

Estratègia i organització. Cas d'estudi

Pla estratègic del Campus del Motor de Castellolí (Anoia)

Elisabeth Margarit Borràs

PID_00205489



Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

Índex

Introducció	5
1. Anàlisi de l'entorn	9
1.1. Context territorial	9
1.2. Context sectorial	11
1.3. Context educatiu	12
1.3.1. Formació professional	13
1.3.2. Formació ocupacional	14
1.3.3. Estudis universitaris	14
1.3.4. Esport d'alt rendiment a Catalunya	15
1.4. Principals conclusions	15
2. Plantejament de solucions	17
2.1. Tipus d'entitat jurídica	17
2.2. Disseny de govern	19
2.2.1. Òrgans de govern	19
2.2.2. Relacions de dependència jeràrquica o cooperació	20
2.3. Fonts de finançament	21
3. Disseny funcional i organitzacional	24
3.1. Disseny del campus	24
3.1.1. Creació del Campus del Motor: edificació i urbanització	24
3.2. Organització	27
3.3. Tipus de gestió i lideratge	28
3.4. Gestió de persones	29
3.5. Oferta formativa	30
3.5.1. Tipus de formació	31
3.5.2. Descripció dels cursos	32
3.6. Pla economicofinancer	34
3.6.1. Pla d'inversions	35
3.6.2. Compte de resultats	36
3.6.3. Pla de tresoreria	38
3.7. Comunicació	38
3.7.1. Gabinet de comunicació	38
3.7.2. Presentació del projecte als agents socioeconòmics i les empreses	38
3.7.3. Mecanismes de captació d'alumnes	39
Resum	41

Introducció

1) Antecedents

Al principi dels 2000, l'estructura econòmica i del mercat laboral de l'Anoia estaven experimentant canvis importants. Els sectors industrials que tradicionalment havien tingut més pes econòmic, com el tèxtil i l'adoberia, es trobaven en una situació de reestructuració que, més enllà de modificar l'estructura i les característiques dels sectors mateixos, estava incidint en l'escenari econòmic i en el mercat de treball del territori. Així, l'Anoia, que havia estat una comarca de forta tradició industrial, estava immersa en un important procés de diversificació econòmica que tenia, com a elements principals, d'una banda, la consolidació de sectors industrials d'aparició recent a la comarca i, de l'altra, un lent, però creixent, procés de terciarització.

Un estudi econòmic (estudi socioeconòmic de la comarca de l'Anoia 2004) de la Cambra de Comerç de Barcelona recomanava que l'Anoia havia d'apostar per la diversificació de les activitats industrials i per potenciar el sector serveis. Durant el 2003 l'Anoia era la comarca catalana amb una taxa d'atur més elevada del conjunt de Catalunya.

Conscients de la situació de la comarca, els diferents estaments públics i privats van iniciar una sèrie d'iniciatives d'estudi de les diferents línies d'actuació que podia fer la comarca basant-se en les seves fortalezes.

Tots els diferents estudis duts a terme van ser la base per al desenvolupament del Pla estratègic de l'Anoia (http://www.diba.cat/web/plansestrategics/plans/placom_anoia), com a pla director per al desenvolupament de tot el territori, amb les seves diferents realitats, i de tots els sectors econòmics: primari, secundari i terciari.

Un dels estudis fets, que és objecte d'aquest cas pràctic, és el del Campus del Parc motor de Castellolí.

2) Estratègia i objectius estratègics

En aquest marc econòmic i social, i segons la gran tradició de motor de competició de la comarca que, tanmateix, no tenia una indústria sòlidament instal·lada, el Consell Econòmic i Social de la Comarca de l'Anoia (CESCA), amb la voluntat de contribuir a l'activació del mercat de treball del territori, va voler analitzar la viabilitat d'impulsar la creació d'un Centre de Formació del Motor dintre del Parc motor de Castellolí.

Observació

Aquest cas s'ha basat en l'"Estudi de disseny formatiu, funcional i econòmic del Campus del Motor de l'Anoia" fet per aquesta consultora per al Consell Comarcal de l'Anoia l'any 2007.

