de comunicación	Know-how Lenguas extranjeras Flexibilidad	Cognitiva Afectiva Sensorio-motriz
Infraestructuras	Constructores Montadores Decoradores	Concebir, montar, acondicionar y asegurar la calidad de las tribunas e instalaciones	Know-how	Cognitiva Sensorio-motriz
Equipamientos y artículos deportivos	Reparadores Fabricantes y distribuidores	Encordar las raquetas Vestir a los empleados con uniformes oficiales para cada función	Know-how Saber utilizar la maquinaria técnica	Sensorio-motriz
Deportistas profesionales	Jugadores de tenis	Asegurar una buena performance	Know-how Carisma Confianza en sí mismo Comprensión del juego Respeto de las reglas y de los demás Competencias vinculadas al deporte	Cognitiva Afectiva Sensorio-motriz
Entrenadores deportivos	Entrenadores de tenis y preparadores físicos	Preparar y acompañar a los jugadores	Know-how Comprensión del juego Comunicación Paciencia Motivación	Cognitiva Afectiva Sensorio-motriz
Representantes deportivos	Agente deportivo	Administrar la carrera de los profesionales		

## Anexo II.6: (Cont.)

Sector	Profesión <sup>(1)</sup>	Tareas	Competencias	Tipo de competencia <sup>(2)</sup>
Tránsito y estacionamiento	Verkehrskadetten Agentes de circulación	Manejar la circulación de vehículos Orientar a los conductores hacia los estacionamientos	Gestual Comunicación Primeros auxilios Disciplina Autoridad Hacer respetar las reglas Capacidad de reacción	Cognitiva Afectiva Sensorio-motriz
Puestos	Recepcionista Azafata Vendedor	Informar a los clientes Proponer y vender alimentos, bebidas, merchandising	Comunicación interpersonal Hospitalidad Lenguas extranjeras Buena presencia	Cognitiva Afectiva Sensorio-motriz
Seguridad	Agente de vigilancia	Asegurar la seguridad de los jugadores, de los espectadores y de las infraestructuras	Carisma Autoridad Buena presencia Sentido de la responsabilidad	Cognitiva Afectiva Sensorio-motriz

<sup>1</sup> Observatorio Europeo de las Profesiones vinculadas al Deporte, *European classification of sport occupations and sport related occupations* (neors), coordinación: Jean Camy, Nathalie LeRoux, Red Europea de Institutos de ciencias deportivas, 1998.

<sup>2</sup> J.-J. Guibert, *Guide pédagogique pour les personnels de santé*, 6e éd., Ginebra: Organización Mundial de la Salud (OMS, *Publication offset; No 35*), 1998, en artículo resumido en: [http://www.pedagogie-medicale.org/vol2\\_tribune.pdf](http://www.pedagogie-medicale.org/vol2_tribune.pdf)

---

*Parte III*

## **SÍNTESIS Y CONCLUSIONES**

## Resultados empíricos y síntesis comparativa

Gstaad y el Valle de Joux son regiones que ofrecen a los apasionados del deporte numerosas posibilidades de practicar o de disfrutar del espectáculo deportivo. Son dos regiones montañosas que cuentan con cantidades similares de pobladores y que han desarrollado un sector deportivo con el objetivo de atraer turistas y favorecer la vida y la economía locales. En ambos casos vemos la voluntad de anclar las manifestaciones deportivas al territorio y hacer participar a la comunidad local. Pero mientras que Gstaad está completamente orientada al turismo desde hace más de un siglo, el Valle de Joux parece seguir buscando una vía (deportes de naturaleza, deportes de elite y bienestar de los trabajadores de la industria relojera local).

### I. Una cadena de valor que refleja el potencial de las competencias deportivas locales

Los estudios anteriores habían mostrado que el medio ambiente natural, cultural y socioeconómico de una región tenía una influencia innegable en la población local y sobre el tipo de eventos deportivos, culturales y turísticos. La comunidad utilizaba su creatividad para imaginar y conceptualizar un evento. Las cuatro etapas identificadas por estos estudios, realizados en Perú y El Salvador, son:

- Las comunidades locales desarrollan capacidades técnicas (competencias y aptitudes) alrededor de las necesidades locales.
- Dichas capacidades son específicas del entorno social en cuestión.
- Los miembros de la comunidad local utilizan sus capacidades para desarrollar la logística del evento y finalmente estandarizarlo.
- La última etapa implica el reconocimiento internacional del evento en cuestión<sup>51</sup>.

Los resultados de la investigación que aquí presentamos nos impulsan a repensar esta cadena de valor y sus etapas. En efecto, comprobamos que los «inicios» de nuestros dos casos prácticos no corresponden a sus primeras etapas. Ya sea en Gstaad o en el Valle de Joux, vemos que la organización de eventos no nació de competencias deportivas específicas de la comunidad local. Nuestra cadena de valor podría entonces completarse con una etapa preliminar. En efecto, el impulso inicial surge más bien de una motivación económica. En el caso del Valle, fue la necesidad de hacer conocer el Centro Deportivo y rentabilizar las instalaciones lo que dio origen a las competencias deportivas, aún si los organizadores se apoyaron rápidamente en el medio ambiente natural para lograrlo. En el caso de Gstaad, el factor determinante fue la voluntad de los hoteleros de adelantar el inicio de la temporada turística de verano.

Gstaad era conocida principalmente por su oferta en cuanto a deportes de invierno, las primeras infraestructuras deportivas construidas eran elevadores mecánicos, financiados por los propietarios de un gran hotel. El torneo organizado en las canchas exteriores del Palace permitían atraer turistas a partir de principios del verano, sin perder la imagen de marco del pueblo, siendo el tenis el deporte de las clases acomodadas en esa época. Teniendo en cuenta que el pueblo pertenecía a una región de montaña caracterizada por una actividad económica principalmente agrícola, es difícil imaginar que su comunidad

<sup>51</sup> Cf. DI COLA, Giovanni, «El deporte y el desarrollo local en América Latina: estudio de casos de Perú y El Salvador» en *Más allá del marcador...*, *op. cit.* infra nota 24, cf. también a continuación, anexo I.2.



local haya desarrollado un gusto por el tenis desde el comienzo. Pero parece que los organizadores dieron prueba fehaciente de su creatividad al concebir un evento en relación directa con su ambiente socioeconómico, que tendía claramente hacia un turismo de alto nivel. La segunda etapa de nuestra cadena de valor se encuentra entonces confirmada.

Se podría pensar que los primeros eventos deportivos organizados por un pequeño grupo de personas tuvieron una cierta incidencia sobre la comunidad local, que pudo asistir al espectáculo en tanto testigo, antes de desarrollar el interés por la práctica de la actividad deportiva e incluso de participar en las competencias. De este modo, los eventos podrían estimular e impulsar a la población a invertir e involucrarse en el deporte. Pero este fenómeno no alcanzó a toda la comunidad. En Gstaad, el club de tenis es frecuentado por otros y la población apoya el Open de tenis porque es un evento de renombre que da vida a toda la región. Constatamos el mismo fenómeno en el Valle, donde solamente 20% de los habitantes participan de las competencias deportivas, y los organizadores encuentran cada vez más difícil hallar colaboradores voluntarios fuera de los círculos de conocidos y familiares<sup>52</sup>.

La tercera etapa que consiste en desarrollar la logística del evento y estandarizarlo correctamente en ambos casos, involucra a un grupo de personas cada vez más reducido. En el caso del Valle de Joux, se constata que todos los eventos son administrados por la misma persona de forma centralizada. El Asistente de Eventos trabaja con una célula de base (director adjunto de la Oficina de Turismo y Director del Centro Deportivo) y con algunos voluntarios miembros del club en cuestión. Las manifestaciones se basan en los mismos esquemas de organización y sobre la base de patrocinadores y socios fieles. El torneo de Gstaad por su parte se caracteriza por tener un formato estandarizado desde su integración al circuito internacional de la ATP.

Según la cadena de valor de referencia, la cuarta etapa consiste en lograr que un evento crezca, que pase de tener dimensiones locales a tener dimensiones globales. A esta altura, los organizadores teóricamente han logrado colocar el evento en la escena internacional, que se caracteriza por el reconocimiento y la notoriedad. Una notoriedad que el Torneo de Gstaad obtuvo con cierta facilidad. En efecto, el torneo de tenis y la imagen del pueblo se alimentaron recíprocamente; los organizadores del torneo no tienen necesidad de hacer publicidad para Gstaad, ya conocida como destino turístico, ni para la competencia que garantiza el espectáculo por el solo hecho de pertenecer al circuito ATP y por la presencia de jugadores profesionales de renombre internacional. Teniendo en cuenta que los partidos se retransmiten a través de todos los canales nacionales y de la cadena deportiva internacional Eurosport, podemos decir que el torneo ha alcanzado una dimensión global. ¿Pero los organizadores nunca pensaron en llevar la competencia a un nivel superior? Probablemente no. El Torneo de Gstaad es el segundo evento en importancia de Suiza. Precedido por el Davidoff Swiss Indoors de Basilea (3er torneo de sala), es parte de la International Series de la ATP. El anterior director había dotado al torneo de un monto en premios cercano a los 600.000 euros, pero estaba aún lejos de alcanzar la categoría de los International Series Gold, integrada solamente por nueve competencias con un monto en premios de entre 800.000 y un millón de euros. De nada sirve quejarse si se sabe que el circuito es controlado íntegramente por la ATP, único organismo capaz de clasificar los eventos. El Open de Gstaad superó una serie de problemas financieros y de organización, por lo que parecería codicioso que continuara evolucionando dentro de su categoría, según su presupuesto, sus capacidades de alojamiento, su infraestructura, y siempre adecuado al pequeño pueblo y a su población.

El caso del Valle de Joux es algo diferente. Si bien los eventos deportivos se promocionan a través de las federaciones y la prensa en los medios especializados, aún no se ha logrado el reconocimiento internacional. Ello puede explicarse por su ubicación, la elección de las disciplinas, la dimensión de los eventos y las amenazas externas ya mencionadas. El Valle de Joux es conocido como la cuna de la relojería de prestigio y de

<sup>52</sup> Esta constatación difiere de las situaciones de referencia estudiadas en países en vías de desarrollo como Perú y El Salvador.

gran renombre. En el transcurso de los últimos diez años, la región se ha posicionado también en términos de actividades deportivas, pero este nuevo polo necesita tiempo y apoyo para asentar su reputación. Las competencias deben dar de que hablar para atraer participantes, y ello debe hacerse en colaboración con las estructuras turísticas de la región. El triatlón, por ejemplo, no es simplemente un deporte popular; exige un alto nivel de preparación física y no resulta muy atractivo como espectáculo. Los organizadores ofrecen soluciones para expandir las clases de participantes, a través de etapas adaptadas a los diferentes niveles y categorías de edad, y la posibilidad de correr por relevos. Al cabo de largas conversaciones, el comité de organización actual decidió apostar todo a una competencia destinada a las familias deportistas, más que a los corredores de elite. Tal como lo dijéramos anteriormente, esta elección los llevó a retirarse del circuito nacional que habría dado a esta competencia una dimensión superior. Varios eventos atraen participantes de la Suiza francófona, pero la participación de corredores de la Suiza germánica o extranjeros es aún pobre.

El caso del Valle de Joux nos permite subrayar el hecho de que el pasar de la dimensión local al reconocimiento internacional no es automático. Varios factores tanto internos como externos a la organización pueden influir sobre el crecimiento del evento y su búsqueda de notoriedad. Por lo tanto resulta necesario modificar la cadena de valores de partida y agregarle una cláusula, dado que la cuarta etapa sería posible solamente bajo ciertas condiciones.

