



Asociación  
de Abonados

CLUB DE CAMPO VILLA DE MADRID

**20 ACTUACIONES  
PARA EL FUTURO INMEDIATO  
DEL CLUB DE CAMPO VILLA DE MADRID**

Madrid, octubre de 2019

**Queremos al Club, ¿y tú?**



Asociación  
de Abonados

CLUB DE CAMPO VILLA DE MADRID

## INDICE

1.	Solucionar la Hostelería sin más dilación	1
2.	Atajar la Masificación	2
3.	Política de precios: revertir la discriminación de 2015-2019	3
4.	Contener el gasto para no repercutirlo en los abonados	3
5.	Garantizar la prioridad de los abonados sobre usuarios externos	4
6.	Mejorar el control de accesos	5
7.	Instalaciones: calidad, estética y dimensionamiento	6
8.	Cambio de rumbo de la política de Personal	9
9.	Gestionar para el abonado e involucrarlo en la gestión	11
10.	Procedimiento de contratación pública	12
11.	Reforma urgente del procedimiento disciplinario	13
12.	Organización de la Oficina de Deportes	14
13.	Impulsar la calidad de la enseñanza del deporte	15
14.	Implantar un Plan de Seguridad en la zona Hípica	16
15.	Asegurar el agua de riego y la sostenibilidad ambiental	17
16.	Preservar el entorno natural	17
17.	Protección del patrimonio arquitectónico y arqueológico	18
18.	Carreras en el CCVM y otros	18
19.	Seguimiento y análisis riguroso de las actividades socioculturales	19
20.	Interrumpir la ejecución del Plan Estratégico para su revisión	20

**Queremos al Club, ¿y tú?**



## 20 ACTUACIONES PARA EL FUTURO INMEDIATO DEL CLUB DE CAMPO VILLA DE MADRID

A juicio de la Asociación de Abonados, la gestión del club en el futuro inmediato debería centrarse en:

### 1. Solucionar la **Hostelería** sin más dilación

El **mayor problema** del Club en los últimos tiempos.

**Actualización:** La **adjudicación** en septiembre de 2019 de todos los puntos de restauración excepto Chalet de Tenis (+ piscina) a la empresa preexistente nos despierta **dudas debido a su política previa de precios, calidad y servicio**. Deseamos que la Dirección haya acertado y cesen las reclamaciones de los abonados.

Nuestras **propuestas**:

- Garantizar la **calidad**, la amplitud de **horarios** y el **servicio**.
- Fijar **precios máximos** en los productos básicos (café, agua, caña, etc.).
- Apertura del **quiosco del campo de golf** (fines de semana) y **bar de hockey** (días de partido)
- El antiguo bar de cuadras debería volver a ser "**cantina**" de **empleados** a modo de "comedor de empresa" con precios reducidos para trabajadores del Club y contratadas externas (ahora comparten cafeterías y restaurantes con los abonados).

**2 fórmulas** posibles:

- A) **Internalizar** el servicio.
- B) Compartimentar la restauración y **adjudicarla por lotes**: favorece la competencia y, a su vez, la calidad.

Si en 2018 se licitó en 3 lotes:

- L1 Chalet social + quiosco campo de golf
- L2 Chalet del tenis + piscina de verano
- L3 Chalet del tiro + chalet de pádel + picadero cubierto

**¿Por qué en 2019 se fusionan L1 y L3? ¿A qué intereses responde?**



## 2. Atajar la **Masificación**

El Club no tiene capacidad para **34.000 abonados** + titulares del **Bono Deportivo** + **usuarios externos**:

- El **espacio** físico y las instalaciones son limitados (piscina verano)
- Problemas en los **accesos**, saturación de vehículos aparcados
- Carga de trabajo de **personal de mantenimiento**, multiplicada
- **Carretera interior** ya al borde del **colapso** los fines de semana

Cómo:

**A. Reduciendo** gradualmente la **cifra neta de abonados** (a 20.000-25.000) interrumpiendo la reposición de abonados que causen baja definitiva.

- El **crecimiento vegetativo** por sí solo mantiene la población neta de abonados.
- **Nuevas altas** provocan:
  - a. **Creciente densidad demográfica**: las bajas son de abonados que apenas van al club, mientras que los nuevos Abonados / titulares Bono Deportivo Anual hacen un uso intensivo del club.
  - b. **Desequilibrio** en las franjas de **edad de la población abonada**: Tras 20 años en lista de espera, las **nuevas altas** tienen **entre 40 y 60 años**: muchos, **jugadores de golf** adultos que no inscriben al resto de la familia.

El campo de golf no admite más usuarios. La **saturación del campo** es ya mucho mayor de la deseable.

- B.** Recuperando los **precios disuasorios**, sobre todo los fines de semana y en instalaciones saturadas (ej., piscina de verano) (ver punto 3).
- C.** Revertiendo la **devolución de la entrada (15€) de no abonados en restaurantes** los fines de semana a mediodía (introducida en pliegos 2019). Permite pasar el día y usar las instalaciones donde no hay control de carnets.
- D.** Fijando **Aforo** máximo: la **afluencia de usuarios externos no debe ser ilimitada**. Para cuantificar y limitar esa afluencia, instaurar mecanismos que faciliten datos en tiempo real sobre los accesos de no abonados.



