

1. TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS.

1. Las organizaciones deportivas publicas.
2. Las organizaciones deportivas privadas sin animo de lucro.
3. Las empresas de servicios deportivos.
4. Las sociedades Anónimas deportivas.

1. Las organizaciones deportivas publicas.

Unidades administrativas, entidades, organismos o sociedades que las administraciones públicas han creado para desarrollar las políticas publicas de promoción del deporte y gestión y construcción de instalaciones deportivas.

Nivel local:

- a) Servicios municipales de deportes.
- b) Patronatos deportivos municipales, Fundaciones publicas de servicios e Institutos Municipales de deportes.
- c) Sociedades anónimas de capital municipal.
- d) Servicios de deportes de las Diputaciones provinciales.
- e) Mancomunidades de servicios deportivos.

Nivel autonómico:

- a) Direcciones generales de deportes de las Comunidades Autónomas.
- b) Institutos autonómicos o regionales del deporte.
- c) Organismos diversos dependientes de Comunidades Autónomas.
 - Centros de alto rendimiento.
 - Centros de formación de técnicos.

Nivel estatal:

- a) Consejo Superior de Deportes.

Diferentes Modelos de Gestión de las Instalaciones Deportivas Municipales

2. Las organizaciones deportivas privadas sin fines de lucro.

Son asociaciones de dos tipos:

- **De primer grado:**

Personas físicas que se asocian para crear una entidad con personalidad jurídica propia, con el objeto de practicar o promocionar la actividad deportiva.

Club deportivo.

- **De segundo grado:**

Las citadas asociaciones que se unen a su vez en una nueva entidad, con el objeto de desarrollar conjuntamente programas deportivos.

Federación Deportiva.

Clasificación:

- a) Los clubes deportivos.
- b) Federaciones deportivas autonómicas.
- c) Federaciones deportivas españolas.
- d) Entes de promoción deportivas.
- e) Agrupaciones de clubes.
- f) Ligas profesionales.
- g) Comité Olímpico Español.
- h) Otras asociaciones y entidades:
 - Asociaciones de técnicos y árbitros.
 - Asociaciones de jugadores.
 - Asociación de Deportes olímpicos (ADO).

3. Las empresas de servicios deportivos.

- Ofrecen una actividad de practica deportiva organizada.
- Gestionan actividades o instalaciones.
- Organización de competiciones y espectáculos deportivos.
- Desarrollan labores consultoras y de formación.

4. Las sociedades Anónimas deportivas.

Clubes profesionales a caballo entre la entidad mercantil pura y el club deportivo tradicional.

2. EVOLUCIÓN EN LA GESTIÓN DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS.

La evolución de las practicas físico-deportivas han marcado históricamente las características de los equipamientos deportivos.

Es lógico, que a medida que la sociedad ha ido evolucionando también lo han hecho los diferentes modelos y tipos de practicas deportivas. No es de extrañar que la situación actual, refleja en buena parte las diferentes tendencias que ha habido a lo largo de la historia. ¿Quién podía imaginar no hace muchos años que seria posible comprar la comida de la semana y jugar una partida de paddle sin salir del mismo edificio y sin tener que estacionar el coche en lugares diferentes?.

Los equipamientos deportivos se han convertido en elementos estructuradores de diseño, integrados al espacio urbano y generadores de nuevas infraestructuras y nuevas construcciones. Sencillamente, tratan de buscar las sinergias que puede tener la practica deportiva de una actividad física con cualquier otra actividad que se realice con regularidad. De esta manera se consigue que cada vez mas personas realicen alguna actividad, ya sea en el ámbito formativo, de ocio o a nivel competitivo.

Los equipamientos deportivos como entes generadores de capital económico han provocado entre otros factores esta evolución, ocasionando una serie de cambios en lo que podríamos denominar “Cultura del Deporte”.

La aparición del tiempo libre no dedicado a la recuperación de fuerzas, después de jornadas de trabajo de 10 y 12 horas diarias, permitió reivindicar el deporte en la era de la civilización industrial, como la revolución científica y técnica en el campo mas abandonado por la vaguedad tecnológica y el campo más natural y orgánico: El cuerpo humano.

Posteriormente la entrada de la democracia, marca el punto de partida del cambio, que comporta la organización del deporte como medio de propaganda política y se descubre como un objetivo económico, tan lleno de posibilidades, que hace que la suerte del mismo este vinculada a intereses políticos y económicos del país.