**Cuadro I: Una cadena de valor específica para el caso de Gstaad y del Valle de Joux, para el pasaje de la dimensión local a la dimensión global**

Etapas		GSTAAD	VALLE JOUX
Local ↓ Global	Pre-liminar	Impulso: Necesidad/Motivación económica	Adelantar el inicio de la temporada de verano organizando una competencia que atraiga gente.
	1	La comunidad local desarrolla competencias específicas a una actividad deportiva	La población de montaña se familiariza con los deportes de invierno y de verano, cuyas instalaciones son financiadas por la hotelería.
Global	2	La comunidad local utiliza su creatividad para crear un evento sobre la base del medio ambiente	Como testigo de los eventos, la comunidad descubre las posibilidades deportivas de la región.
	3	Elección del tenis: deporte elite, compatible con la imagen prestigiosa de Gstaad.	Los clubes lanzan iniciativas alrededor del Centro Deportivo y luego en el marco natural privilegiado de la región.
	4	Desarrollo de la logística. Estandarización del evento	Ingreso al circuito internacional Open y luego a la ATP
	Reconocimiento internacional (bajo ciertas condiciones)	Logrado gracias a la calidad del servicio, a las bolsas de premios (presencia de los mejores jugadores), a la notoriedad del pueblo, a la cobertura por parte de los medios de comunicación.	Organización similar para todos los eventos.
			Reconocimiento debido al vínculo con federaciones e instancias nacionales. Notoriedad aún débil debida en parte a la elección de los organizadores y a los obstáculos externos.

El interés y la pertinencia de la investigación aquí presentada consistían en ver si una metodología como ésta, desarrollada en países en vías de desarrollo, podía ser validada en un país como Suiza. Según el estudio, la respuesta es afirmativa. En efecto, la comparación con el trabajo ya citado de la Unión Europea sobre diez eventos deportivos y culturales de gran importancia<sup>53</sup>, nos lleva a creer que, a pesar de las adaptaciones limitadas, el enfoque

<sup>53</sup> Cf. Commission européenne. 2007. *Les manifestations culturelles et sportives*, Op. cit. infra nota 8.

metodológico es el mismo. Este enfoque apunta siempre a valorizar las iniciativas locales para integrarlas en una economía global, a través del desarrollo de competencias para el empleo y de las formaciones apropiadas. Este enfoque metodológico, que se muestra en el Cuadro IV de la primera parte de la presente publicación, completa la etapa del reconocimiento internacional.

## 2. Condiciones necesarias para el reconocimiento internacional

El pasaje al reconocimiento internacional no sucede solo. La primera condición se articula alrededor del comité de organización y de las decisiones de las personas encargadas de concebir y realizar el evento. En el Valle de Joux, las dimensiones del evento dependen en gran parte del presupuesto y del paquete financiero de los patrocinadores. El hecho de poder contar con el apoyo regular de algunos grandes relojeros permite al Centro Deportivo asegurar sin problemas la organización de unos doce eventos anuales fijos. Estos eventos de dimensiones y alcances diferentes no tienen necesidad de alcanzar un nivel internacional para condicionar la participación de los socios públicos y privados: de hecho los patrocinadores no esperan obtener ganancias directas en términos de ventas, su ayuda financiera se orienta hacia la comunidad local, especialmente hacia los jóvenes. Esto significa que los organizadores no sienten presiones por parte de sus principales patrocinadores, son libres para elegir el tipo de competencia y sus dimensiones.

Actualmente en el Valle, las elecciones se inclinan hacia competencias en que haya contacto con la naturaleza y que dejen de lado la motorización, así como también la satisfacción de los participantes, cualquiera sea la categoría a la que pertenezcan. Se trata de organizar competencias o jornadas deportivas de dimensiones razonables, en las que no se ponga en riesgo el medio ambiente y en las que la experiencia humana prime sobre la búsqueda de resultados. Los organizadores toman en cuenta el hábitat natural: son conscientes de que éste puede perder su encanto y atracción a causa de los cambios climáticos y que es necesario proteger los sitios naturales de las amenazas que significan la logística, el transporte y los desechos para asegurar y mantener los eventos deportivos al aire libre. Sin embargo, a veces son los organizadores quienes deciden voluntariamente controlar el crecimiento de su evento, para evitar que sea muy grande.

Si bien desean preservar el marco natural y la originalidad del sitio, los organizadores del Centro Deportivo no dejan de lado la participación en acciones de gran envergadura que permitirían hacer conocer a toda la región, como la llegada y la partida del Tour de Suiza o la organización de los primeros Eco-Games de invierno. Pero resulta difícil pensar que el Centro Deportivo pueda alcanzar por sí solo el nivel de reconocimiento internacional; le hace falta el apoyo de la población local, que deberá desarrollar una cultura de hospitalidad, y de la Oficina de Turismo, que alentará a las empresas de los sectores hoteleros y de los restaurantes a realizar mayores esfuerzos para presentar a los turistas, participantes y espectadores ofertas de estadía de calidad. El caso de Gstaad ilustra bien la relación que se ha entablado entre el evento deportivo y la localidad que lo recibe, los dos interactúan y se refuerzan mutuamente. Nuestra investigación nos lleva a afirmar que la colaboración con los socios locales, directa o indirectamente vinculados al turismo, es primordial y se plantea como condición necesaria para entablar un vínculo fuerte entre el evento y el territorio, con el objetivo común de obtener una mayor visibilidad y notoriedad. Con esto en mente, resulta necesario también ampliar la noción de territorialidad. Aquello que no está disponible en el lugar podría venir de una región vecina o de otro cantón, si se busca la complementariedad y el intercambio de servicios. De este modo, por razones de costos, los organizadores de Gstaad acudieron a la empresa suiza Bell para el servicio de comidas del personal, mientras que el abastecimiento de bebidas está a cargo de un mayorista local.

El Valle de Joux posee un gran potencial para el desarrollo. La organización de un evento de gran envergadura parece viable, con una red alternativa o nacional, con la condición de que se estudien ciertos problemas tales como el trabajo del colaborador honorario y del voluntario. El Centro Deportivo organizó, con gran éxito cuatro *slowUp* seguidos según el concepto nacional, pero a largo plazo no es seguro que se pueda contar con los voluntarios de la Protección Civil. Limitaciones similares habían obligado al Centro a retirar una competencia del circuito de Swiss-Triatlón. Teniendo en cuenta todo esto, ¿no resulta esencial instalar un programa para reclutar, formar y fidelizar a los colaboradores, crear una base de

datos alrededor de las fuerzas activas de la región y valorizar las experiencias de los colaboradores voluntarios?

A esta altura, es posible también dedicar un momento al vínculo entre la estructura del comité de organización, las competencias de sus miembros y el grado de reconocimiento logrado. En el caso de Gstaad, constatamos que a partir de 2006 la organización del torneo está en manos de una empresa comercial. Sus co-fundadores son dos personalidades del mundo del deporte que desean hacer de Grand Chelem Management S.A., una sociedad dedicada a la organización de eventos. Diez empleados con sueldo fijo trabajan todo el año en la organización del Open, y organizan todos los aspectos de la competencia y las estructuras de alojamiento. Estas personas pueden contar con el apoyo del consejo de administración y el consejo consultor de la sociedad Swiss Open Gstaad S.A., así como con el apoyo de consultores deportivos como Marc Rosset, antiguo campeón olímpico suizo que cuenta con catorce participaciones en el torneo de Gstaad. Además, Grand Chelem Management renovó el contrato de un juez árbitro profesional internacional que desde el año 2002 oficia de vínculo entre la dirección del organismo y la ATP, y ayuda a la organización del evento de acuerdo con los estándares internacionales impuestos. Además, durante toda la semana del torneo, más de 300 semi voluntarios y voluntarios colaboran con el buen funcionamiento de la competencia, abarcando a unos 38.000 espectadores y 196 representantes de los medios de comunicación<sup>54</sup>. El torneo es entonces un gran evento organizado por una empresa profesional, realizada por un gran número de colaboradores provenientes de medios diversos, y que cuenta con el apoyo de los patrocinadores locales, nacionales e internacionales.

La organización dominante en el Valle de Joux se caracteriza sobre todo por la convivencia de un número reducido de profesionales asalariados contratados por el Centro Deportivo o la Oficina de Turismo, y un grupo de responsables y de voluntarios. Encontramos aquí la típica estructura del deporte asociación, en la que los organizadores no buscan obtener ganancias a cualquier precio. Para el triatlón de verano, por ejemplo, el Asistente de Eventos se rodea de algunos miembros del club designados como responsables de las diferentes partes de la competencia. El primero es un empleado fijo del Centro Deportivo, mientras que los demás trabajan sin remuneración, por el placer de organizar un evento de un deporte que les apasiona. Las decenas de voluntarios que colaboran en la jornada del triatlón están casi todos relacionados con los corredores o los organizadores y son reclutados de forma informal.

Pudimos observar que cuanto más crece una competencia en términos de participantes, espectadores, cobertura mediática y patrocinadores, más compleja se torna su organización y exige una inversión de tiempo completo. Por esos motivos, los organizadores deben, en teoría, intentar rodearse de personas competentes y disponibles, lo que implica muchas veces contratar más personal remunerado. Todos dicen buscar un medio de asegurarse la colaboración de un gran número de voluntarios, sin los cuales la competencia corre el riesgo de no ofrecer las condiciones óptimas a los participantes, ni un espectáculo de calidad para los espectadores. El caso del Valle de Joux muestra que la cuenca de fuerzas humanas es determinante para la permanencia o el crecimiento de una competencia, dado que la cantidad de colaboradores voluntarios incide directamente sobre el desarrollo de las competencias, sobre la calidad del marco y de la hospitalidad, y los servicios en general. Podemos decir que la organización de los eventos del Valle descansa sobre una base asociativa, en la que la experiencia profesional y deportiva de cada uno aporta un poco. De allí la importancia de crear puentes entre las cualificaciones de los responsables voluntarios y la formación de los colaboradores voluntarios, entre las actividades y las competencias, con el fin de dar origen a un grupo de voluntarios capaces de asegurar el buen desarrollo de varios eventos en el largo plazo.

En la búsqueda permanente de mejoramientos y de calidad, cabe destacar que el Asistente de Eventos está en contacto con el presidente del Club de Triatlón, director de un instituto de certificación ISO<sup>55</sup>. Si el Valle de Joux no pretende obtener una certificación

<sup>54</sup> *Allianz Suisse Open Gstaad*, Dossier de prensa, 15 de mayo de 2007, Facts and Figures 2006, p. 6.

<sup>55</sup> La Organización Internacional de Normalización (ISO) establece normas para todas las áreas de actividad y para todos los productos. Para las manifestaciones deportivas, se habla de certificaciones relativas a la calidad de la gestión, el medio ambiente, la seguridad de las instalaciones, etc.

(solamente tres competencias deportivas están certificadas en Suiza), nos parece que un abordaje en términos de normas de calidad no podría ser otra cosa que constructivo para el éxito del evento y de las personas que trabajan en el mismo. A esta altura, ¿no resulta útil reflexionar acerca de la relación entre el colaborador honorario (incluso el voluntario) y la competencia deportiva, así como también acerca de la gestión de los recursos humanos?

### 3. Las competencias deportivas, experiencias humanas ante todo

En Gstaad, los titulares de los derechos del torneo confiaron la organización de su evento a una empresa profesional. Podría creerse que la estructura jerárquica de la organización y la presencia de personal asalariado y voluntarios remunerados (los términos se oponen por definición) quitan encanto a la competencia. Pero la observación realizada en el terreno nos lleva a decir que en el torneo reina una atmósfera amigable e incluso familiar. Si bien los voluntarios y los colaboradores reciben una compensación financiera por su trabajo, no podemos decir que sea el dinero lo que los motiva a participar. Trabajar para lograr el éxito del torneo, codearse con los campeones y atenderlos, formar parte de un gran equipo, todo eso genera en los colaboradores un fuerte sentimiento de pertenencia. Muchos Ressorst Chefs y voluntarios regresan cada año para revivir una experiencia única, una experiencia humana ante todo.

Pero esta situación no es la misma en todas partes, ya que la naturaleza y el grado de notoriedad del evento inciden en la tasa de participación de los voluntarios o los colaboradores honorarios.

Teniendo esto en cuenta, ¿cómo hacer para atraer, satisfacer y, sobre todo, retener a los colaboradores voluntarios? El estudio de las prácticas vigentes en Gstaad nos da algunas pistas.

Por supuesto que un torneo como el Allianz Swiss Open, que ofrece un espectáculo y la posibilidad de ver a deportistas profesionales en acción en directo, tiene más chances de atraer un gran número de voluntarios, pero hay otros parámetros a destacar.