Aquest projecte preveia, en primer lloc, un circuit per a proves destinat a fabricants de vehicles, també pensat per a proveir un espai per a fer proves d'investigació en el sector de les energies alternatives als combustibles tradicionals. En segon lloc, un polígon industrial adjunt, en el qual es preveia que s'instal·lessin indústries especialitzades del món de l'automoció (motor i accessoris) que necessitessin el circuit, l'utilitzessin i el potenciessin. Finalment, una zona de serveis i de lleure.

L'objectiu estratègic del Centre de Formació del Motor era fer de l'Anoia una comarca referent en la formació especialitzada en el món del motor, fomentant els nous sectors i augmentant les oportunitats d'accés al mercat de treball.

A més de convertir l'Anoia en la referència catalana i espanyola pel que fa a la formació especialitzada en l'àmbit del motor, també es tractava de promoure el creixement i la consolidació de les empreses d'aquest sector ubicades a la comarca, i de millorar tant l'accés a l'ocupació de les persones aturades com la qualitat d'aquesta.

Així, a partir d'aquest objectiu estratègic es van determinar els **objectius generals** següents:

- Esdevenir el punt de referència per a la programació i el desenvolupament d'accions formatives de caràcter innovador.
- Incentivar la implantació de noves accions formatives que afavorissin la diversificació dels sectors productius, comercials i de serveis, especialment aquells que incorporen tecnologia i generen ocupació de qualitat.
- Millorar les perspectives d'ocupació prioritzant una orientació cap a sectors emergents per augmentar les oportunitats de resituació professional en nous filons d'ocupació.

Addicionalment, es van proposar els objectius següents:

- Aconseguir la implicació directa de persones expertes i empreses reconegudes i de prestigi en el sector del motor.
- Dissenyar una oferta formativa especialitzada, vinculada a les activitats professionals que requereix el sector del motor i que donés resposta a les necessitats de les empreses.
- Facilitar un itinerari de capacitació personalitzat d'acord amb l'anàlisi d'ocupabilitat de la persona demandant.

- Tenir un equip de formadors integrat per professionals d'alta capacitat i qualificació tècnica.
- Fomentar la igualtat d'oportunitats en l'accés a la formació de les dones en el sector del motor, en el qual estan subrepresentades.
- Implicar el sector empresarial i els sindicats en tot el procés formatiu (supervisió del programa formatiu, pràctiques en empreses, etc.).

Amb aquests objectius es va replantejar el projecte de Centre de Formació del Motor en el **Campus del Motor de Castellolí**,

- Perquè s'hi faria una àmplia oferta formativa en diversos formats que permetria qualificar perfils d'alumnes molt diferents i amb interessos diversos, però amb un eix comú, que seria el món de la competició.
- Perquè seria un valor diferencial per a les empreses que s'instal·lessin al Parcmotor.
- Perquè permetria oferir sortides professionals, tant a joves interessats en la competició, com a persones aturades o que volguessin canviar de feina.
- Perquè permetria oferir serveis a les empreses en el marc de la col·laboració universitat-empresa.

1. Anàlisi de l'entorn

L'estudi del Campus del Motor de Parcmotor es va fer tenint en compte el context econòmic, social i formatiu de la comarca, amb l'objectiu de fer-lo plausible i adaptat a les necessitats reals de l'Anoia. A més, es va analitzar la formació en l'àmbit del motor existent a Catalunya i Espanya per a identificar la possible competència i analitzar les punts en què el Campus del Motor de Castellolí pogués ser únic i diferencial.

El treball de recerca va consistir en la investigació de documentació, informes i lleis i la realització d'entrevistes a persones amb els perfils següents:

- Càrrecs directius en l'àmbit d'empreses del sector del motor.
- Persones expertes i de reconegut prestigi en el món del motor.
- Persones representants de l'Administració local.
- Persones responsables o caps d'estudis dels centres de formació de la comarca.

1.1. Context territorial

A escala econòmica, l'Anoia ha estat una comarca de forta tradició industrial. L'any 2006 estava immersa en un important procés de diversificació econòmica que té, com a elements principals, d'una banda, la consolidació de sectors industrials a la comarca i, de l'altra, un lent però creixent procés de terciarització.

El creixement del valor afegit de l'Anoia es va situar el 2005 en l'1,25%, per sota del que es va assolir el 2004 (2,82%) i també inferior als registres del 2005 de les comarques centrals (2,41%) i de Catalunya (3,06%). Els resultats de l'any 2006 reflecteixen la caiguda del 2,67% de la indústria, a la qual es va afegir la del primari (-5,96%, enfront el 8,86% del 2004).