- E. Mejorando el **control de accesos** (ver punto 6).
- F. **Evaluando la eficacia de costes del Bono Deportivo Anual:** ¿Ha reducido los ingresos del Club por alquiler de boxes de hípica por usuarios no abonados? ¿Qué secciones del Club utilizan los titulares del bono deportivo? En su 3er año de vida, sólo solicitadas 200 plazas de las 1.800 previstas.

### 3. Política de precios: revertir discriminación 2015-2019

A. Revertir la **discriminación positiva** de los **no abonados** en 2015-2019

- ⇒ **2017: Sube** la cuota semestral de **abonados +9,6%**; los de no abonados se mantienen.
- ⇒ **2018: Bajan** precios para **no abonados**, pero no para abonados.
- ◇ **-25%** precio de **entrada al club** en fines de semana y festivos.
  - ◇ **-40% piscina de verano** en fines de semana y festivos.  
→ Agrava la **masificación** de recinto concebido para 20.000 socios.
  - ◇ Aprox. **-36% piscina cubierta** en fines de semana y festivos.

B. Diseñar una estructura de precios **favorable a las familias**, ampliando el descuento del **-50%** a hijos no emancipados **hasta 24 años** (difícilmente se incorporan antes al mercado laboral).

C. Establecer **precios disuasorios para no abonados** para atajar la masificación. Fijar para no abonados **tarifas de uso más altas** que las de abonados en todas las instalaciones (p.ej., tenis, pádel).

### 4. Contener el gasto para no repercutirlo en abonados

**Histórico:** Subida de **+100%** (de 400€ a 800€ /año) **en 12 años** (2005-2017) no debe ser aceptable: **variación del IPC** en el mismo período es de **+20,6%**.

- ⇒ El Club empieza a ser **impagable** para familias abonadas de **clase media** con **varios miembros**. Antaño apenas había **bajas**; los últimos años se han multiplicado (aprox. 1.000/año). **Analizar por qué.**



La fuerte **subida de cuotas** en **2017 (+9,6%)** sólo está justificada por el **extraordinario incremento del gasto**. Por tanto, a futuro:

⇒ **Racionalizar** las inversiones y costes:

- Prescindiendo de **inversiones y gastos** no estrictamente necesarios: p.ej., para grandes competiciones, idear instalaciones ad hoc en lugar de invertir en (y mantener) instalaciones permanentes. Ya se ha hecho en el pasado (ej., Final Four de Hockey, Copa Presidente de pádel)
- Revisando el fuerte **incremento** de la **plantilla** directiva /administrativa de los últimos años: ¿está justificado?
- **Dimensionando las instalaciones** en base a la población abonada.

Explorar la posibilidad de **sortear el superávit** (y, por tanto, un **impuesto de sociedades** alto) con algún mecanismo contable legal que permita "reintegrar" ese superávit a los abonados en forma de reducción puntual de la cuota de enero del ejercicio siguiente.

## 5. Garantizar la prioridad de abonados sobre usuarios externos

El abonado paga una cuota que le da derecho a disfrutar de las instalaciones y servicios del club. En la práctica, los **usuarios externos** lo disfrutan en **condiciones muy similares**, lo que está causando malestar:

### A. Escuelas deportivas:

- **Objetivo: Eliminar** gradualmente la presencia de **no abonados** cerrando inscripciones a nuevos alumnos externos. Los ya inscritos podrían continuar hasta los 18 años.
- **Mientras tanto:**
  - Revisar **precios** de los alumnos externos: Con +20% sobre el precio de abonados, y sin matrícula anual, alumnos y familia disfrutan del Club en una situación económicamente ventajosa, dado que nadie controla que abandonen las instalaciones al finalizar la clase/entrenamiento.
  - Fijar en todas las escuelas un **ratio máximo** de alumnos externos/abonados (el ratio actual es especialmente alto en hockey (aprox. 1:3) e hípica).



- Ampliar el **plazo** preferente de **inscripción** de los abonados. El actual es insuficiente (se limita a 1-2 fines de semana).
- Controlar rigurosamente las **renovaciones** de plaza para que los alumnos externos no puedan renovar plaza (sobre todo entre trimestres) habiendo abonados en lista de espera.

#### **B. Asignación de boxes de caballos:**

- No debe haber abonados en lista de espera mientras otros usuarios (incl. Bono Deportivo Anual) disfrutan de un box.

#### **C. Grandes acontecimientos deportivos (CSI, Open de Golf, Hockey):**

- Revisar la insólita **política**, iniciada en 2017, de dar **prioridad al público** visitante sobre los abonados mediante:
  - **Cierre** de instalaciones y **corte** de la circulación interior del club.
  - **Suspensión** de la actividad de las **escuelas** deportivas.
- Estudiar la situación del **parking** subterráneo (800 plazas) sobre el estanque de tormentas (bajo el campo de prácticas de golf) y valorar la conveniencia de terminar la obra y ponerlo en uso, incluso asumiendo el coste el Club y condonando la obligación del Ayuntamiento.

## **6. Mejorar el control de accesos**

### Objetivos:

- a. Truncar los **usos no autorizados** del club por **usuarios externos**:
  - Familias de niños no abonados inscritos en escuelas deportivas
  - Seguidores de los equipos visitantes
  - Oportunistas que aprovechan las competiciones deportivas para acceder gratis al club ("voy al hockey / a la hípica", etc.).
- b. **Identificar a usuarios externos**: por seguridad y por si hubieran de someterse a actuaciones disciplinarias.

Y además: Control de **carnet** en **todas las instalaciones** para impedir que no abonados con reserva en restaurante/hijos en escuelas puedan usar las instalaciones como abonados (ej., tenis, pádel).