Aunque distanciados en el tiempo, estos dos factores han contribuido a la promoción y siguen promoviendo el deporte de ocio-mantenimiento y el deporte de competición. Para la realización de ambos tipos de deportes es necesaria la existencia de equipamientos deportivos y es evidente que detrás de cualquier tipo de equipamiento hay una **empresa especializada**.

Pensemos en cualquier deporte y encontraremos, su homónimo representante que comercializa los elementos necesarios para la practica. A mayor especialización, mayores éxitos deportivos y mayores ventas del producto.

3. TIPOS DE GESTIÓN

INTRODUCCION

A la hora de hablar de GESTION DEPORTIVA debemos de tener en cuenta el marco legal en el cual se mueve la gestión de un servicio publico (el deportivo) en el ámbito de las entidades locales.

En principio habría que decir que la LBRL (Art.25): “el municipio puede promover toda clase de actividades y prestar cuantos servicios públicos contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad vecinal”.

Esta, por tanto, fuera de toda duda que los servicios deportivos entran plenamente de lleno dentro de las actividades que los municipios consideran que satisface esas necesidades y aspiraciones. Así lo recoge la LBRL, que establece como servicio mínimo obligatorio en todos los municipios de mas de 20.000 habitantes la existencia de instalaciones deportivas de uso publico.

De forma general, la legislación vigente posibilita la utilización de dos grandes modelos de gestión, la gestión directa y la gestión indirecta, para cualquiera que sea el servicio publico del que se hable, imponiendo una única limitación, que “ los servicios que impliquen ejercicio de autoridad solo podrán ser gestionados de forma directa”. Dado que en los servicios que nos ocupan, los deportivos, no están incluidos en esa limitación podemos ya decir que las formas de gestión para un servicio deportivo que pueden ser adoptadas por un municipio las podemos clasificar en dos grandes grupos:

- ❑ **GESTION DIRECTA**

- ❑ **GESTION INDIRECTA**

Estos modelos de gestión van a aparecer con independencia a la forma de administración deportiva que el ayuntamiento adopte. La administración municipal del deporte podrá ser directa, a través de la propia corporación o indirecta, a través de organismo autónomo local.

Diferentes Modelos de Gestión de las Instalaciones Deportivas Municipales

La determinación del modelo de gestión deportiva municipal va a estar en base a la valoración de una serie de factores:

1. Criterios de política deportiva:
 - ❖ Centralizada / Descentralizada

2. El arraigo del deporte en la población:
 - ❖ Fuerte implantación / Escasa Implantación

3. Las posibilidades económicas del Ayuntamiento:
 - ❖ Grandes recursos / Pequeños recursos

4. Las posibilidades de utilización de las diferentes formas de gestión:
 - ❖ Existencia de clubes capacitados / Existencia de empresas especializadas

Debido a estos factores tienen desigual incidencia en unos municipios o en otros, no es posible establecer un modelo de gestión deportiva igual para todos los municipios pero si se puede establecer que los ayuntamientos han de optar por formulas que permitan:

- Una contención de los gastos de funcionamiento.
- Una política de contratación de personal restrictiva.
- Una consolidación del asociacionismo deportivo.

Diferentes Modelos de Gestión de las Instalaciones Deportivas Municipales

□ **GESTION DIRECTA**

1. Gestión por la propia entidad local.

- a) Sin órgano especial de Administración.
- b) Con órgano especial de la Administración.

2. Fundación Publica de Servicios. Organismo autónomo local.

3. Sociedad mercantil, cuyo capital social pertenezca íntegramente a la Entidad Local.

□ **GESTION INDIRECTA**

1. Concesión.

2. Concierto.

3. Consorcio / Gestión interesada.

4. Arrendamiento.

5. Sociedad mercantil.

□ **GESTION MIXTA**

Diferentes Modelos de Gestión de las Instalaciones Deportivas Municipales

□ **GESTION DIRECTA**

Se entiende por GESTION DIRECTA el “ Sistema de gestión en el que los equipamientos y servicios son gestionados directamente por la Administración”

TIPOS

1. Gestión por la propia entidad local.

a) Gestión sin órgano especial de Administración.

b) Gestión con órgano especial de Administración.