En primera instancia, si bien hay que mostrar lo atractivo del evento, es también esencial hacer hincapié en las oportunidades de realizar un aporte al deporte, ganar la experiencia y la satisfacción inherentes al trabajo, o hasta conocer personas de diversos medios.

En segunda instancia, a la hora de publicar anuncios para el reclutamiento, es necesario pensar que, a pesar de que muchos puestos sólo requieren compromiso y motivación, otros deben ser ocupados por personas con competencias más específicas. Es importante entonces presentar los diferentes sectores de actividad en el formulario de inscripción e identificar las diferentes tareas. Para ir un poco más lejos, ¿por qué no ponerlos en una lista, describirlos y luego vincularlos a las cualificaciones requeridas? Ello permitiría definir los puestos que ofrecen la posibilidad de desarrollar competencias y atraer a las personas interesadas.

En tercera instancia, una vez que el colaborador voluntario ha sido seleccionado, es necesario asegurarse de su compromiso y de sus competencias básicas en una entrevista personal, luego informarlo acerca de su rol, sus responsabilidades y las condiciones de trabajo en las que se encontrará. Para que se sienta confiado en su trabajo, motivado y capaz de ofrecer un servicio de calidad, es necesario que reciba también una formación práctica o, si la actividad fuera poco especializada, al menos una reunión informativa con el comité de organización. Este año, por ejemplo, los automóviles utilizados para el transporte de los jugadores y sus acompañantes fueron puestos a disposición por Cadillac, el nuevo patrocinador. Dichos automóviles tienen ciertas especificidades a nivel de la llave de contacto y del arranque, pero ningún representante de la marca lo había mencionado. Por ende, ciertos chóferes tuvieron problemas para maniobrar los vehículos y luego la persona responsable comentó que no hubiera estado de más realizar un curso de introducción a esta clase de vehículos.

En cuarta instancia, en un ambiente plagado de imprevistos, se pone el énfasis en la comunicación y la capacidad de ser proactivo. De este modo, la estructura organizacional del torneo desea que cada grupo de colaboradores voluntarios esté vinculado al Ressorst Chef del sector correspondiente. Este jerarquiza y responsabiliza a sus equipos, equipados

con radios y auriculares, los asistentes están encargados de centralizar la información para optimizar la comunicación.

En quinta instancia, durante todo el evento se debe tratar al colaborador voluntario con profesionalismo y respeto, lo que constituye un signo distintivo (un trato diferente para todas las funciones visibles del gran público), alimentos y bebidas, pausas, incentivos, etc.

En Gstaad, la distribución de helados por parte de un responsable a la hora del té representa un momento de relajación y de alegría para los jóvenes colaboradores. Finalmente, es necesario asegurarse de que el colaborador voluntario esté satisfecho con que se lo haya contratado, que se le agradezca y se le reconozca su esfuerzo. Luego del torneo, los choferes son invitados a llenar un cuestionario relativo a la organización general, a la forma en que han sido tratados y a su interés en colaborar nuevamente al año siguiente. El penúltimo día, todos los voluntarios son invitados a una fiesta en las instalaciones del torneo, una cena de clausura a modo de agradecimiento y para darles la posibilidad de pasar un último momento juntos. Esta práctica tiene lugar también en el Valle de Joux, donde los voluntarios participan de una tarde de iniciación al deporte seguida de una comida en el Centro Deportivo.

Las personas que se comprometen a trabajar como colaboradores voluntarios constituyen la base de todo evento deportivo, y se han realizado varios estudios acerca de la gestión de estos recursos humanos. Según la situación demográfica de una región, los organizadores deberían evaluar la cantidad de voluntarios potenciales, que sean más bien jóvenes, activos, estudiantes, retirados o sin profesión. A partir de allí, es necesario comprender las motivaciones y las expectativas de una persona que se compromete en actividades de colaborador voluntario, y proponer soluciones para responder a las mismas. Según nuestras entrevistas, los jóvenes, por ejemplo, parecen involucrarse por la satisfacción de contribuir al éxito de una competencia y a la vez poder asistir al espectáculo. Otros subrayan el hecho de que su participación constituye una experiencia. Quizás no todos piensen que esta experiencia les permitirá desarrollar competencias y que pueda resultarles útil a la hora de conseguir empleo. Este hallazgo dio origen a un concepto interesante para el colaborador voluntario: la creación de un certificado que pruebe su formación y su trabajo en el seno de la organización. En efecto, los jóvenes que terminan sus estudios teóricos y que no han hecho aún sus prácticas tienen necesidad de hacer valer el trabajo realizado dentro de un marco no profesional, y ello es posible con algunos sistemas.

En Francia, el Comité Olímpico y Deportivo Francés (CNOSF) creó un «Carnet de Vida del Colaborador Benévolo», una herramienta electrónica en línea que permite recoger y capitalizar las experiencias de los colaboradores voluntarios a largo plazo. En Suiza, el «Dossier de colaboración voluntaria» sirve también para evaluar y dar cuenta de un trabajo realizado a título voluntario. Por ese medio se certifican aptitudes y competencias para que las actividades de los colaboradores voluntarios sean valoradas de igual manera que el trabajo remunerado. Además, los titulares de dicho dossier tienen beneficios tales como precios especiales en actividades culturales (museos, zoológicos) en toda Suiza. Esta clase de herramienta parece ser una solución original para todas las personas que buscan una razón para justificar su compromiso, más allá del simple placer de conocer otras personas, pasar un buen momento o de sentirse útiles. Con el mismo formato de un currículum vitae, representa un instrumento interesante para los jóvenes o para las personas que buscan empleo. En efecto, este dossier destaca todas las experiencias, todas las competencias desarrolladas como colaborador benévolo, en una perspectiva de formación permanente.

#### 4. Eventos deportivos y creación de empleos:

Ya se que se le practique, regular u ocasionalmente, de forma profesional o amateur, el deporte permite desarrollar competencias y valores tales como el espíritu de equipo, el respeto a las reglas, la tolerancia, la tenacidad, etc.<sup>56</sup> A lo largo de nuestro estudio pudimos constatar que la organización de eventos deportivos conlleva igualmente el desarrollo o el

<sup>56</sup> Naciones Unidas. 2003. Op. cit. infra nota 15 Parte I, capítulo 2, sub parte. Cf. anexo I.4.

reforzamiento de competencias claves, vinculadas tanto al sector deportivo como al sector profesional. El cuadro que sigue presenta las competencias necesarias para la organización de un evento, tal como han sido citadas por los organizadores de Gstaad y del Valle.

Generalmente, las competencias surgidas de la práctica deportiva como la comprensión del juego, la perseverancia y la resistencia al estrés son primordiales para asegurar el proceso de realización de un evento. Asimismo, los organizadores del triatlón destacaron que las capacidades intelectuales y de comunicación que habían desarrollado en el lugar de trabajo a través de la gestión de equipos o de materiales les fueron de gran ayuda a la hora de analizar, planificar y delegar las diferentes tareas dentro de la organización. El cuadro que muestra los diversos sectores y cuerpos de ocupaciones que giran en torno a un evento deportivo como el Open de Gstaad plantea la diversidad de las competencias necesarias para la realización de cada actividad. A partir de allí, pudimos realizar una lista de las competencias vinculadas a la organización de un evento deportivo, según nos parecieran generales, intelectuales, de comunicación, gestuales o hasta similares a valores humanos.

Parecería que aquellas competencias que derivan de la práctica de deportes tienen un gran rol que cumplir en la organización de eventos, junto con competencias vinculadas a los know-how técnicos de cada sector o del mundo profesional en general.

### **Cuadro II: Competencias identificadas por las personas que colaboran en la organización de un evento deportivo:**

Competencias necesarias para la organización de un evento deportivo más comúnmente citadas:

Torneo de Gstaad	Valle de Joux
Gusto por la organización	Sentido de la organización
Manejo del estrés gracias a la motivación personal	Capacidad de manejar mini-crisis
Flexibilidad	Capacidad de descomponer y fragmentar tareas
Rapidez de reflexión	Capacidad de jerarquizar y responsabilizar
Creatividad	Anticipación
Capacidad de comunicación	Conocimiento de las reglas de la competencia

### **Cuadro III: Competencias que derivan de la organización de un evento deportivo, según su tipología**

Competencias generales	Competencias intelectuales Área cognitiva	Competencias de comunicación interpersonal Área afectiva	Competencias gestuales Área sensorio-motriz	Valores humanos
Cultura general	Pensamiento analítico	Capacidad de comunicar (definir, compartir, difundir información)	Know-how	Flexibilidad
Espíritu práctico	Resolución de problemas	Empatía, escucha	Utilización de herramientas y de técnicas específicas	Perseverancia
Sentido de la organización	Sentido de la responsabilidad	Liderazgo		Discreción
Capacidad de aprendizaje	Creatividad	Gestión de conflictos		Integridad
Resistencia al estrés	Autonomía	Espíritu de equipo		Sentido del compromiso
Disciplina	Comprensión del deporte	Capacidad de persuasión		
	Lenguas extranjeras	Entusiasmo		
	Respeto de las reglas	Hospitalidad		
		Respeto al prójimo		
		Diplomacia		

Ciertas competencias aparecen en todo el proceso de organización, desde su concepción hasta su realización. Otras se utilizan solamente el día del torneo o del espectáculo. En todos los casos, la participación en un evento deportivo (a través de un trabajo de planificación con el comité o de una actividad puntual en el lugar) se presenta

como un ejercicio práctico en tiempo real, y ofrece la posibilidad de desarrollar competencias reconocidas y apreciadas.

Tomemos como ejemplo a los colaboradores voluntarios encargados de la ubicación de los deportistas y de los espectadores (azafatas, acomodadores en las tribunas, cruces): están en la primera fila de cara al público, responden a todas las preguntas y representan los valores del evento. Se dice que son los embajadores del evento. Ergo, ¿por qué no tomar el ejemplo de ciertos programas de voluntarios que prevén formación basada en módulos, como lenguas extranjeras y conocimiento del lugar?

Aunque ciertas tareas poco especializadas no requieran más que una gran motivación, los colaboradores voluntarios tienen la oportunidad de aprender. Pueden comprender los mecanismos de la organización desde adentro, observar a sus colegas y superiores, darse cuenta de que tienen un papel que cumplir y que se cuenta con ellos. Poco a poco pueden ir asumiendo responsabilidades y evolucionar en el seno de la organización. En Gstaad, por ejemplo, muchos jóvenes comenzaron como juntapelotas antes de convertirse en asistentes de los Ressort Chefs y luego responsables de un equipo. Otros trabajaron cada año en un sector de actividad distinto para tener una visión global del torneo y ganar experiencia en distintas áreas.

Pensamos que el participar en la organización de una actividad deportiva está necesariamente vinculado a la actividad física de uno u otro modo. Ello puede ser el resultado de una pasión, ya que un joven jugador de tenis puede inscribirse como juntapelotas para conocer a los profesionales que admira. Pero también puede conllevar una mejor comprensión del juego, suscitar el interés y estimular la práctica del deporte en cuestión con amateurs o con no deportistas. Se crea entonces una especie de círculo virtuoso en el que un joven desarrolla competencias vinculadas a la práctica deportiva y también adquiere experiencia en el seno de una organización. Esto es lo que damos en llamar «organización de aprendizaje». En el Valle de Joux, los organizadores imaginaron carreras para niños el día del triatlón, de modo de brindar la posibilidad a los jóvenes de familiarizarse con este deporte y quizás despertar un verdadero interés en el seno de la población local. Este espíritu de descubrimiento no debería estar restringido al sector deportivo de los participantes, sino que también debería difundirse en el seno de la organización y a los colaboradores voluntarios. En efecto, nos pareció que los organizadores tenían tendencia a creer que los jóvenes apostados en los cruces y en los estacionamientos no aprenden nada de su experiencia como colaboradores voluntarios, y que ello motivaba su falta de interés y de participación. Pero como ya vimos, cada experiencia puede resultar enriquecedora. Si tomamos nuevamente el caso de Gstaad y de la organización del tráfico, constatamos que los jóvenes tienen mucho que aprender de una experiencia de esa clase. Ya hace diez años de la creación de la asociación de «Verkehrskadetten» (Agentes de circulación) con el fin de ofrecer a los jóvenes una formación útil durante su tiempo libre. Los jóvenes de entre 11 y 18 años aprenden, de este modo, a dar fluidez y a dirigir el tránsito en los desvíos, cruces, estacionamientos y demás cuestiones relacionadas con las rutas, de acuerdo con las leyes del código de circulación. Además de este núcleo de actividades, aprenden a brindar asistencia de primeros auxilios, a hacerse entender por walkie-talkie, a utilizar extintores y a leer los mapas del territorio. Estos jóvenes son rápidamente apostados solos en un cruce, lo que les enseña a ser independientes y a asumir sus responsabilidades. Los más experimentados pueden incluso crecer dentro de la asociación y asumir funciones administrativas o de formación. La competencia con las organizaciones privadas los obliga a ofrecer un servicio de calidad para sobrevivir. En efecto, la asociación no tiene patrocinadores y sus miembros no pagan cuotas; los materiales, los uniformes y los beneficios son financiados por los organizadores de los diferentes eventos. La reputación de la asociación es entonces la que asegura su supervivencia, y los jóvenes miembros son conscientes de ello.