- c. Paliar la **masificación** (ver punto 2)
- d. Evitar las **retenciones** (ambas puertas de la Ctra. Castilla) y la **aglomeración de vehículos** (INIA) los fines de semana por falta de agilidad en control de carnets.

#### Mecanismos:

- Mejorar la digitalización de los accesos.
- Reforzar el personal de puertas en horario de máx. afluencia (aprox. 10h. - 13 h. los fines de semana)
- Diseñar un esquema de "apartadero" de vehículos para abonados sin carnet, visitantes, etc. que agilice la entrada del resto de vehículos.
- Familias de niños no abonados inscritos en las **escuelas: Controlar hora de entrada y salida** mediante acreditación informatizada.
- Seguidores de **equipos visitantes** y público: Controlar hora de entrada y salida con entradas / pases con código de barras.
  - ⇒ Necesario dotar de **control de salida** las 3 puertas del club.

## 7. Instalaciones: Calidad, estética y dimensionamiento

### A. PRIORIZAR **CALIDAD SOBRE CANTIDAD**

- ⇒ **Mejor pocas actuaciones muy bien hechas** que muchas con resultados deficientes, como en el pasado inmediato. Ejemplos:
  - × **Suelo perimetral de piscina cubierta:** se eligió un material ya instalado -y retirado- pocos años antes por ser **peligrosamente resbaladizo**.

Tras 1,5 meses de cierre en verano de 2017 para cambiar el pavimento por requerimiento administrativo, un año después, y tras muchas reclamaciones y accidentes, hubo que **cerrar la instalación** 2 semanas en dic. 2018 + 1 semana en marzo 2019 para reparar el error.

- × Desprendimientos del material ignífugo del techo del pabellón multiusos





- × Se reformó para **Yoga** Iyengar un espacio no apto (sala bajo gradas de tenis, sin pared adecuada para ganchos y soportes).
- × Reforma de las **cuadras**, numerosos defectos y errores.
- × Pista 2 de **patinaje**, de cemento (en vez de terrazo) y, por su ubicación, sin posibilidad de cubrirla.

Ejemplos de **buenas prácticas**:

- ✓ Reforma exterior del picadero cubierto
- ✓ Casetas para oficina de escuela de tenis
- ✓ Casetas escuelas de patinaje y pádel
- ✓ Homogeneización de papeleras (y modelo elegido)

⇒ Garantizar la **calidad** a través de la **redacción de los pliegos** de licitación:

- ✓ Las **prescripciones técnicas** deben responder esencialmente al criterio de la calidad.
- ✓ El **precio** del contrato debe calcularse con referencia a los precios habituales en el mercado y debe ser **coherente con la calidad** deseada.

La nueva Ley de Contratos del Sector Público de marzo de 2018 introduce la **calidad como criterio de adjudicación**. Este criterio debe primar sobre cualquier otro en los contratos que adjudique el club.

B. **PRESERVAR LA ESTÉTICA PAISAJÍSTICA Y ARQUITECTÓNICA ORIGINAL Y REVERTIR LAS ALTERACIONES** RECIENTES CUANDO SEA VIABLE:

- × **Nuevas farolas** son estéticamente discordantes, en número excesivo y con ubicación en calzada o eliminando espacio de aparcamiento.

Proyecto de **coste elevado** considerado **innecesario** por muchos abonados y muy **criticado** por el resultado **estético**.

- × Reformas recientes del **chalet del tiro cambian su fisonomía** original: Sustitución baldosas de canto lavado por cemento en solado de terraza exterior, eliminación de escalera original al instalar la rampa, cierre de la chimenea, tejido estridente en sustitución del **cuero** original de los asientos.



- × Nuevos caminos del campo de **golf** excesivos en anchura, cemento.
- × Nueva **valla** perimetral metálica de la pista de **patinaje** afea el entorno (material, diseño). Idear otra solución de seguridad.
- × Desterrar las **casetas de obra**, ya sea como oficina o como almacén (para bicis, junto a antigua entrada a piscina infantil).
- × Retirar **valla publicitaria** junto a puerta principal (abonados no se identifican con la imagen del club que transmite; despertó enfado y tristeza; la lona habitual muestra deportes ajenos al club)
- × Renovar **imagen corporativa**: Mala imagen del logo "Deporte/ADN" y sus derivados, y del cartel del pabellón multiusos (hockey), así como del eslogan "Disfruta del corazón verde de Madrid", tomado de un artículo del anterior gerente (<https://www.ccvm.es/es/content/en-el-coraz%C3%B3n-verde-de-madrid>).

En julio se retiró de licitación el proyecto del **graderío de la pista de patinaje** por **presiones de los abonados**: despropósito estético y ambiental, de dimensiones excesivas, no se ajusta a las necesidades reales de la sección. Decisión unilateral de la Dirección de Infraestructuras, no conocida por la sección deportiva.

Habiendo un **proyecto** previo para **cubrir** la pista, parecería razonable fundir **ambas actuaciones en una sola** para evitar conflictos entre ambas.

En otro orden de cosas: Patinaje lleva años solicitando **parquet en el pabellón** multiusos y compartirlo con hockey: los equipos de competición necesitan entrenar sobre parquet porque compiten en pistas de parquet.

### C. **PROYECTOS FUTUROS** ACORDES CON LAS NECESIDADES REALES

- ⇒ **Dimensionar las instalaciones** en función de la **población abonada** prevista a medio plazo **y** de la **demand**a real existente.