2. Organismo autónomo local.

3. Sociedad mercantil, cuyo capital social pertenezca íntegramente a la Entidad Local.

1. Gestión por la propia entidad local.

a) Gestión directa sin órgano especial de la Administración.

En esta forma de gestión, los Ayuntamientos asumen directamente, sin intermediarios, todos los servicios deportivos mediante personal de plantilla y con fondos del presupuesto ordinario.

Dependiendo del número y complejidad de las instalaciones y programas se organizan en los llamados servicios municipales de deportes.

Características

1. No cuentan con presupuesto independiente diferenciado sino que su presupuesto está integrado dentro del presupuesto ordinario del Ayuntamiento.
2. Permiten un control total de los servicios por parte de la Corporación, al ser esta la que ejerce los poderes de decisión y gestión.
3. El personal adscrito al servicio municipal de deportes forma parte de la plantilla de trabajadores del ayuntamiento. El personal y su Director son designados por el alcalde, siendo el secretario el propio de la corporación.
4. No contempla cauces de participación en la gestión de las entidades ciudadanas, tanto social como deportivas.

Diferentes Modelos de Gestión de las Instalaciones Deportivas Municipales

Ámbito de Aplicación

Es la forma habitual de gestión en pequeños municipios (menos de 5.000 habitantes) o en aquellos municipios que inician su andadura en la gestión deportiva o que tienen una escasa estructura de instalaciones y servicios.

Ventajas

- No existen gastos de personal adicionales.
- Mejor utilización de los escasos recursos.

Desventajas

- Menor calidad técnica, (no existe personal deportivo específico).
- No potencia el asociacionismo y la participación de los ciudadanos.
- Gran burocratización.

b) Gestión directa con órgano especial de la Administración.

Características

1. No es una entidad.
2. Se constituirá un CONSEJO DE ADMINISTRACION presidido por un miembro de la corporación. (La mitad mas uno de sus miembros serán concejales, el resto técnicos, usuarios).
3. Su GERENTE es propuesto por el consejo al Alcalde para su aprobación.
4. Si cuentan con presupuesto propio.
5. Carece de personalidad jurídica propia e independiente.
6. Existirá un estatuto que regule su funcionamiento.
7. Se le Adscribirán unos bienes, que no dejaran de ser patrimonio del Ayuntamiento.
8. La plantilla puede corresponder a la Corporación o ser contratados al efecto.

Ámbito de aplicación

Suele aplicarse en municipios de hasta quince mil habitantes.

Ventajas

- Mejor aprovechamiento de los recursos.
- Mayor operatividad.
- Mejor calidad del servicio, (existe personal especializado)

Diferentes Modelos de Gestión de las Instalaciones Deportivas Municipales

Desventajas

- Aumentan los gastos de personal

2. Organismo autónomo local.

Fundación Pública de Deportes – Instituto Municipal de Deportes – Patronato Municipal de Deportes

Si bien estamos dentro de la denominada GESTION DIRECTA es una forma de administración indirecta o descentralizada de la Administración, ya que esta se ejerce a través de un órgano especial de gestión y no directamente a través de la corporación.

Características

1. Presupuesto propio, diferenciado del presupuesto del Ayuntamiento, que permite un completo seguimiento del mismo.
2. Menor control de los servicios por parte de la corporación.
3. Posibilidad de participación de las entidades sociales deportivas en la gestión de los servicios a través de los órganos que se contemplan en sus estatutos.
4. Personalidad jurídica propia que le permite la contratación de personal diferenciado de la plantilla del ayuntamiento. (Puede ser funcionario, eventual, laboral).
5. Mayor agilidad administrativa al contar con órganos de decisión propios.
6. Estará sujeto al Derecho administrativo.
7. Existirá un Consejo de Administración (o Junta Rectora) presidido por un miembro de la corporación y un Director-Gerente designado por el alcalde, a propuesta del consejo de administración.
8. Los bienes pueden ser cedidos e inscritos en el Registro de la Propiedad a nombre del Organismo Autónomo o bien solo adscritos, y por tanto inventariados, en la entidad local.
9. La contabilidad se llevará con arreglo al Plan General Contable de la administración.
10. Existirán unos estatutos donde se marcara el fin o meta del organismo así como su funcionamiento interno.