¡Organizadores de todo evento, tengan en cuenta que toda experiencia práctica es una fuente de aprendizaje para los jóvenes! Jóvenes que desarrollarán competencias y saldrán más maduros de sus experiencias en el terreno: más responsables, más profesionales, estarán aptos para insertarse en el mundo del empleo. Aún si no reciben ninguna formación específica, el hecho de participar en la realización de una actividad y de estar en contacto con corredores y organizadores no puede ser otra cosa que beneficioso en el plano del crecimiento personal y para el proceso de formación.



Esta constatación resulta alentadora al saber que las experiencias de los colaboradores voluntarios en el seno de los eventos deportivos y culturales siempre son más apreciadas por los empleadores que buscan personas con un buen estado de salud física, con un poco de experiencia, capaces de trabajar en equipo, de ser proactivos, entre otras tantas cualidades. Más allá de los cursos académicos, el deporte en tanto práctica o espectáculo ofrece entonces a los jóvenes (y también a los no tan jóvenes) la posibilidad de desarrollar competencias que completen una formación básica y que sean otra fuente de desarrollo personal. Si hasta el momento los empleadores suizos consideraban al ejército y su escuela de reclutas el complemento perfecto de los estudios, el deporte podría obtener perfectamente el mismo reconocimiento, basado en el modelo de los Estados Unidos, en el sentido en que está rodeado de valores humanos y competencias específicas aplicables al mundo profesional. Además, dada su popularidad y su diversidad, el deporte tiene la capacidad de alcanzar a un gran número de jóvenes, y especialmente de niñas.

Algunos lo han comprendido y han desarrollado conceptos de manifestaciones deportivas organizadas por y para jóvenes. Es el caso de las « Universiadas o Juegos Universitarios » que integran a varias universidades de Europa para competir, sobre la base del respeto y la comprensión mutua, o el caso de la Asociación de Poliatlón de la EPFL (Escuela Politécnica Federal de Lausana) que propone varias pruebas deportivas intensas como el Poligiuro, cuyo objetivo es llegar a las tres grandes escuelas de ingeniería (EPFL Lausana, INP-Grenoble, Polito Turin) en bicicleta<sup>57</sup>. Del mismo modo, en Francia, las « Rando-Raid » son una serie de pruebas del Campeonato Universitario de Francia que consta de once pruebas clasificatorias y una final nacional, en la que los equipos de estudiantes se enfrentan en un recorrido de 45 a 55 km, alternando carreras de orientación, de bicicleta todo terreno y de canotaje.

Para participar, los equipos deben tener cuatro estudiantes, de los cuales al menos dos deben estar registrados en la FFSU (Federación Francesa de Deporte Universitario). Los equipos no registrados pueden participar igualmente en el Challenge Grand Public.

Estos ejemplos de competencias muestran claramente cómo es posible vincular los cursos académicos con el sector deportivo, en una perspectiva de empleo.

Insistimos. Nos parece primordial valorizar el deporte y la participación en la organización de eventos deportivos como fuente de desarrollo y de consolidación de competencias claves. Competencias que contribuyen a la formación permanente de la población local comprometida (sean o no estudiantes) y pueden conllevar el aumento del nivel de calidad de toda la manifestación. Desde esta perspectiva social y económica constatamos que una manifestación deportiva local tiene los medios para desarrollar a toda una región.

---

<sup>57</sup> <http://www.polyathlon.org/index.php>.

## Conclusiones y posibilidades ulteriores de acción

Nuestro proyecto de investigación-acción articulado alrededor de dos casos prácticos en Suiza nos permitió comprender de forma empírica la relación que unas temáticas tan diversas como el desarrollo de competencias, la notoriedad y el reconocimiento de los eventos, el turismo y el empleo, alrededor de la organización de competencias deportivas.

### I. Posibilidades de acciones a llevar a cabo a nivel de los casos estudiados

#### *Para el Valle de Joux: los esfuerzos deben continuar*

Desde hace unos quince años, la dirección del Centro Deportivo y de la Oficina de Turismo intentan dar una nueva orientación al Valle de Joux, a través de eventos de diferentes magnitudes, transformando su imagen exclusivamente industrial de «Watch Valley» en la de una región deportiva. Este proceso lento y difícil se articula alrededor de doce competencias organizadas a lo largo de todo el año, la mayoría de las cuales son ejemplos de «eventos silenciosos»<sup>58</sup>, en el sentido que su interés turístico casi no tiene impacto mediático. Dado que su finalidad es dar a conocer la región y sus múltiples posibilidades en términos de vacaciones o de campos deportivos, el público objetivo son básicamente familias en busca de grandes espacios naturales y de actividades físicas de toda clase. Gracias al apoyo de grandes patrocinadores fieles, los organizadores han logrado crear un Desafío Deportivo asegurando la durabilidad de las competencias en el largo plazo, sin necesariamente recargar el calendario de manifestaciones, con la excepción de uno o dos proyectos de dimensión internacional. En efecto, piensan en términos de un desarrollo sostenible y están obligados a tener en cuenta los aspectos sociales y medioambientales que inciden en la región, por lo que controlan las dimensiones y la cantidad de los eventos. Se plantea entonces un interrogante: ¿no sería adecuado seleccionar una o dos competencias y organizar «centros de formación para voluntarios»? ¿Por qué no ir en el sentido del Carnet de vida o del Dossier de colaboración voluntaria y asumir la responsabilidad de estructurar y de darle un contenido a las experiencias de colaborador honorario de los jóvenes, en una perspectiva de formación permanente? Se podría solicitar que los patrocinadores crearan una base de datos y módulos de formación. El Centro Deportivo podría organizar conferencias para compartir su filosofía con la comunidad local o buscar contactos externos con el objetivo de intercambiar las buenas prácticas. Como ya lo hemos dicho, es solamente a través de la definición de un núcleo de competencias que el Valle podrá crear el valor agregado que la región y sus jóvenes necesitan. Y el futuro y la calidad de los eventos deportivos pueden asegurarse solamente a través de una cuenca de voluntarios motivados por la adquisición de experiencia y cada vez mejor formados. De este modo se cierra el círculo...

#### *Para el torneo de Gstaad: nuevos desafíos a aceptar*

El caso de Gstaad nos permitió modificar nuestra cadena de valor inicial. La primera etapa está precedida por un nivel preliminar (etapa 0) y el paso al reconocimiento internacional se ve afectado por ciertos factores o condiciones. Actualmente el Allianz

<sup>58</sup> JUNOD, Thomas, «Grands évènements sportifs: des impacts multiples» in *Finance et Bien Commun, La finance joue avec le sport*, numero 26, invierno 2006-2007, p. 95.

Swiss Open parece haber alcanzado su máximo nivel de crecimiento y sólo puede buscar mejorar la calidad del evento en una determinada categoría. Su impacto mediático y turístico es a largo plazo y sigue teniendo consecuencias positivas para la región en términos socioeconómicos.

Después de haber superado los problemas financieros, el torneo y la región deben posicionarse frente a nuevos desafíos de ahora en más, como la democratización del tenis que atrae a un público diferente del objetivo turístico tradicional; los pronósticos del tiempo que frenan la venta de abonos semanales y conllevan un aumento de los espectadores que concurren por un solo día y viajan, lo que significa que no se alojan en el lugar; o incluso la competencia con otros torneos ATP de igual categoría que tienen lugar en otros países en la misma fecha, lo que obliga a los organizadores a redoblar el ingenio para atraer a los jugadores más importantes del circuito y ofrecer un espectáculo digno de su nombre.

Los dos casos prácticos presentan grandes diferencias en cuanto a la estructura de su organización. El Valle de Joux se caracteriza por comités de tipo asociación, mientras que el torneo de Gstaad es administrado por una empresa comercial. El primero se apoya en un pequeño núcleo de tres empleados y sobre el trabajo de unos sesenta colaboradores voluntarios, el segundo sobre una docena de profesionales remunerados y 300 semi-voluntarios. Más allá de las diferencias, es posible realizar varias constataciones.

### ***Para los dos casos estudiados: se imponen las constataciones***

En primer lugar, las competencias deportivas son medios plagados de imprevistos que exigen de sus organizadores un alto grado de polivalencia y de capacidad de reacción. En efecto, tanto en un caso como en el otro, no todas las personas que trabajan en la realización de las diversas actividades de organización son egresadas de alguna escuela de gerencia deportiva y no tienen necesariamente una formación específicamente vinculada al deporte. No alcanzaron puestos organizacionales a través de programas puramente académicos, sino por diversas experiencias vividas en el mundo del deporte o del mundo profesional en general. Las competencias desarrolladas a través de la práctica de una actividad física generalmente completan un núcleo de competencias básicas adquiridas por medio de experiencias profesionales previas. El resto se aprende sobre la marcha, en tiempo real.

Por otra parte, es necesario destacar que la organización de una competencia se articula no solo alrededor de las profesiones vinculadas directamente al deporte (atletas, entrenadores, deportistas) sino también alrededor de un conjunto de ocupaciones con horizontes bien distintos (choferes, montadores de infraestructuras, cocineros, médicos, jardineros, etc.). Pudimos constatar que la concepción y la realización de un evento deportivo en una pequeña región no conlleva la creación de empleos a largo plazo, dado que los organizadores generalmente convocan a las empresas locales calificadas y a su personal habitual. Si bien algunas empresas recurren a «extras» para reforzar sus equipos durante los eventos, no podemos decir que se trate de puestos de trabajo creados. Esta constatación parece verificarse para todo el sector de los deportes profesionales. En efecto, tal como se menciona en el informe Vocasport, «el fuerte crecimiento de este sector no es correspondido, sin embargo, con un aumento comparable en las fuentes de empleo. Corresponde más que nada a un aumento de la masa salarial, especialmente en la parte reservada a las estrellas del deporte»<sup>59</sup>.

Si bien la competencia deportiva no genera un aumento en el nivel de empleo, permite realizar repertorios de las profesiones vinculadas al sector deportivo y las actividades relacionadas de forma indirecta. Sobre esta base, es posible identificar las competencias necesarias para cada profesión o actividad, con dos finalidades. Por una parte, el hecho de definir claramente las competencias necesarias para completar una tarea permite reclutar, formar y asignar las personas adecuadas a los puestos correctos, en una búsqueda permanente de calidad en el servicio. Por otro lado, esto permite poner de relieve las oportunidades que representan las experiencias de colaboradores voluntarios en términos de desarrollo de competencias, tanto para los jóvenes como para los no tan

<sup>59</sup> Projet VOCASPORT, p. 81, Op. cit. infra nota 20 Partie I, capítulo 2, sub parte 2.

jóvenes. Parecería que si el evento permite crear asociaciones económicas inéditas en una región, también puede conllevar consecuencias positivas en el plano social.

De este modo, el evento puede representar una invitación, una forma de alentar la práctica deportiva entre la población local, especialmente para los jóvenes que tienen la posibilidad de admirar a los jugadores/corredores de elite, o de familiarizarse con el deporte en cuestión. Además, el desafío de organización que representa una competencia para una colectividad puede constituir un elemento movilizador potente capaz de dar un nuevo impulso a una región; puede estimular la voluntad de involucrarse en un proyecto y de dar lugar, en caso de tener éxito, a un sentimiento de orgullo y de logro en el seno de la comunidad<sup>60</sup>.