Ej., **3er campo de hockey**: 1/3 de los alumnos de la escuela son externos; no parece razonable que los abonados asuman su elevado coste para su disfrute por terceros. También cuestionada la ubicación prevista.



## 8. Cambio de rumbo de la política de Personal

Los **trabajadores son esenciales** para el buen funcionamiento del club y para la **calidad y la excelencia** del servicio.

El **pésimo clima laboral** reinante (desconsideración, carga de trabajo excesiva, miedo, desánimo) es **inaceptable**, máxime dada su **cronificación**.

Los veteranos recuerdan una época en la que **se sentían valorados** y era un **orgullo trabajar en el club**.

Valorar si segregar Dpto. de RRHH y Dpto. de Contratación Pública

Prioridades:

### a) Mejorar el clima laboral

- **Ampliar la plantilla de mantenimiento ("los de verde")**, desbordada por la multiplicación de usuarios e instalaciones en los últimos años. **Imprescindible** para la correcta **conservación** de las **instalaciones**. Establecer un **ratio trabajadores/abonados**.
- **Reconocer la excelencia y el esfuerzo** para aumentar la **motivación**:
  - Sistema de **incentivos** que premie la productividad y calidad.
  - **Promoción interna** (ascenso) por **méritos**.
- Fomentar la **participación de los trabajadores** en la resolución de problemas. **Premiar** la **aportación** de soluciones e ideas.
- **Mantenimiento y nuevas instalaciones: consultar y escuchar** la opinión de los **trabajadores**, en especial los más antiguos, para no repetir errores (suelo perimetral de la piscina cubierta).
- **Iniciativas a favor de los trabajadores** (ej. competiciones deportivas sociales similares al Premio Empleados de golf) que amplíen el Fondo de Acción Social para becas de estudios de hijos, formación de los trabajadores, ayudas a familiares en situación de dependencia, etc.
- **Beneficios sociales**: ej. "**cantina**" para empleados con precios subvencionados. Estudiar ubicación en el "bar de cuadras".
- Sistema de turnos flexible que permita la **conciliación familiar**: garantizar la libranza periódica en fin de semana.



- **Restablecer el orgullo de pertenencia** al club. El club debe aspirar a convertirse en un **Great place to work**: explorar la certificación del club como tal.
  - Tomar como referente las **políticas de RRHH de empresas** bien valoradas.

### b) Revisar la política de selección de personal:

- Dotar de **mayor rigurosidad** los mecanismos de selección para evitar desajustes entre las necesidades reales del club y las aptitudes y destrezas del personal contratado:
  - **Análisis objetivo** de las **necesidades reales** del club, detección de los vacíos profesionales atendiendo a esas necesidades y elaboración detallada del perfil profesional que se precisa.
  - Búsqueda y presentación de candidatos por **consultora de selección** de personal de renombre.
  - Elección de candidatos con la **formación, la experiencia y la trayectoria** profesional **que mejor concuerden** con la idiosincrasia del club (evitar contratación por afinidad familiar / de amistad).
  - **Rigurosa aplicación de los criterios** de selección establecidos en el art. 55 y siguientes de la **Ley** del Estatuto Básico **del Empleado Público**.

⇒ El **Consejo de Administración debe ejercer una mayor supervisión** en el procedimiento de selección y contratación de personal del club.

### c) Relevancia del personal en el servicio al abonado:

- La **atención al abonado** (centralita; taquillas/vestuarios de piscina, tenis, pádel, golf, etc.) **debe encomendarse a empleados del club** para evitar la incertidumbre fruto de la obligación de licitar el servicio de conserjería (Dimoba). ¿No deberían **depender de su sección deportiva** (como ya sucede en golf) o del área de **atención al abonado** (vestuarios)?
  - Estructurar un **equipo flexible de trabajadores en plantilla** (ya existen) capaces de atender indistintamente las diferentes taquillas del club. Dotarlo de la formación necesaria, en su caso.
  - Elaborar un sistema de **turnos/libranzas** que garantice que las **taquillas** estén **atendidas** siempre por **personal interno** del club.



**d) Definir una estructura de subordinación clara para toda la plantilla y delimitar las funciones de cada puesto de trabajo**

- No debería haber trabajadores desempeñando funciones no propias de su categoría. La cadena de mando debe ser clara y conocida por todos.
- ¿Conclusiones del análisis de puestos de trabajo que se encargó a una consultora externa en noviembre 2017?

⇒ La pertinaz y prolongada **indiferencia** de la Dirección de Personal ante el **pésimo clima laboral** y las **nulas medidas adoptadas para revertirlo** señalan la conveniencia de acometer una profunda **reestructuración** en este departamento.

⇒ Varios **despidos improcedentes** bajo el mandato de esta dirección de personal **ratifican** la **desacertada gestión** de esta área de responsabilidad.

⇒ El **Dpto. de Personal** debe ser objeto de una **amplia transformación** (líneas directrices, perfiles profesionales) que lo convierta en una auténtica Dirección de RRHH competente y capaz de **atajar un mal clima laboral ya endémico**.