Ámbito de aplicación

Este es un instrumento válido de gestión, en lugares donde no existe un movimiento deportivo y el tejido asociativo es pobre ya que es una fórmula ideal para promover actividades que no son competencia directa del Ayuntamiento.

Diferentes Modelos de Gestión de las Instalaciones Deportivas Municipales

Es el más utilizado hasta ahora, sobre todo en municipios de más de quince mil habitantes aproximadamente. Es necesario tener un estricto control sobre su gestión, poniendo cuidado en el cumplimiento de los objetivos a corto, medio y largo plazo.

Ventajas

- Mayor agilidad en la toma de decisiones.
- Mayores posibilidades de participación social.
- Labor continuada de promoción.
- Aprovechamiento máximo de instalaciones.
- Estructuras estables.
- Personal especialista.
- Creatividad.

Desventajas

- Aumentan los gastos de personal.
- Posibilidad de “dirigismo”.
- Posible freno al nacimiento de iniciativas privadas.

3. Sociedad mercantil, cuyo capital social pertenezca íntegramente a la Entidad Local.

Es la fórmula en la que, el capital social pertenece íntegramente a la Entidad Local.

Es una forma de gestión por empresa mixta, en la que la Corporación forma parte de la empresa siendo dueño de todo el capital de la misma.

Diferentes Modelos de Gestión de las Instalaciones Deportivas Municipales

□ GESTION INDIRECTA

Esta basada en la descentralización total o parcial(GESTON MIXTA) de la gestión, transfiriendo la misma a entidades de ámbito no municipal.

Es el modelo de gestión en el que los equipamientos y servicios de una instalación son gestionados totalmente por entidades de ámbito no municipal. La entidad gestora obtiene del Ayuntamiento la cesión para la explotación de la instalación, normalmente a través de una concesión administrativa, por un numero determinado de años y sobre la base de un pliego de condiciones, donde se fijan todos los aspectos relativos al uso y explotación y a los deberes y obligaciones.

La Gestión Indirecta de una instalación se puede hacer a través de las siguientes entidades:

- Clubes deportivos locales.
- Empresas particulares.
- Federaciones deportivas.

El modelo catalán, por estar arraigado en muchos municipios de esa comunidad, es la gestión indirecta a través de clubes deportivos locales. En ellos, se adjudica la gestión y explotación de una instalación deportiva a un club local, con una finalidad de promoción deportiva. Este se hace cargo del mantenimiento y explotación de las instalaciones y servicios, a cambio de compensación económica o de los ingresos producidos por la explotación de los servicios.

Características

1. Reduce los costes de explotación.
2. Fortalece a los clubes deportivos.
3. Responsabiliza al club y al deportista del uso.
4. Consigue una gestión más ágil y dinámica.
5. Crea un clima social.

Condiciones del Club

1. Que cuenten con estructura administrativa.
2. Que estén consolidados.
3. Que tengan una masa social significativa.
4. Que tengan una junta directiva amplia y fuerte.
5. Que tengan una proyección social en su área.
6. Que cuente con pirámide deportiva racional.
7. Que sean pluridisciplinarias y una estructura deportiva tecnificada.

Diferentes Modelos de Gestión de las Instalaciones Deportivas Municipales

En este tipo de gestión el Ayuntamiento adjudica la concesión al club o bien directamente si hay un club con los requisitos exigidos, o bien a través de concurso si hubiera varios clubes, valorando los aspectos antes señalados.

El control de la cesión es un punto importantísimo para garantizar que la cesión responda a los objetivos trazados por la administración y no se desvíe hacia los intereses exclusivos del club que gestiona, siendo el principal peligro de este sistema la tendencia a la privatización o monopolización de la instalación y sus servicios.

Ventajas

1. Prestación del servicio sin necesidad de contar con personal propio.
2. Mejora de la rentabilidad económica, al reducir gastos o al generar mayores ingresos.
3. Posible mejora de la calidad del servicio.

Diferentes Modelos de Gestión de las Instalaciones Deportivas Municipales

El Artículo 85 de la LBRL cita como formas de gestión indirecta de los servicios:

1. **La Concesión.**
2. **El Concierto.**
3. **El arrendamiento.**
4. **La Gestión Interesada.**
5. **La Sociedad Mercantil.**

1. La Concesión.

“ Un contrato en virtud del cual la administración local transfiere y otorga a un particular (concesionario) la prestación de un servicio por un periodo determinado de tiempo, bajo unas determinadas condiciones “.