Por último a este nivel, parece esencial que un evento esté verdaderamente arraigado en la localidad que lo alberga, que tenga el respaldo de los socios y que sea aceptado por la población, siendo ideal que esta última se involucre en la organización por medio del trabajo voluntario. A cambio de todo esto, el evento promete aumentar la visibilidad de toda la región y debe proponerse ofrecer a las personas involucradas en la organización la posibilidad de adquirir nuevas competencias o un nuevo know-how en un contexto dinámico. Ya sea que los organizadores busquen obtener un reconocimiento internacional o no, sólo podemos alentarlos a implementar estrategias de gestión de recursos humanos para asegurar la existencia de una manifestación deportiva y la calidad de la misma.

Por último, ¿por qué no crear puentes entre la competencia deportiva y los desafíos del crecimiento turístico y económico de la región? El deporte es un medio para el desarrollo del territorio en una economía fuertemente integrada y globalizada. Si tomamos el caso del «Watch Valley», ya sea que tome la forma de una práctica o de un espectáculo, crea posibilidades en términos de desarrollo de competencias para los jóvenes, estimula la economía local y sostiene el turismo. El deporte no debe quedar confinado a su sector; parecería que puede servir para entrar en un proceso más global para el crecimiento y la viabilidad de toda una región, tal como lo veremos a continuación.

## 2. Posibilidades de aplicación más allá de los casos estudiados

Varias aplicaciones concretas que apuntan a estructurar los eventos deportivos locales pueden entonces contribuir a realizar cambios sociales notables, a crear servicios, así como también a disminuir los problemas de desigualdad<sup>61</sup>. Las cooperaciones deportivas podrían también favorecer a las acciones culturales<sup>62</sup>. No obstante, la implementación de mecanismos más decisivos de formación y de aprendizaje podrían resultar útiles para poner de relieve los valores del deporte que se asemejan a las competencias para el empleo, por ejemplo en el mundo empresarial.<sup>63</sup> Se trata de mejorar el conocimiento de las capacidades y cualificaciones surgidas de eventos deportivos organizados a nivel local. Ello permite analizar cómo se da la evolución de un evento deportivo de la escala local a la escala global. Existen varios marcos de aplicación concreta para esta metodología, desde la formación en las Universidades hasta las interacciones que permiten la inserción en el mundo del trabajo, pasando por los eventos deportivos.

### *Para las academias y las universidades: Formaciones pluridisciplinarias*

Sería útil implementar una colaboración entre las universidades y el mundo del deporte para realizar programas de formación (universitarios y masters) que desarrollen

<sup>60</sup> JUNOD, Thomas, «Grands évènements sportifs: des impacts multiples» p. 96 Op. cit. infra nota 60.

<sup>61</sup> Comunidad de Madrid. 2002. *Actividad físico deportiva como instrumento para el desarrollo personal y social*. Publicado por la Dirección General de Deportes de la Comunidad Autónoma de Madrid, programa *Forodeporte*. 2002.

<sup>62</sup> *Sport et Francophonie*, (Cahiers de la Francophonie. L'Harmattan, 2001) disponible en Internet: [www.potomitan.info/ayiti/magazine.php](http://www.potomitan.info/ayiti/magazine.php).

<sup>63</sup> Cf. Red «Job & Sports». 2005. *El fomento de cualificaciones claves a través de las actividades deportivas entre jóvenes desfavorecidos*. Oficina de Deportes de Eslovenia, Ljubljana. [www.cesdonbosco.com/profes/lumomo/j&s\\_docum/Files/Job\\_and\\_Sports\\_spanish.pdf](http://www.cesdonbosco.com/profes/lumomo/j&s_docum/Files/Job_and_Sports_spanish.pdf)

las competencias básicas y de relacionamiento a través del deporte. Dichas formaciones serían complementarias a los masters ya existentes, para la gestión de federaciones deportivas y las ciencias físicas, con un enfoque multidisciplinario que cubriera los sectores deportivo, turístico y cultural, lo que sería un atributo innegable para los jóvenes. Ello también permitiría a los jóvenes el adaptarse a los cambios de situación y a las oportunidades propias del mercado de trabajo en su sector.<sup>64</sup> Se trataría entonces de una interacción positiva al servicio del empleo. En esta misma línea, al integrar al deporte como parte de la formación universitaria se integraría, especialmente en los jóvenes, una dinámica de inserción laboral y de Trabajo Decente por el deporte, lo que actualmente hace falta.

### **Para facilitar el ingreso al mundo del trabajo: Un inventario de empleos deportivos**

La Europa de los 27 cuenta con un inventario de ocupaciones y oficios deportivos que ofrece un conocimiento profundo de la situación del sector deportivo y de los sectores asociados.<sup>65</sup> Esto permite evaluar las potenciales fuentes de empleo más allá del sector propiamente dicho. Este trabajo podría extenderse hacia otros sectores de eventos, culturales y turísticos y tener el apoyo de la Unión Europea, así como de los socios sociales de la OIT.<sup>66</sup> Un inventario de esta clase podría ser estudiado en otras regiones del mundo, especialmente en África y en América Latina como aporte para la inserción de los jóvenes en el mundo del trabajo.

### **En las empresas: buena salud, mayor productividad**

Si el deporte puede enseñarles a los jóvenes a trabajar en equipo, a desarrollar un buen espíritu de iniciativa y finalmente a tener éxito en su inserción profesional, al cabo de unos años nos damos cuenta de que los empleados (y no solamente los jóvenes) y los empleadores se beneficiarían si se desarrollara el deporte dentro de la empresa. Así, por ejemplo, «Allez Hop!», una iniciativa de los servicios del deporte y de la salud pública de la Confederación Suiza, de Promotion Santé Suiza y de Swiss Olympic (el comité olímpico nacional de Suiza) permite a 43 empresas suizas estimular la práctica de deportes entre sus empleados.<sup>67</sup>

Tal como lo declara Jean-Paul Genoud, ex deportista de alto nivel y director general de una de estas empresas que cuenta con 200 colaboradores: «la inversión en deporte es como una inversión en formación, como si ofreciéramos un curso de gestión a los empleados». Ello permite una vida más equilibrada, más motivación, mayor concentración y una mayor productividad en el trabajo. Una empresa con 970 empleados en la Suiza

<sup>64</sup> La obra *Multiple Intelligences* muestra claramente (de la página 213 a la página 232) la importancia de fomentar este vínculo entre el mundo de la educación y el del empleo, que están en permanente cambio, para permitir el desarrollo de cualidades tales como el liderazgo y la administración. Capítulo 12, coescrito con Seana Moran. Cf. GARDNER, Howard. 2006. *Multiple Intelligences, new horizons*, edición completamente actualizada y revisada de una obra de 1993 con el mismo título, publicada por Basic Books, miembro de Perseus Books Group.

<sup>65</sup> Cf. *Beyond the Scoreboard*, Op. Cit. infra notas 19 & 24 (Parte I capítulo 2), especialmente el capítulo 6 de Jean Camy, página 85, en el que se estudia la situación europea relativa a las oportunidades de empleo en el sector del deporte. El capítulo 14 de Giovanni di Cola, que identifica los empleos, las competencias y las cualificaciones para el empleo muestra bien (páginas 173 a 192) que generalmente se trata de empleos que no forman parte del deporte estrictamente hablando, sino que son necesarios para su práctica (enfermería, gerencia de estadios, periodismo...).

<sup>66</sup> Cf. Commission européenne. 2007. *Livre blanc de l'Union Européenne sur le sport* publicado en julio : [http://ec.europa.eu/sport/whitepaper/wp\\_on\\_sport\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/sport/whitepaper/wp_on_sport_fr.pdf).

<sup>67</sup> Cf. <http://www.allezhop.ch/index.cfm/fuseaction/show/temp/default/path/1-506>.

germánica comprobó como en 5 años disminuyó la cantidad de horas perdidas por enfermedad al utilizar una técnica de relajación y gimnasia.<sup>68</sup>

En 2003 la OIT desarrolló un programa de formación que apunta a promover la buena salud en el trabajo por el deporte (cf. Anexo I.1). Se trata de disminuir las tensiones y conflictos así como también los problemas sociales y de salud pública (prevención del alcoholismo, del SIDA y de la violencia), respetando siempre las normas del trabajo y sobre todo las libertades fundamentales de los trabajadores como la libertad de asociación y la igualdad de oportunidades.

### ***En los eventos deportivos a nivel local: competencias a reconocer***

El aporte de los voluntarios es indispensable para la realización de los eventos deportivos, los cuales traen a cambio una oportunidad para los jóvenes que se comprometen en una actividad de colaborador voluntario y que tienen la oportunidad de desarrollar competencias.

Pueden comprender los mecanismos de organización desde adentro, observar a sus colegas y superiores, darse cuenta de que tienen un papel que cumplir. De a poco pueden ir asumiendo responsabilidades y evolucionar en el seno de la organización. El potencial de un evento deportivo en materia de desarrollo de competencias profesionales es por lo tanto real pero está sub explotado aún. Tentativas realizadas en Francia y en Suiza nos invitan a proponer el desarrollo de un carnet europeo de colaborador voluntario (cf. pág. 62-63).

### ***En los llamados a licitación para eventos deportivos, culturales y turísticos: Integrar las Normas Internacionales del Trabajo (NIT):***

De manera creciente, los eventos deportivos y turísticos, ya sean locales o internacionales, son llamados a respetar un cierto número de principios y estándares de calidad que los acercan a los valores y normas fundamentales de la OIT, más allá de toda otra consideración relativa a la gestión de estos mismos eventos. No obstante, si bien en principio, ciertas normas internacionales del trabajo son tenidas en cuenta en los legajos de las licitaciones, no se indican explícitamente en los mismos. A pesar de que constituyen una referencia, las NIT no se utilizan expresamente como marco de colaboración que asegure el desarrollo sostenible y el Trabajo Decente. Surgen dificultades encontradas a veces en la ejecución de los trabajos, una vez adjudicada la licitación y la no conformidad con las necesidades de los trabajadores y con la agenda del Trabajo Decente.

Para evitar estos problemas, sería interesante que previamente:

- se identificaran las NIT que deberían estar indicadas de forma sistemática en los legajos de los llamados a licitación para estos eventos;
- se identificaran los eventos locales que ya respetan las NIT y las normas fundamentales;
- se propusiera una estrategia para promover las NIT en dichas licitaciones.

### ***En los centros recreativos para obreros en El Salvador: desarrollo territorial, formaciones para el empleo y deportes de naturaleza***

Una misión reciente del Centro Regional de Educación Popular y Deportiva (CREPS) de Voiron (Francia) y de la OIT en El Salvador permitió valorizar la formación necesaria para desarrollar los servicios y los empleos en los centros recreativos del Ministerio de Trabajo, abiertos a los trabajadores del sector público y a sus familias y ofrecidos a título gratuito a las federaciones deportivas o a equipos en entrenamiento para los juegos continentales.

<sup>68</sup> Cf. MOUSSADEK, Marion, «Chez Hotela, Losinger et Victorinox, le sport est entré dans l'entreprise» para el número 453 del suplemento Carrières del periódico *Le Temps*, publicado el 14 de marzo de 2008, de donde se tomaron estos ejemplos.

Entre las recomendaciones de la misión, que constató el gran potencial que tienen estos centros para los deportes de naturaleza, es necesario destacar la implementación de un consejo de gestión interministerial que estuviera encargado, entre otras cosas, de definir una política deportiva/recreativa y una política tarifaria diferencial para cada servicio, de reforzar la especialización de los centros sobre la base de la noción de familias de deportes (deportes de combate, colectivos, náuticos y de destreza) y reforzar el vínculo entre formación y animación de los centros.

Este último punto, a la vez de contribuir a la formación de educadores deportivos, reforzaría las necesidades del país en la materia y en los sectores económicos asociados, tales como el turismo. El desarrollo de una formación experimental para el empleo se apoyaría en una logística renovada para los cuatro centros obreros del Ministerio.

El diagnóstico que acabamos de describir abarca mucho más que el sector deportivo propiamente dicho para alcanzar directamente, por una parte, a la formación para el empleo, reforzando el desarrollo de las cualificaciones, de las que ya se ha hablado en el presente trabajo, y las iniciativas que apuntan a desarrollar lo territorial y lo local con una visión de los estándares nacionales e internacionales de calidad de acuerdo con las normas internacionales del trabajo.