## **9. Gestionar para el abonado e involucrarlo en la gestión**

- ⇒ **En torno al 95% del presupuesto del club lo cubren los abonados** con sus cuotas anuales, tarifas de uso de instalaciones, porcentaje sobre el precio satisfecho a las escuelas deportivas, etc.
- ⇒ Históricamente, las sucesivas gerencias han **gestionado obviando** a los abonados, clientes del club y **esenciales para la continuidad de la entidad**.
- ⇒ **Esta disfunción debe corregirse** cuanto antes, situando al abonado en el centro de la gestión e instaurando un mecanismo de **participación de los abonados en la gestión** del club.

### **A. Mejorar la atención al abonado:**

- **Restablecer y ampliar horario de Secretaría** los fines de semana: debería haber atención presencial todos los sábados (y domingos), al menos en horario de mañana, franja de máxima afluencia al club.
- **Mayor diligencia y trato personalizado en la respuesta** del club a peticiones, ruegos y quejas.



Asociación  
de Abonados

CLUB DE CAMPO VILLA DE MADRID

**B. Participación de los abonados en la gestión.** Actualmente hay **dos vehículos** de representación de los abonados:

**a. Asociación de Abonados**

Recuperar un diálogo fluido entre Asociación y Club (Gerencia y Consejo) basado en la buena fe y la transparencia.

No se puede seguir obviando su **peso específico** y su **legitimación acreditada**:

- Representa a aprox. 5% de abonados en activo mayores de 18 años.
- Fuerte crecimiento: 272 miembros nov. 2016 → 1.392 miembros oct. 2019

**b. Delegados Deportivos:**

Más que representantes, son mediadores entre abonados y gerencia. Muchos abonados no los conocen/no se sienten representados por ellos.

El estatuto del delegado debe reformarse para corregir **tres deficiencias** de esta figura:

- **Perpetuación en el cargo.** El mandato de los delegados debe estar limitado en el tiempo: algunos llevan décadas en el cargo.
- **Nombramiento discrecional por la gerencia:** ¿Unos genuinos representantes de los abonados no deberían elegirlos ellos?
- **Individualismo.** Deberían estar obligados a trabajar con un equipo de colaboradores que representen todos los colectivos de ese deporte (equipos de competición, escuelas, abonados amateur, etc.)

## 10. Procedimiento de contratación pública

Por su condición de empresa mixta, el CCVM realiza sus compras y suministros mediante los correspondientes procesos de licitación pública.

Hasta la fecha, los **pliegos de condiciones y el propio procedimiento** parecen haber adolecido de numerosos **defectos** e irregularidades (p.ej., web del club, servicio de hostelería 2018, escuelas deportivas 2018).



⇒ Por ello, el **Departamento de Régimen Interior debe especializarse**, incorporando un **experto en contratación pública** que evite errores e irregularidades y dote el procedimiento de contratación de todas las garantías y requisitos legales.

⇒ En otro orden de cosas:

La persona encargada de redactar los pliegos debe **conocer con detalle** las **características** y los **requisitos** que debe cumplir el servicio o la obra contratada para garantizar su calidad e idoneidad.

Cuando desconozca la materia, **debe informarse con expertos**, tanto **internos** como **externos**, para precisar al máximo la descripción técnica a fin de evitar errores o deficiencias en ocasiones con consecuencias gravosas o lesivas.

El **Departamento de Régimen Interior** debe ser sometido a una reestructuración que permita solventar las carencias detectadas en el procedimiento de contratación, elemento esencial de la operativa del club.

## 11. Reforma urgente del procedimiento disciplinario

Las actuaciones del **Comité de Disciplina** están generando **alarma social** en el club por su aparente **arbitrariedad**. ¿Convendría **revisar su composición**?

El procedimiento disciplinario debe ser sometido a **revisión para dotarlo** de las más elementales **garantías**, de las cuales carece actualmente:

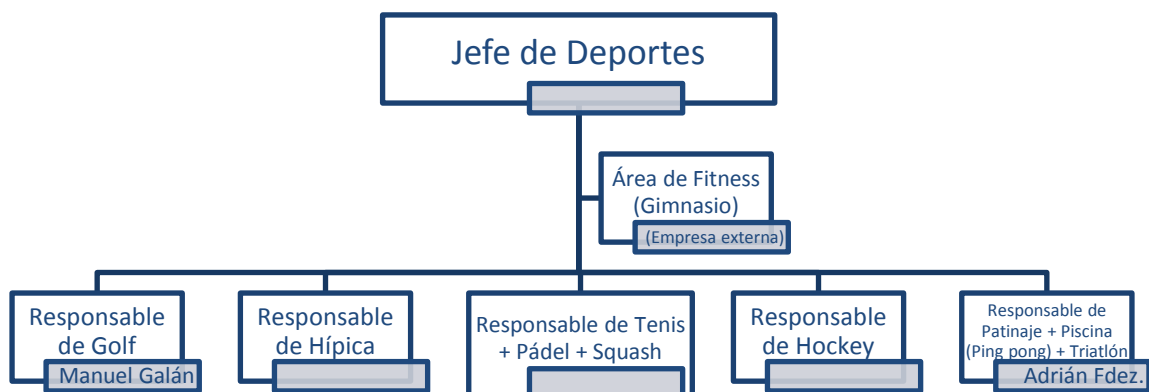
- **Indefensión** del denunciado. Necesario instaurar un **período de audiencia** previo a la incoación del expediente para **evitar** que **denuncias arbitrarias o improcedentes** sean admitidas a trámite.
- El procedimiento debe **garantizar la buena fe** en la denuncia, sancionando aquellas quejas que falten a este principio, a fin de evitar denuncias injustificadas, excesivas o, incluso, falsas.
- Vulnera el derecho fundamental a la **presunción de inocencia**. La palabra del denunciante es elevada a dogma de fe; la del denunciado, desposeída de toda credibilidad. Los **medios de prueba** que se proponen por el inculpado son sistemáticamente denegados de forma inmotivada.