Normalmente la concesión solo tiene por objeto el mero ejercicio o gestión del servicio publico pero puede comprender además la construcción de una obra o instalación.

En la concesión la Administración puede controlar plenamente el desarrollo del servicio al estar contempladas gran cantidad de prerrogativas en el Pliego de Condiciones.

La Contrapartida económica de la concesión podrá ser en forma de canon fijo anual o el producto resultante de la aplicación de las tarifas del servicio o una combinación de ambos.

En esta forma de gestión se produce una transferencia del servicio por vía contractual, de la Administración al concesionario, adjudicándose normalmente mediante concurso. No obstante como principio básico de toda concesión, se establece que el servicio concedido seguirá ostentando en todo momento la calificación se servicio publico.

En la concesión la Administración tienen la capacidad de regular todas las características de la prestación del servicio, al poder contemplarlas en el pliego de condiciones técnicas y económico administrativas.

Las cláusulas mínimas a contemplar en toda concesión son:

- Objeto de la concesión.
- Características.
- Plazo de la concesión.
- Régimen económico.

Diferentes Modelos de Gestión de las Instalaciones Deportivas Municipales

- Deberes y Obligaciones.
- Sanciones.
- Capacidad para concurrir.
- Criterios de Adjudicación.
- Naturaleza del contrato.
- Prerrogativas de la Administración.
- Jurisdicción Competente.

Posibilidades de la concesión en el ámbito de la gestión deportiva

a) A nivel de instalaciones deportivas.

- Construcción y explotación de una instalación.
- Explotación de una instalación.
- Control y mantenimiento de una instalación.
- Limpieza.
- Jardinería.
- Vigilancia.
- Socorrismo acuático.
- Guardarropía.

b) A nivel de locales no deportivos.

- Bar, cafetería, restaurante.
- Peluquería.
- Kiosco.
- Tienda.
- Guardería.

c) A nivel de actividades deportivas.

- Organización y desarrollo de pruebas y competiciones.
- Impartición de clases deportivas.
- Desarrollo de programas especiales (natación 3ª edad).

d) A nivel de servicios no deportivos.

- Publicidad.
- Promoción.
- Reconocimientos médicos.
- Masaje y tratamiento corporal.

2. Concierto.

Diferentes Modelos de Gestión de las Instalaciones Deportivas Municipales

Es la formula en la cual la entidad local presta un servicio de carácter asistencial o benéfico en instalaciones o establecimientos pertenecientes a otras personas o entidades mediante la pertinente compensación económica.

El concierto tiene una validez importante en el ámbito deportivo cuando se trata de desarrollar actividades que requieren unas instalaciones costosas con las que no cuenta el Ayuntamiento, como pueden ser Campos de Golf o instalaciones náuticas. También es de aplicación el concierto cuando el ayuntamiento se plantee un mejor aprovechamiento de instalaciones deportivas de carácter privado que pueden cumplir un fin social y deportivo sobre todo cuando el municipio carece de infraestructura publica o la que existe no puede atender toda la demanda (muy dado en las Piscinas Cubiertas).

3. Arrendamiento.

En teoría se trata de ceder la explotación de unos servicios instalados previamente por la corporación y que son propiedad de esta (en principio rentables) a cambio de un precio o canon.

Esta formula de gestión se deberá utilizar cuando se deban tener en cuenta primordialmente los intereses económicos de la corporación, este es, disminución de los costos o aumento de los ingresos.

4. Gestión Interesada.

Es una formula en que la Administración confía a una particular la gestión de un servicio publico, siendo las instalaciones y el establecimiento propiedad de la Corporación. El particular es una especie de socio industrial que recibe una retribución de la administración bien consistente en un tanto alzado o en una participación de beneficios. Este sistema tiene una marcada naturaleza contractual. Es de difícil aplicación a estructuras y servicios deportivos municipales.

5. Sociedad Mercantil.

Es la formula en la que, el capital social solo parcialmente pertenezca a una entidad local.

Es una forma de gestión por empresa mixta, en la que la Corporación forma parte de la empresa pero de forma limitada.