# Anexos

---

- III.1. Mesa redonda sobre: «La organización de eventos deportivos locales: Qué competencias para qué reconocimientos»*
  - III.2. Resumen de la Misión de peritaje del CREPS y del programa Universitas de la OIT en El Salvador para el Ministerio de Trabajo y Previsión Social de El Salvador*
-



### **Anexo III.I. Mesa redonda sobre: «La organización de manifestaciones deportivas locales: Qué competencias para qué reconocimientos»**

(Sala XII, Elimane Kane, M3 Sud)

14 de setiembre de 2007

#### **Participantes**

##### **A. Socios:**

Laurent Ardiet, Centro Deportivo/Valle de Joux Turismo. Valle de Joux

Eric Duruz, Responsable de la asociación para el «Desarrollo de las actividades económicas del Valle de Joux» (ADAEV)

Thomas Waser, Director Centro Deportivo/Valle de Joux Turismo

##### **B. Instituciones deportivas:**

Arne Barez, Coach, Munster, Alemania

Denis Cheminade, Responsable de las actividades locales. Comité Nacional Olímpico y Deportivo francés, CNOSEF, París, Francia

Ramaz Goglidze, Presidente de la Georgia Softball Federation, Georgia

Denis Poncelin, Director del CREPS, Centro Regional de Educación Popular y Deportiva Rhône-

Alpes, Francia

Don Porter, Presidente, International Softball Federation, Estados Unidos de América

##### **C. Agencias de la ONU:**

Claire Belony, OIT/ Universitas

Vladimir Gasskov, EMP/SKILLS-OIT

Giovanni di Cola, OIT/ Universitas

Varkey Jose, Institut, ILO

Christel Costa, consultante OIT

Andrea Machner, OIT/Universitas

David Winiger, Oficina del Consejero Especial del Secretario General para el Deporte al Servicio del Desarrollo y la Paz. ONU, Ginebra

##### **D. Invitados de honor:**

S.E. Giuseppe Deodato, Embajador de Italia en Suiza, Berna

Adolph Ogi, Consejero Especial del Secretario General para el Deporte al Servicio del Desarrollo y la Paz. ONU, Ginebra

##### **E. Delegados gubernamentales:**

Matthias Dettling, Swiss Academy for Development, Bienne

Marta Escribano Carrasco, Responsable del «Consejo para la juventud», Madrid, España

Daniel Mateos, Comunidad Autónoma de Madrid, España

Usha Selvaraju, Swiss Academy for Development, Bienne

##### **F. Universidades y centros de estudio:**

Simone Baglioni, Universidad Bocconi de Milan, Italia

Jean Dutoya, Amnyos Gabinete de Consultantes, París, Bruselas

Janique Leblanc, Periodista Radio Suisse Romande

Catherine Monnin, EPFL, Lausana

Bouzaiene Naceur, Universidad de Lyon, Francia

Vincent Nassar, EPFL Lausana

Rose-Marie Répond de l'OFSP (Office fédérale du deporte de Macolin).

Natascia Taverna, Universidad de Ginebra

## Resumen

Al reunir expertos y actores económicos locales en los sectores del deporte, del empleo y de la juventud, la investigación-acción debía ser validada por críticas y aportes complementarios. Los participantes seleccionados para este encuentro, a pesar de provenir de horizontes muy diversos (agencias de la ONU, instituciones deportivas, ONG, etc.) pudieron compartir sus intereses comunes por los temas tratados. El objetivo de este encuentro era poner en contacto a personas que trabajasen con problemáticas idénticas, pero a veces «aisladamente», tal como lo dijo Keith Gilbert del *Hartpury College (West England)*, para enriquecer y facilitar los avances y la puesta en marcha de sus trabajos.

Todos los conferencistas estuvieron de acuerdo en reconocer al deporte como vehículo y portador de valores. Adolf Ogi, Secretario General Adjunto de las Naciones Unidas considera al deporte como «*la mejor escuela de vida*»; el Embajador de Italia en Suiza subrayaba el «*medio de integración formidable para el mundo*» y saludaba la importancia de «*mezclar el deporte con la ética*». Más allá de estos valores, el deporte ocupa frecuentemente un lugar importante en la vida económica y social de las personas, en especial de los jóvenes. Al «*motivar a los jóvenes a hacer deporte*», como lo hace Don Porter, de la Federación Internacional Softball, se favorece también «*el acceso al mundo del trabajo*», como lo demostró Denis Cheminade.

Las conclusiones de la investigación-acción fueron distribuidas a los participantes. Sus aportes figuran en el resumen que obra a continuación. Abordaremos el punto de vista de los organizadores que movilizan los recursos en un intento por favorecer el desarrollo (I) y el de aquellos que trabajan de forma voluntaria para adquirir competencias (II).

### I) La organización de eventos deportivos: ¿Movilización para el desarrollo?

Tal como lo destacaron todos los participantes de la mesa redonda, el deporte es una herramienta fundamental para el desarrollo. Ya sea que se trate del territorio, del empleo o de las competencias de las personas, la organización de eventos deportivos moviliza las fuerzas presentes a varios niveles.

#### 1) La movilización del territorio, para el deporte y hacia el desarrollo:

Los pequeños eventos deportivos locales, si bien son discretos constituyen una fuente de desarrollo para las regiones que los reciben. El vínculo entre el territorio y la organización de la competencia deportiva es primordial, sobre todo cuando ésta se desarrolla a nivel local. La colaboración con los socios locales, directa o indirectamente vinculados al turismo, permite establecer un vínculo fuerte con el territorio que aumenta la visibilidad y la notoriedad. Daniel Mateos, de la Comunidad autónoma de Madrid lo demostró claramente con un ejemplo de canoa-Kayak en la región de León. No obstante, las competencias deportivas locales también deben diferenciarse por la oferta deportiva que proponen con el fin de asegurarse un lugar en el «*mercado*» de los eventos deportivos. De este modo, el Valle de Joux propone un panel de actividades de acuerdo con el espíritu del Valle, cuyo principal atributo es el medio ambiente natural. Tal como lo subraya el Sr. Duruz «*debemos distinguirnos al valorizar aquello que tenemos de diferente*». Utilizando al máximo las características de una región y seleccionando las actividades de acuerdo a las características de sus habitantes (ubicación geográfica, medioambiente natural especial, etc.), los eventos deportivos valorizan las regiones y las hacen más atractivas.

Sería interesante ver cómo se expresa la dinámica entre deporte y desarrollo territorial a través de «*una red europea de organizadores de eventos deportivos*», propuesta por Jean Dutoya y cómo podría alentarse su creación en los países en vías de desarrollo o en conflicto como el Líbano, según Vincent Nassar, estudiante de EPFL, con el apoyo de la *Swiss Academy for development*, por ejemplo.

#### 2) La movilización de personas voluntarias, fuerzas vivas del medio deportivo:

El aporte de los voluntarios es indispensable para la realización de las competencias deportivas. En el mundo del deporte, el voluntariado representa mucho más que un refuerzo: es una fuerza indispensable para la preparación y el desarrollo de un evento. Como ya lo dijera Jean Dutoya, consultor para Amnyos, gabinete de consejos en políticas

públicas, *«el sector deportivo es uno de los últimos en el que la cantidad de horas de trabajo de los colaboradores voluntarios es superior a la cantidad de horas de los asalariados»*. Por lo tanto resulta fundamental *«administrar la cuenca de fuerzas humanas»* de todas las edades, como también lo plantea Christel Costa, dado que resulta esencial para perpetuar o hacer crecer una manifestación. Esto incide directamente en el desarrollo de las competencias, en la calidad del marco, de la hospitalidad y el servicio en general. Los eventos deportivos presentan una oportunidad para aquellos jóvenes que se comprometen en una actividad de colaborador voluntario. Aunque ciertas tareas especializadas *«solamente exijan una gran motivación, los jóvenes tienen la oportunidad de desarrollar competencias»*. Pueden comprender los mecanismos de organización desde adentro, observar a sus colegas y superiores, darse cuenta de que tienen un papel que cumplir dentro del evento y que se cuenta con ellos. De a poco pueden ir asumiendo responsabilidades y crecer en el seno de la organización.

Para ello, el reconocimiento de los colaboradores voluntarios, que los ayuda a desarrollar su espíritu de equipo, a involucrarse más, no es un detalle y necesita ser bien comunicado. Los colaboradores voluntarios deben ser reconocidos en el seno de la organización, dado que eso es lo que marca la diferencia, tal como lo expresaran las profesoras Catherine Monnin de Lausana y Naceur Bouzaiene de Lyon. Además, la organización de un evento deportivo, que generalmente se caracterizan por estar plagadas de imprevistos y de contratiempos, exige un alto nivel de competencia, *«es una oportunidad fuera de lo común para adquirir y consolidar competencias profesionales»*. Ello enseña a resolver problemas, a analizar y proponer alternativas, a dirigir, siempre manejando el estrés. Estas competencias, adquiridas en el mundo del deporte, serán útiles mucho más allá del evento y de su contexto, en otras profesiones y para toda la vida. El potencial de un evento deportivo en materia de desarrollo es real, pero dicha riqueza no se ha explotado aún en su totalidad.

## **II) El voluntariado en los eventos deportivos: ¿Inversión para el empleo?**

Desarrollar competencias durante la organización de un evento local es una ventaja innegable. Ciertas pistas que apuntan a lograr este objetivo pueden profundizarse.

### **1) El reconocimiento de los conocimientos adquiridos del colaborador voluntario para valorizar la experiencia**

Se ha identificado un potencial educativo en el deporte que debe ser presentado de manera más clara y explícita. Con frecuencia *«los colaboradores voluntarios no hacen el esfuerzo de guardar registro o de reflexionar acerca de lo que han hecho y del sentido que ello podría tener más allá del deporte»*. Sin embargo, para Denis Cheminade del Comité Olímpico y Deportivo Francés (CNOSF) y para Natascia Taverna, de la Universidad de Ginebra, hay aquí una oportunidad real. Parece entonces primordial encontrar una manera de implementar estrategias de formación o de capitalización de las experiencias de los colaboradores voluntarios implicados en la organización.

La experiencia de colaborador voluntario permite desarrollar competencias y podría resultar provechosa a la hora de buscar empleo. Por ejemplo, en Francia, el CNOSF ha implementado un «Carnet de vida del colaborador voluntario», herramienta electrónica en línea que permite recoger y capitalizar las experiencias de los colaboradores voluntarios a largo plazo. En Suiza, el «Dossier de colaboración voluntaria» sirve para evaluar y dar cuenta del trabajo realizado a título voluntario. Estos registros certifican las aptitudes y las competencias para que las actividades de los colaboradores voluntarios sean valoradas en pie de igualdad con el trabajo remunerado. Por último, sería interesante utilizar la validación de los conocimientos adquiridos por medio de la experiencia (V.A.E) que ya se utiliza en varios sectores de actividad en el mundo del deporte. Sin embargo la situación es paradójica, dado que *«aquellos que deciden obtener su V.A.E son generalmente personas con mucha experiencia»*, tal como lo constata Denis Poncelin del Centro Regional de Educación Popular y Deportiva (CREPS) de Voiron, en Rhône-Alpes.

Para Christel Costa, esta clase de herramienta que pone de relieve las experiencias, representa un *«instrumento útil para los jóvenes o para aquellas personas que buscan empleo»* en una perspectiva de formación permanente. Vemos entonces que ya existen los medios técnicos para hacer evolucionar la situación de los colaboradores voluntarios, aunque

sean poco utilizados en los hechos. Los colaboradores voluntarios son un poco reticentes, a pesar de que las obras de caridad como la fundación Migros y la Caritas los animan a mantener sus registros, tal como lo relata Simone Baglioni, de la Universidad Bocconi de Milan. No encuentran valorizante el uso de los carnés de colaborador voluntario, especialmente para las entrevistas de trabajo. A pesar de que estas técnicas no se exploten plenamente en la actualidad, «*las cosas tienden a evolucionar*», según Denis Poncelin; desde hace unos tres o cuatro años se van implementando de a poco, en la región donde opera el CREPS, por ejemplo.