- **Deficiente tipificación de los hechos** constitutivos de falta.
- En ocasiones no se garantiza el derecho al **recurso a una instancia superior** e independiente, abriéndose la vía judicial civil (costosa y no ofrece una respuesta ágil).
- Absoluta **falta de proporcionalidad** de las sanciones.
- Necesidad de **regular sanciones** adecuadas para los **menores de edad** (acordes con la gravedad del hecho, su edad, y que tengan un fin educador y no punitivo).
- **Discriminación sancionadora**: El abonado es expulsado (y sigue pagando cuota) mientras que el usuario externo puede seguir accediendo porque no se le identifica en la entrada. **Necesidad de articular un régimen específico para usuarios externos.**

## 12. Organización de la Oficina de Deportes

- ⇒ Sustituir el organigrama existente por otro **estructurado** por **secciones deportivas** que, desde una visión global de cada deporte, permita dar continuidad a la evolución de los deportistas y armonizar el funcionamiento global de la sección.



- ◇ La labor de coordinación y enlace entre las distintas secciones recaerá sobre el **Jefe de Deportes**, que trabaja en **subordinación directa del Director de Deportes.**
- ⇒ Reciclaje de empleados de la Oficina de Deportes con **formación** específica para poder asumir una sección deportiva, en su caso.





- ⇒ Cada **Responsable de Sección** trabajaría de forma coordinada con la Secretaría Técnica correspondiente y gestionaría lo relativo a:
  - ✓ **Escuela** (p.ej., redactar pliegos técnicos; programa de rendimiento)
  - ✓ **Equipos**
  - ✓ **Competiciones** de el/los deporte(s) correspondientes.

- ⇒ Entender **cada Sección** como una “**unidad de negocio**” con su propia “cuenta de resultados” (**ingresos** por tarifas de uso, escuela, taquillas, etc. /**costes** recurrentes/extraordinarios: rrrh, mantenimiento, suministros, etc.
- ⇒ **Equilibrar** la asignación de recursos del Club entre secciones en función de la demanda que generan y responsabilizarlas de tener un resultado positivo.

### 13. Impulsar la calidad de la enseñanza del deporte: Escuelas y Profesores particulares

#### a. Escuelas deportivas

Próxima licitación primavera 2020. Preparar pliegos con mayor antelación que antaño para evitar que incidencias puedan poner en peligro el inicio del curso.

- **Los pliegos de condiciones técnicas** deben reflejar las **peculiaridades de cada deporte. Desterrar los pliegos estándar** comunes a todas las escuelas, aunque, en su caso, colaboración entre secciones deportivas para consensuar los aspectos coincidentes.
  - ⇒ El Responsable de sección debe adquirir un **buen conocimiento de su deporte** para poder emitir una descripción técnica detallada de cómo debe ser la escuela para una progresión óptima del alumno.

Para ello, deberá **informarse** con agentes internos y externos (adjudicatarias actuales, técnicos independientes, federaciones deportivas, otros clubes, etc.).
  - ⇒ La **propuesta técnica debe ser el criterio de mayor peso** para la adjudicación.

La **escuela de equitación** no está a la altura de la extraordinaria sección hípica del Club: estudiar si la causa está en la licitación.
  - ⇒ Licitar los **contratos** con las escuelas con una **duración mayor**. La actual no permite crear proyectos a largo plazo.



- **Eliminar la asfixia económica y administrativa**
  - ⇒ **Suprimir o bajar sustancialmente el canon anual** de las escuelas: el canon porcentual por alumno debe bastar como "arrendamiento" por uso de las instalaciones y contribución a su mantenimiento.
  - ⇒ **Subvencionar las equipaciones** de los profesores. Si las finanzas del club no lo permiten, **autorizar a escuelas** a buscar **patrocinadores**.
  - ⇒ **Reducir las tareas burocráticas** al mínimo indispensable.
  - ⇒ **Devolverles libertad y flexibilidad** para fijar el **calendario** de clases según su propia idiosincrasia (con sujeción a los condicionantes ineludibles del Club) y para decidir la **periodicidad** de los pagos (anual, trimestral, mensual), los **descuentos** a las familias, las **equipaciones** (ya que el Club no logra garantizar el suministro), etc.

#### b. Profesores independientes

- Articular una estructura que permita la **convivencia de profesores "senior" independientes y escuelas colectivas**.
  - **Ambos son necesarios**: sus clientes (alumnos) responden a perfiles distintos y demandan un tipo de atención diferente.
  - La **sana competencia** entre ambos conceptos **favorece la calidad** de la enseñanza.
- **Regular la figura del profesor particular** en aquellos deportes donde no lo esté pero pueda existir tal figura.
- **Recuperar la independencia del profesor particular**, liberándolo de rendir cuentas y/o vincularse laboralmente a la adjudicataria de la escuela. Restablecer el canon anual liquidable directamente al Club (algunos pagan a la escuela un canon desproporcionado).