Diferentes Modelos de Gestión de las Instalaciones Deportivas Municipales

□ GESTION MIXTA

La gestión mixta en el ámbito del Deporte Municipal, se podría definir como el resultado de la combinación de elementos de Gestión Directa e Indirecta, es decir, una fórmula en la cual parte de los equipamientos y servicios deportivos son gestionados por el propio órgano municipal y parte lo son por entidades de ámbito no municipal, a través de concesiones, conciertos o arrendamientos.

En el sistema de Gestión Mixta la Administración no realiza directamente a través de su personal todos los servicios (como ocurre en la Gestión Directa), ni tampoco cede la totalidad de la ejecución de los servicios a otra entidad (como ocurre en la Gestión Indirecta). La Administración se sitúa en un punto intermedio para gestionar directamente la llamada superestructura del Deporte Municipal; la Dirección de los equipamientos y programas y para poder coordinar el funcionamiento de los servicios que gestione a través de otras entidades.

En el sistema de Gestión Mixta, aparecen particulares o entidades no municipales que son las que van a desarrollar determinados servicios de la gestión deportiva. Básicamente, la Administración Local podrá ceder un determinado servicio tras el procedimiento oportuno a “toda persona física o jurídica que se hallen en plena posesión de su capacidad jurídica y de obrar” por este motivo podrán hacerse cargo de la prestación de un determinado servicio en el ámbito de la gestión deportiva siempre que reúnan los requisitos específicos, los siguientes grupos entre otros:

1. **Los Clubes deportivos (legalmente constituidos).**
2. **Las Personas Físicas o Empresas.**

1. **Gestión Mixta a través de Clubes deportivos.**

En la gestión mixta a través de clubes deportivos, los clubes se van a hacer cargo de una determinada parcela del Deporte Municipal, generalmente sus prestaciones se vincularán al campo de la ejecución de programas deportivos:

- Impartición de enseñanzas deportivas.
- Campañas de promoción.
- Organización de competiciones etc.

Estos servicios desarrollados por los clubes pueden entrar perfectamente dentro de los fines que son propios a estas entidades según sus estatutos, en los que se recoge que tendrán como finalidad la práctica de uno o varios deportes y la promoción de los mismos.

Diferentes Modelos de Gestión de las Instalaciones Deportivas Municipales

La prestación de servicios por los clubes en régimen de Gestión Mixta para el desarrollo de actividades deportivas no requiere el nivel de exigencias que se contempla en la Gestión Indirecta, donde el club se debía hacer cargo de un Patrimonio, que debía gestionar y mantener. Aquí el club solo se responsabiliza de una prestación muy determinada que no requiere una estructura organizativa complicada, y que puede ser puesta en practica por una gran cantidad de clubes, que verán de esta manera aumentar su ámbito de competencias y le obligaran a desarrollar estructuras más sólidas.

2. Gestión Mixta a través de Personas Físicas o Empresas.

En este caso determinadas prestaciones del ámbito deportivo municipal, van a ser llevadas a cabo por particulares o empresas (con la debida capacidad jurídica y de obrar) que obtienen una concesión generalmente a través del sistema de concurso.

Los Servicios que la administración local puede adjudicar en el terreno de la gestión deportiva, y que estas personas físicas o jurídicas pueden llevar a cabo son muy amplias.

- a) A nivel de instalaciones deportivas.
 - Control y mantenimiento de una instalación.
 - Limpieza.
 - Jardinería.
 - Vigilancia.
 - Socorrismo acuático.
- b) A nivel de locales no deportivos.
 - Bar, cafetería, restaurante.
 - Peluquería.
 - Kiosco.
 - Guardería.
- c) A nivel de actividades deportivas.
 - Organización y desarrollo de pruebas y competiciones.
 - Impartición de clases deportivas.
 - Desarrollo de programas especiales (natación 3ª edad).
- d) A nivel de servicios no deportivos.

Diferentes Modelos de Gestión de las Instalaciones Deportivas Municipales

- Publicidad.
- Promoción.
- Reconocimientos médicos.
- Masaje y tratamiento corporal.

Obviamente, la prestación de servicios públicos a través de particulares o empresa va a exigir por parte de la Administración local un estricto control del servicio para que se garanticen los niveles de calidad que esta desea. Para ello es fundamental la elaboración de unos pliegos de condiciones técnicas donde se recojan las características y las condiciones del servicio a prestar y queden perfectamente claras las obligaciones del “concesionario”.