## 2) Estandarizar para transformar la experiencia en competencias

Ha surgido que cuanto más se desarrolla un evento deportivo, más se profesionalizan las competencias que se utilizan en la misma. La estandarización de las competencias parece ser entonces necesaria en la implementación de una organización deportiva que irá más allá del nivel local. Ya se han realizado esfuerzos en este sentido para la creación de «*masters profesionales en organización deportiva*» de los que hablara Jean Dutoya. El objetivo consiste en intercambiar y mutualizar las competencias de modo de poder hacerlas circular y también crear un know-how europeo acerca de estos eventos, para poder atraer a eventos internacionales, y mundiales hacia Europa; en esto trabaja Rose Marie Repond de la Oficina Federal del Deporte de Macolin (Suiza). A través de la publicación de un libro blanco sobre el deporte en julio de 2007, la Comisión Europea ha demostrado su interés en el tema.

No obstante, como lo subrayara Denis Cheminade, «¿el interés del mundo del deporte no se encuentra en el atraso de su desarrollo con respecto al resto del mundo del trabajo?» Si bien las competencias deberían estar estandarizadas obligatoriamente a nivel local, no es seguro que puedan ser creadas e implementadas. A esta escala local, no se utiliza ninguna filial estandarizada para el reclutamiento y por último, la experiencia obtenida es más rica. No se debe empobrecer esta capacidad del deporte de generar esta experiencia poniendo muchas reglas a su organización. El riesgo que se corre al estandarizar demasiado las competencias, es el de crear los efectos contrarios a los inicialmente propuestos. De este modo, una sociedad que apunta a lo global no puede olvidar lo local, motivo por el cual Laurent Ardier y Thomas Waser del Valle de Joux comenzaron a movilizarse.

En efecto, involucrar a los habitantes de una región en la organización del evento deportivo que reciben es una fuente de vitalidad incomparable para la región. Para Arne Barez, entrenador de fútbol en Münster, Alemania, esta adaptación a la población, a su edad o a sus necesidades es demasiado importante como para ser olvidada. Sin embargo, según Jean Dutoya, «cuanto más importante es la competencia deportiva, menos se interesan los habitantes del territorio».

## Conclusión

Surge de este encuentro que los participantes están preparados para trabajar en coordinación para mejorar el desarrollo de las competencias propias del empleo, especialmente a través de la organización de eventos deportivos y a mayor escala, del deporte. En este sentido, Giovanni di Cola destacó que los participantes podrían estar prontos para trabajar en coordinación y a implementar a nivel europeo la «creación de una red» de ayuda entre los organizadores de eventos deportivos así como de un seguimiento adecuado del «Carnet de colaboración voluntaria». Keith Gilbert también subrayó la importancia social del deporte como herramienta de comunicación con el mundo profesional y humanitario y con el medio ambiente.

Para completar y validar el estudio de caso, este encuentro de trabajo validó la investigación-acción realizada con el Valle de Joux y el Gstaad Allianz Swiss Open. Los documentos que aportaron Jean Dutoya, Denis Cheminade y Don Porter, permitieron además el desarrollo de la cadena de valor: «Formación y desarrollo local por el deporte». La mesa redonda aportó elementos integrados a las próximas investigaciones de Universitas, pero también a las de todos los interlocutores presentes.

## **Anexo III.2. Resumen del informe de la Misión de peritaje del CREPS y del programa Universitas de la OIT en el Salvador para el Ministerio de Trabajo y Previsión Social del Salvador**

### **Objetivos, contexto y metodología de la misión de peritaje**

El objetivo de la misión de peritaje, realizada en el marco de un contrato que une al CREPS Rhône Alpes y a la OIT, consistía en proponer una estrategia de desarrollo de centros recreativos para favorecer a los trabajadores y a las federaciones e instituciones deportivas de El Salvador, así como también un programa de formación destinado a la formación de formadores. Para lograr el objetivo, la misión debía evaluar los cuatro centros de recreación pertenecientes al Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

La ley de diciembre de 2007 relativa al desarrollo del deporte en El Salvador (que dispone una movilización coordinada de los actores con el doble objetivo de desarrollar masivamente el deporte e impulsar una política de alto nivel), el discurso del Presidente de la República del 11 de enero de 2008 (en el que instauró la Academia de Educación Física y Deporte) y el despliegue de varios programas por parte de la Secretaría de la Juventud, muchos de los cuales implican el desarrollo de políticas deportivas y de inserción profesional de los jóvenes, dieron a la misión un contexto especialmente dinámico. Surgió también que el Comité Olímpico de El Salvador estaba de acuerdo con estos objetivos y que el Comité Nacional de Seguridad Pública del Ministerio de Justicia estaba desarrollando acciones educativas y de prevención de la violencia por el deporte.

### **Recomendaciones de la misión**

Las recomendaciones de la misión apuntan a esbozar el contorno de una formación de «educadores deportivos». Proponen algunas observaciones para la organización de la misma, así como elementos de una formación de formadores que podrían ser objeto de una cooperación ulterior entre el CREPS, la OIT y el Gobierno de El Salvador.

Parece importante tomar en cuenta las necesidades deportivas más allá del ámbito escolar, para definir objetivos e implementar una formación experimental, identificando un comité de iniciación y de seguimiento, además de definir claramente los roles de cada uno y de mantener un cuadro claro para la formación de formadores.

### **Necesidades identificadas más allá del ámbito escolar**

Varios actores y sectores en El Salvador expresaron la necesidad de lograr la profesionalización del deporte y su pasaje más allá del área escolar. Esta necesidad fue expresada por la ley a nivel de la Salud Pública, por los clubes deportivos que quieren una mayor competencia, pero también por los actores de la inserción social y del turismo que descubren el interés de los deportes de naturaleza.

Surgió que había que acompañar la profesionalización de los jóvenes salvadoreños a través de una formación adaptada, cuyos objetivos generales fueran los siguientes:

- identificar un primer nivel de cualificación deportiva profesional abierta a los jóvenes salvadoreños,
- responder a las diferentes necesidades incluidas dentro de la misma (familia de deportes),
- combinar estas necesidades y favorecer la mejor empleabilidad posible, valorizando las capacidades de adaptación en cada ámbito profesional.

### **Formación experimental y un comité de iniciación y seguimiento:**

Se debería implementar una formación experimental que se apoye en una logística renovada de los cuatro centros obreros del MINTRAB. La misma sería experimental para poder evolucionar y hacer evolucionar los métodos y prácticas utilizadas de acuerdo con los medios humanos, técnicos y financieros. Dicha formación tendría lugar en los centros obreros de recreación y de este modo aprovecharía la unidad de tiempo y lugar, así como también la herramienta excepcional de puesta en práctica de las políticas públicas de masificación del deporte, de inserción y de formación profesional de los jóvenes.

Parece pertinente establecer un vínculo funcional entre el objetivo del mejoramiento de los servicios de los centros y el proyecto de formación para la inserción y formación de los jóvenes.

Se debería identificar un comité de iniciación y seguimiento al que se debería de asignar un jefe que definiera y clarificara el proyecto, reclutara el personal, financiara, organizara, comunicara y evaluara el proyecto. Una de sus primeras tareas sería reclutar cuatro directores de formación que, una vez formados, contribuirían al trabajo del comité proponiendo formaciones para el futuro.

### **Definir el papel de cada uno de los actores involucrados**

Al vincularse con el comité de iniciación y seguimiento, los actores institucionales con los que nos reunimos podrían resultar muy favorables para el proyecto interviniendo en sus terrenos de experiencia. El éxito de la formación experimental impone una repartición pertinente de roles:

El MINTRAB establece las posibilidades de empleo: en los centros, en las federaciones, en la animación social (prevención y reinserción), en las empresas de turismo, reserva una parte de su alojamiento en cada centro durante el período de formación y define el estatus social de los jóvenes en formación.

Las competencias técnicas de las federaciones servirán como base para proponer intervinientes capaces de perfeccionar cada deporte retenido como soporte de la formación y realizar un inventario de los sitios existentes y potenciales para realizar deportes de naturaleza, elaborando un listado muy exhaustivo. Se contará también con el apoyo del INDES y de la Academia de Educación Física para establecer los programas de formación y proponer fórmulas para la certificación, y también con el INSAFORP (Instituto a cargo de la formación profesional) para identificar a mediano plazo la red de empleadores de las empresas turísticas y/o de servicios, y una red de intervinientes experimentados en el campo profesional.

Se contará con el apoyo de la Secretaría de la Juventud y el Consejo Nacional de Seguridad Pública para difundir la información en las diferentes regiones, detectar los futuros profesionales a formar (búsqueda de talentos para animadores y deportistas) e identificar públicos objetivo para la práctica de los deportes elegidos en cada centro (además de su público habitual). Finalmente, se contará con la experiencia internacional de la OIT y del PNUD para verificar la adaptación del proyecto a los objetivos de desarrollo del milenio y a la agenda del Trabajo Decente.

### **Organizar un currículum**

Los contenidos de las formaciones se dividirán en contenidos teóricos, aquí llamados «académicos» y en contenidos prácticos. Los contenidos académicos apuntan a transmitir el marco de conocimientos necesarios, tales como las necesidades y las características de los diferentes públicos, el ambiente de trabajo (derecho, economía, naturaleza) y los principios pedagógicos. Los contenidos prácticos apuntan más que nada a transmitir las competencias de «campo» tales como el perfeccionamiento deportivo (la competencia y el reconocimiento se construyen alrededor del dominio de una actividad o de un grupo de actividades), la seguridad de los públicos y la enseñanza práctica, pedagogía específica para cada deporte que se practica en los centros (experimentación con los públicos que se reciben). Estas dos clases de contenidos son evidentemente complementarias y permiten entonces definir las cualificaciones, los títulos y las competencias a que se apunta, definición que deberá intervenir antes del inicio de la formación (la emisión de un diploma reconocido e identificable es fundamental para el proceso de inserción social y profesional).

### **Formar a los formadores (directores de formación)**

Las recomendaciones aquí expuestas son generales e indicadoras. Corresponde al MINTRAB y a sus socios discutir las y eventualmente ajustarlas. Los directores de formación cumplirán un rol clave en este esfuerzo de organización y de precisión de la formación. Estas recomendaciones darán el marco a la formación y fijarán la orientación de su misión en el seno del comité de iniciación y seguimiento de la formación experimental.

Parecería que son necesarios dos meses de formación que les permitan familiarizarse con la ingeniería de formación, producir una maqueta de la formación para cada centro obrero y definir modalidades de evaluación y de certificación. A lo largo de esta formación, adquirirían también la capacidad de administrar los recursos humanos que intervienen en las diferentes disciplinas deportivas y/o académicas, acompañar al comité de iniciación y seguimiento en sus misiones, crear un presupuesto provisorio para la formación y finalmente definir el estatus de los pasantes en formación (alumnos, aprendices, pasantes).