## 14. Implantar un **Plan de Seguridad en la Zona Hípica**

**La Dirección** está al corriente de las numerosas incidencias y accidentes acaecidos y **debe gestionar adecuadamente** un asunto de tal relevancia:



- ⇒ Articular un **Reglamento de Seguridad** que incluya vetar la zona hípica a corredores, paseantes, ciclistas y demás visitantes desconocedores del comportamiento de los caballos, en aras de la seguridad de todos.
- ⇒ Diseñar una **campaña informativa** dirigida a abonados y visitantes.
- ⇒ Devolver la **Escuela de Equitación** a cuadra nº 5. Su **nueva ubicación es peligrosa**: cruce de caminos y lugar de paso natural de caballos desbocados cuyo instinto los lleva a su cuadra a galope tendido.

**Actualización:** El plan de acceso y aparcamiento de abonados durante el reciente **Open de Golf** obvia la idiosincrasia de la sección hípica:

- ⇒ El paso masivo de vehículos por las vías y zonas de tránsito de caballos es desacertado: puede crear situaciones de peligro para jinetes y visitantes.
- ⇒ Sorprende que los responsables del Club hayan aceptado el dispositivo propuesto por las fuerzas de seguridad.

## 15. Asegurar el agua de riego y la sostenibilidad ambiental

- ⇒ El campo de golf es uno de los principales activos del club. Su estado de conservación no puede quedar al albur de la meteorología: estudiar la situación del **depósito de agua proyectado en el estanque de tormentas** y evaluar la viabilidad de su puesta en uso.
- ⇒ Modelo de **gestión eficiente del agua**: jardinería sostenible (vegetación autóctona, minimización superficie de regadío).

## 16. Preservar el entorno natural limitando nuevas construcciones y respetando las pocas zonas agrestes que quedan (p.ej. pradera del Tiro).

- ⇒ **Reponer árboles** talados o enfermos: repoblar con especies autóctonas (encina, fresno) y, donde resulte necesario (ej. piscina de verano), con ejemplares de sombra.



⇒ **Apostar por los materiales naturales:**

→ **Evitar abusar del cemento en solados y caminos**, dando preferencia a tierra y vegetación espontánea. Ej. de buenas prácticas: sendero peatonal que recorre el club junto a la carretera.

→ Optar por **madera/piedra/pizarra** en lugar de metal/cemento siempre que sea posible.

## 17. Proteger el patrimonio arquitectónico y arqueológico

- ⇒ Decreto de Declaración de **Bien de Interés Cultural**: solicitar siempre **autorización** a la D.G. de Patrimonio Cultural y cuidar al máximo las actuaciones sobre elementos protegidos.
- ⇒ Elaborar un **catálogo de bienes del patrimonio arquitectónico** del club.
- ⇒ Explorar la conveniencia de **arrendar espacio de oficinas** en las proximidades, si lo exigiera el crecimiento de la plantilla, para no modificar los edificios existentes y sus usos actuales.
- ⇒ **Preservar la estética** arquitectónica y paisajística original. Sustituir las nuevas **farolas** por las originales si hubiera superávit.
- ⇒ Encargar siempre el preceptivo **estudio arqueológico** en obras con movimiento de tierras (p.ej., cróquet).

## 18. Carreras en el CCVM y otros

**A. Carrera Solidaria: devolver la organización al Gimnasio para recuperar la buena imagen y la participación.** Retomar la fecha original (marzo): junio es un mes complicado para las familias.

- ⇒ 2014-2016: Organizada por **gimnasio** (CorporaFit): Minimización de costes permitió recaudación óptima. Buena imagen y alta participación.
- ⇒ 2017 encomendada a Dpto. Deportes. Contratación de servicios externos multiplica costes en perjuicio de la entidad benéfica. Sin embargo, la organización empeora y en 2018 y 2019 se desploman las inscripciones.

La **buena aceptación inicial** de la Solidaria cae por contagio de la Trail C4.



Asociación  
de Abonados

CLUB DE CAMPO VILLA DE MADRID

## B. Cese de la Carrera Trail C4

- ⇒ Introducida por Joaquín Ballesteros en 2016, tiene mala imagen entre los abonados. Se adentra en el campo de golf, que cierra unas horas.
- ⇒ Presencia de abonados casi nula. Tras pérdida de patrocinio en 2019 (Caser), probablemente no cubra costes.
- ⇒ De aprox. 400 participantes en 2016 y 2017 a aprox. 250 corredores en 2018 y 2019 (datos de web trailc4.com).

## C. Recuperar la pradera del Tiro retirando la pista de vóley-playa

Reliquia del Beach Volley Tour (2014). Abandonada, insalubre, proliferación de malas hierbas. No se utiliza salvo en campamento multiactividad y como gran "arenero" infantil. Aprovechar la arena silíceo (cara) para p.ej., hípica.

# 19. Seguimiento y análisis riguroso de las actividades socioculturales

La Asociación hubiera preferido no mantener el programa Cultura Activa en su concepción original. Dado que la Gerencia ha decidido mantenerlo, proponemos:

- ⇒ Ofrecer el programa **exclusivamente a los abonados**. En su defecto, abrir las actividades a no abonados:
  - ✓ Sólo **previo pago de la tarifa** correspondiente a la **actividad y** de la tarifa de **acceso** al Club.
  - ✓ **Gratuidad** para no abonados sólo **bajo invitación de un abonado**, con número de invitaciones limitado, y con carácter excepcional.
- ⇒ **Renovar la denominación (y logo) del programa** para marcar distancias con el contrato anterior y romper con la mala imagen de estas actividades en un amplio sector del Club.
- ⇒ **Reducir** el número de **actividades** y **augmentar su calidad y atractivo**.



- ⇒ **Suprimir actividades con mala imagen** entre los abonados y/o **escasa demanda**. Eliminar actividades donde no se cubra el 80% de plazas por abonados.

◇ ¿Por qué se **desploma** la **asistencia** al **concierto** de la pista verde?  
(1.500 en 2018 → 500 en 2019, según datos de la revista ccvm)

En 2018, 5 invitados/abonado; en 2019, gratis total para no abonados.

¿No se habrá recurrido a la **gratuidad** para el público externo para paliar el **desinterés** de los abonados?

- ⇒ **Exigir buena presencia** a los encargados de conducir las actividades, acorde con el estilo del Club. Este aspecto ha propiciado críticas.
- ⇒ **Penalizar la no asistencia** de los inscritos que hayan reservado plaza (salvo ausencia justificada), evitando que queden plazas vacías con perjuicio de otros abonados y una rentabilización no óptima del gasto. P.ej., privándoles de realizar futuras reservas.

**No podemos estar de acuerdo** con un programa que incluye **actividades gratuitas** para **no abonados** y facilita que éstos accedan al Club sin coste.

## 20. Interrumpir la ejecución del Plan Estratégico para su **revisión** (ver Anexo)



## ANEXO POSTURA DE LA ASOCIACIÓN SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO 2018-2021

Tras la reunión sobre el P.E. mantenida en julio de 2017, la Asociación pidió a la Gerencia datos más concretos sobre muchos de los proyectos previstos.

La Gerencia respondió con ambigüedad y eludió facilitar información adicional.

La Asociación no puede valorar el P.E. ni pronunciarse respecto a él sin esa información. Por tanto, manifestamos expresamente que el **Plan Estratégico no ha sido consensuado con la Asociación.**

Con la insuficiente información de que disponemos, esta es nuestra valoración:

### 1. Deficiencias del Plan Estratégico

El defecto más grave del P.E. es obviar **que el Club de Campo es, ante todo, un Club Social de carácter Familiar**, donde los abonados, además, hacen deporte.

La **reducción del club a su vertiente deportiva empobrece** el análisis y las conclusiones de este plan, **mermando mucho su validez como herramienta de futuro.**

En cuanto a su articulación y contenido, sus principales carencias son:

- a) **Falta de concreción** de las Líneas Estratégicas. Enunciados excesivamente generales que pueden traducirse en actuaciones inesperadas.
- b) **Encuesta a los Abonados (basada en 1.700 respuestas)**

Mero **trámite** para “cubrir el expediente”, pues no produjo cambios perceptibles en las líneas maestras originales de un plan aparentemente preconcebido. Los enunciados de la Encuesta eran “cerrados”, dirigidos.

Las directrices del P.E. **coinciden poco con los problemas** que manifiestan los **Abonados**. Esa divergencia de intereses no debe ser pasada por alto.



El **Documento Propositivo** (julio 2017) **obvia** que, según se desprende de la propia encuesta y de las sugerencias de los abonados en el buzón habilitado a tal efecto, para los **Abonados** los **problemas** más importantes son:

- **RESTAURACIÓN.** Sorprendentemente, en el Documento Propositivo aparece como una línea estratégica más (2.2.1) a la que **no se presta especial atención** (!) pese a los **82 comentarios espontáneos** de los abonados recibidos en el Buzón de sugerencias.
- **MASIFICACIÓN:** Problema ignorado en el Plan y en la Encuesta. Sin embargo, en el buzón de sugerencias se depositaron **31 comentarios espontáneos** al respecto por parte de los Abonados.

- La actuación de Gerencia no está encaminada a resolver este problema; sino más bien lo contrario: aumenta aún más la masificación (ej. **Bono Deportivo Anual, rebaja precios Piscina Verano**).

### c) Grupos Focales

- La presencia de la Coordinadora de Escuelas en las reuniones coartó la libre expresión de las opiniones de los participantes.
- El diseño del P.E. apenas fue modificado para incorporar nuevas medidas como resultado de las opiniones vertidas en estas reuniones.
- Cabe reseñar que la **restauración** también fue citada en los *focus groups* de las secciones deportivas como el principal problema del club.

**d) Encuesta a los Trabajadores.** La baja participación trasluce la desconfianza de los empleados, según concluyeron los propios consultores encargados del P.E.

El ambiente laboral en el club no es bueno; entre los trabajadores de menor categoría se respira descontento y malestar.

**e) Encuesta a Empresas Proveedoras.** Baja participación. Según el propio Informe, quizás por estar en proceso de licitación sus contratos.

Suponemos que se refiere a las escuelas deportivas. Durante curso 2016/17, el Dpto. de Deportes las sometió a exigencias e imposiciones extracontractuales arbitrarias, acatadas por las escuelas por temor a posibles consecuencias en los concursos públicos de sus respectivos deportes celebrados en verano 2017.





Asociación  
de Abonados

CLUB DE CAMPO VILLA DE MADRID

**f) Visión del CCVM en 10 años**

- Parte de un presente perfecto, olvidando que lo primero es resolver los problemas actuales, que son muchos.
- Refleja la visión de la Gerencia, que está muy alejada de la de Abonados, Trabajadores y Escuelas Deportivas.
- **El Club** no es un ente abstracto, **no es una página en blanco que rellenar. Tiene realidades tangibles que hay que integrar en el P.E. y que la anterior Gerencia se empeñó en ignorar.**