---

# ***Bibliografía***

---

## I. Obras, informes y guías metodológicas

- Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques (AVISE) 2004. *Sport, utilité sociale et développement des territoires*. Cahiers de l'AVISE.
- Bayeux, Patrick. 2006. *Le sport et les collectivités territoriales*. París: Presses Universitaires de France. Colección «Que sais-je?»
- Camy, Jean; Le Roux Nathalie (Coord.) 1999. *Sport et emploi en Europe*. CE; Observatorio Europeo de las Profesiones vinculadas al Deporte; Red europea de institutos de ciencias vinculadas al deporte y al observatorio [http://ec.europa.eu/sport/pdf/doc360\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/sport/pdf/doc360_en.pdf) Consultado el 1º de abril de 2008.
- Comisión Europea. 2007. *Les manifestations culturelles et sportives: une opportunité pour le développement des destinations touristiques et des entreprises*. Estudio encargado al gabinete Amnyos en junio de 2006 por la Unité Tourisme de la Direction Générale Entreprise et Industrie de la Commission, publicado por la comunidades . [http://ec.europa.eu/enterprise/services/tourism/studies\\_and\\_publications.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/services/tourism/studies_and_publications.htm), consultado el 28 de marzo de 2008.
- Comisión Europea. 2007. *Libro blanco sobre el deporte*. [http://ec.europa.eu/sport/white-paper/doc/wp\\_on\\_sport\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/sport/white-paper/doc/wp_on_sport_es.pdf) Consultado el 28 de marzo de 2008.
- Comunidad de Madrid. 2002. *Actividad físico deportiva como instrumento para el desarrollo personal y social*. Madrid: Dirección General de Deportes de la CAM ; Forodeporte.
- Conjard, Patrick ; Devin, Bernard. 2004. *Formation-Organisation. Une démarche pour construire une organisation apprenante*. Para la Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.
- Conjard, Patrick ; Devin, Bernard, et al. 2006. *Acquérir et transmettre des compétences*. Comisión Europea. Fondo Social Europeo [www.anact.fr/pls/portal/docs/1/15277.pdf](http://www.anact.fr/pls/portal/docs/1/15277.pdf) Consultado el 25 de julio de 2007.
- Coubertin de, Pierre. 1923. *Mémoire concernant l'instruction supérieure des travailleurs manuels et l'organisation des Universités ouvrières*. Archivos de la OIT.
- CHOLLEY, Patrice. 1995. *Pierre de Coubertin: la deuxième croisade: éducation populaire, sport pour tous, relations entre Pierre de Coubertin et le Bureau International du Travail*. Chambéry : Universidad de Savoie.
- Devin, Bernard ; Conjart, Patrick ; Olry, Paul. *Acquérir et transmettre des compétences dans les organisations*. Presentado al XVII Congreso de la Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, el 16 y 17 de noviembre de 2006. <http://www.reims-ms.fr/events/agrh2006/pdf/CONJARD01.pdf> Consultado el 1º de abril de 2008.
- Di Cola, Giovanni. 2006. *Más allá del marcador: Oportunidades de empleo para los jóvenes y capacitación en el sector de los deportes*. Madrid: OIT; Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- GARDNER, Howard. 2006. *Multiple intelligences, new horizons. ed. act. y rev.*
- Guilbert, J.J. 1998. *Guide pédagogique pour les personnels de santé*. 6ª. ed. Ginebra: OMS. Publicación offset, n° 35
- Ministerio de Salud, Juventud y Deportes. Polo nacional de recursos de deportes en la naturaleza. 2007. *Le guide méthodologique du diagnostic de l'emploi dans le sport de nature*. Rhône-Alpes : CREPS.
- Naciones Unidas. 2003. *Le sport au service du développement et de la paix: Vers la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement*. Informe del equipo de trabajo inter-agencial de las Naciones Unidas sobre el deporte al servicio del desarrollo y de la paz. [www.un.org/sport2005/resources/rapport\\_sport\\_%20et\\_dvpt\\_francais1.pdf](http://www.un.org/sport2005/resources/rapport_sport_%20et_dvpt_francais1.pdf) Consultado el 28 de marzo de 2008.
- Oficina Internacional del Trabajo. 2005. *Programas de Trabajo Decente por país de la OIT: Guía*. [www.ilo.org/public/spanish/bureau/program/dwcp/download/guide.pdf](http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/program/dwcp/download/guide.pdf) Consultado el 28 de marzo de 2008.
- Oficina Internacional del Trabajo. 1924. *Recomandación sobre la utilización del tiempo libre*, n 21. Ginebra. Retirado en 2004. <http://www.ilo.org/ilolex/spanish/recdisp1.htm> Consultado el 28 de marzo de 2008.
- Oficina Internacional del Trabajo. Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización. 2004. *Por una globalización justa. Crear oportunidades para todos*. Ginebra: OIT. [www.ilo.org/public/spanish/wcsdg/index.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/wcsdg/index.htm) Consultado el 28 de marzo de 2008.
- Oficina Internacional del Trabajo. Conferencia Internacional del Trabajo, 89ª. reunión, Ginebra. 2001. *Reducir el déficit de trabajo decente: un desafío global*. Informe del Director General. Informe I (A). Ginebra. [www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc89/rep-i-a.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc89/rep-i-a.htm) Consultado el 31 de marzo de 2008.



- Oficina Internacional del Trabajo; Consejo Ecuménico de Iglesias; Instituto Internacional de Estudios Sociales de la OIT.
- Oficina Internacional del Trabajo; Programa Universitas. 2008. *Ethique, travail décent et sport*. Actas del Coloquio del 15 de diciembre de 2006 en conjunto con las Escuelas militares de Saint-Cyr Coëtquidan (Francia). [www.ilo.org/public/english/universitas/download/publi/ethique\\_sport.pdf](http://www.ilo.org/public/english/universitas/download/publi/ethique_sport.pdf) Consultado el 28 de marzo de 2008.
- Peccoud, Dominique (Ed.) 2004. *Le travail décent, points de vue philosophiques et spirituels*. Ginebra: OIT; Consejo Ecuménico de Iglesias; Instituto Internacional de Estudios Sociales de la OIT.
- Pontault, Monique. 2001. *Sport et francophonie*. París: L'Harmattan. Cahiers de la Francophonie.
- Projet VOCASPORT. 2005. *Améliorer l'emploi dans le domaine du sport en Europe par la formation professionnelle. La formation et l'enseignement professionnel dans le domaine du sport dans l'Union européenne: situation, tendance et perspectives*. Proyecto sostenido por la Comisión Europea. DG de Educación y Cultura. [http://www.onmas.org/v2/docs/000058-Ameliorer\\_emploi\\_dans\\_le\\_domaine\\_du\\_sport\\_en\\_Europe\\_-\\_VOCASPORT\\_.pdf](http://www.onmas.org/v2/docs/000058-Ameliorer_emploi_dans_le_domaine_du_sport_en_Europe_-_VOCASPORT_.pdf) Consultado el 1º de abril de 2008.
- Red Job & Sports. 2005. *El fomento de cualificaciones claves a través de las actividades deportivas entre jóvenes desfavorecidos*. Ljubljana: Oficina de Deportes de Eslovenia. [http://www.cesdonbosco.com/profes/lumomo/j&s\\_docum/Files/Job\\_and\\_Sports\\_spanish.pdf](http://www.cesdonbosco.com/profes/lumomo/j&s_docum/Files/Job_and_Sports_spanish.pdf) Consultado el 1º de abril de 2008.
- SENTEDALPS. 2006. *Guide d'organisation d'évènements sportifs dans l'Arc alpin et Guide dédié au management des volontaires pour les évènements sportifs de l'Arc alpin*. Red transfronteriza para el desarrollo turístico y económico del arco alpino a través de eventos deportivos <http://chaires.idheap.ch/mpsi/sentedalps/index391c.html?nolangue=1&NoPage=75> Consultado el 20 de julio de 2007.

## II. Artículos de la prensa escrita y documentos de Internet

### A. Artículos de la prensa escrita y periódicos consultados

- Boni Teiga, Marcus. La francophonie, un drôle de machin. Journal *Le Bénin Aujourd'hui*. [www.potomitan.info/ayiti/magazine.php](http://www.potomitan.info/ayiti/magazine.php) Consultado el 14 de noviembre de 2007.
- Guilbert, Jean-Jacques. L'ensorcelante ambiguïté de 'savoir, savoir être et savoir-faire'. En : *Pédagogie médicale, la revue internationale francophone d'éducation médicale*. <http://www.pedagogie-medicale.org/articles/pmed/pdf/2001/01/pmed20012p23.pdf> Consultado el 10 de junio de 2007.
- Junod, Thomas. 2007 *Grands évènements sportifs: des impacts multiples in finance et bien commun. La finance joue avec le sport*. n. 26, 2006-2007. p. 95.
- Kropf, Aldo. Hätte das Allianz Suisse Open Gstaad niche gerettet werden können, wäre das für die einheimische Bevölkerung ein erheblicher emotionaler Verlust gewesen. En: Ein Stück Identität. Programa *del Allianz Suisse Open 2007*. p. 59.
- Moussadek, Marion. Chez Hotela, Losinger et Victorinox, le sport est entré dans l'entreprise. *Le Temps*, n.453, 14 de marzo de 2008. Suplemento Carrières
- Schweizer, Felix. 2004. *Executive Summary Wertschöpfungsstudie Allianz Suisse Open Gstaad*. Berna: Universidad de Berna.
- Allianz Suisse Open Gstaad*, Dossier de presse, 15 de mayo de 2007, Facts and Figures 2006.
- La Tribune de Genève*, ediciones del 10 y 16 de julio de 2007.
- Le Temps*, ediciones del 16 julio 2007 y del 14 de marzo de 2008.
- 24 Heures*, suplemento especial del *slowUp* del Valle de Joux, n° 137, 15 de junio de 2007.

**B. Documentos y sitios de Internet consultados****II.B.1. Programa de colaboradores voluntarios y de formación**

[http://www.ausport.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0017/150038/Volunteer\\_Management\\_Policy.pdf](http://www.ausport.gov.au/__data/assets/pdf_file/0017/150038/Volunteer_Management_Policy.pdf), Australian Sports Commission 2000, *Volunteer Management Program*, última consulta el 16 de junio de 2007.

[http://www.association-avec.ch/\\_pages/pdf/fiches/B/benevoles/B-09\\_Dossier.benevolat.pdf](http://www.association-avec.ch/_pages/pdf/fiches/B/benevoles/B-09_Dossier.benevolat.pdf), Dossier bénévolat suisse, Carnet de Vie du bénévole, Comité National Olímpico y Deportivo Francés, última consulta el 20 de junio de 2007.

[www.loi1901.com/association/comment\\_devenir\\_benevole.php](http://www.loi1901.com/association/comment_devenir_benevole.php), consultado el 27 de julio de 2007.

[www.ritimo.org/index.html](http://www.ritimo.org/index.html), consultado el 27 de julio de 2007.

[www.allezhop.ch/index.cfm/fuseaction/show/temp/default/path/1-506](http://www.allezhop.ch/index.cfm/fuseaction/show/temp/default/path/1-506), iniciativa suiza para el deporte, última consulta el 31 de marzo de 2008.

[www.cafoc.ac-nantes.fr](http://www.cafoc.ac-nantes.fr), Centre Académique de Formation Continue de Nantes, Présentation CAFOC consultado el 20 de julio de 2007.

[www.ilo.org/universitas](http://www.ilo.org/universitas), Programa Universitas de la OIT, consultado el 1º de abril de 2008.

**II.B.2. Valle de Joux**

[www.myvalleedejoux.ch/](http://www.myvalleedejoux.ch/), última consulta el 16 de julio de 2007.

[www.valleedejoux.ch/](http://www.valleedejoux.ch/), última consulta el 16 de julio de 2007.

[www.centresportif.ch](http://www.centresportif.ch), última consulta el 16 de julio de 2007.

[www.slowuplavallee.ch](http://www.slowuplavallee.ch), última consulta el 16 de julio de 2007.

[www.hockeyades.ch](http://www.hockeyades.ch), última consulta el 16 de julio de 2007.

[www.paddleforcancer.ch](http://www.paddleforcancer.ch), consultado el 31 de marzo de 2008.

[www.jeux-mondiaux-environnement.org](http://www.jeux-mondiaux-environnement.org), consultado el 1º de julio de 2007.

[www.polyathlon.org/index.php](http://www.polyathlon.org/index.php), última consulta el 26 de julio de 2007.

**II.B.3. Torneo de de Gstaad**

[www.allianzsuisseopengstaad.com](http://www.allianzsuisseopengstaad.com), sitio oficial del torneo, consultado el 31 marzo de 2008.

[www.gstaad.ch](http://www.gstaad.ch), sitio de la Oficina de Turismo, última consulta el 12 de junio de 2007.

[www.mytennis.ch](http://www.mytennis.ch), sitio de la Federación suiza de tenis, consultado el 12 de junio de 2007.

[www.parlonstennis.com](http://www.parlonstennis.com), última consulta el 25 de julio de 2007.

<http://bmarcore.club.fr/tennis/menu-tennis.html>, consultado el 12 de junio de 2007.

[www.lagruyere.ch/archives/2004/04.07.08/sports.htm](http://www.lagruyere.ch/archives/2004/04.07.08/sports.htm), consultado el 30 de mayo de 2007.

Este libro  
se terminó de imprimir en el  
Departamento de Publicaciones de OIT/Cinterfor  
en Montevideo, noviembre de 2008

Hecho el depósito legal número 342.371/08