En canvi, l'evolució del sector de la construcció, encara que va créixer sensiblement menys que el 2004 (2,65%, enfront el 5,84% del 2004), i la del terciari, que va accelerar la seva expansió (4,35%, enfront el 3,51% de l'any anterior), van contribuir a mitigar els mals resultats del primari i de la indústria. En el sector terciari les branques del comerç, les immobiliàries i serveis empresarials i l'hostaleria van presentar taxes de creixement notables, del 4,0%, el 4,6% i el 5,1%, respectivament.

A escala formativa, l'oferta de formació professional es concentra a la capital, Igualada, i es distribueix de la manera que mostra el quadre:

Curs 2005-2006. Ensenyaments secundaris. Centres, alumnes i professors de secundària (dades municipals)

Total	Centres	ESO	Batxillerat	CFGM	CFGS	Total professors
	Total	Alumnes	Alumnes	Alumnes	Alumnes	Total professors
Catalunya	1.110	260.966	85.238	34.597	33.783	39.707
Anoia	18	4.408	1.315	483	555	643
– Calaf	1	249	69	–	–	34
– Capellades	2	528	106	–	–	59
– Igualada	8	1.939	856	483	555	333
– Jorba	2	201	69	–	–	36
– Masquefa	1	293	–	–	–	31
– Piera	2	494	99	–	–	59
– Santa Margarida de Montbui	1	317	48	–	–	42
– Vilanova del Camí	1	387	68	–	–	49

Estadístiques del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya 2005-2006.

1) Oferta de formació professional: la comarca de l'Anoia ofereix cicles formatius de grau mitjà en 8 de les 22 famílies professionals en què es classifiquen, mentre que en les 14 restants no hi ha oferta.

L'IES Milà i Fontanals du a terme el cicle formatiu de grau mitjà de Manteniment de vehicles autopropulsats, i el cicle formatiu de grau superior d'Automoció, amb un total de 141 alumnes matriculats, en el període escolar 2005-2006.

2) Oferta de formació universitària: L'Escola Universitària d'Enginyeria Tècnica Industrial d'Igualada (EUETII), adscrita a la UPC, imparteix formació universitària de primer cicle i ensenyaments de postgrau en les especialitats formatives de tècnic en Adoberia, Enginyeria Tècnica Industrial especialitat en Química (primer cicle) i màsters i postgraus en el camp de l'adoberia.

3) Oferta de formació ocupacional: la formació ocupacional a la comarca està focalitzada en pocs àmbits formatius, es detecta una mancança en la formació d'oficis bàsics, com el de mecànic, del qual no s'imparteix cap curs perquè no hi ha cap centre homologat. Per altra banda, el perfil formatiu de les persones en atur reflecteix un grau molt bàsic de formació, un 86% dels aturats té formació bàsica i un 10% formació professional.

1.2. Context sectorial

L'any 2006 les empreses dedicades al món del motor de la competició tenien poques alternatives per a provar els seus dissenys. Tanmateix, van sorgint diferents alternatives similars a Parcmotor, que són competència directa a la seva activitat:

- **La Ciudad del Motor (Alcanyís):** han creat un circuit envoltat de sòl industrial i una zona terciària. Tot ho gestiona un sol consorci. Disposen d'un pressupost de 100 milions d'euros aprovats. Han fitxat pilots i enginyeries de renom.
- **Pinto (Madrid):** projecte molt ambiciós que està en fase d'estudi.
- **Els (Nord França):** orientat a l'indústria.
- **Montmeló, Jerez, etc.:** són grans instal·lacions dedicades a grans esdeveniments esportius.
- **Idiada:** depèn de la Conselleria d'Indústria de la Generalitat de Catalunya i és gestionat pel Grup Aigües de Barcelona. És un circuit dedicat a proves per als fabricants de cotxes.

Cap dels circuits esmentats no té un centre formatiu que complementi l'activitat del circuit i dels polígons industrials.

Les empreses del sector de motor de competició que es troben a la comarca són:

- **Motos Esteve**, taller dedicat a motos d'enduro.
- **Beta Trueba SL**, taller dedicat a motos de trial.

En l'àrea d'influència de Parcmotor però fora de l'Anoia es localitzen les empreses:

- **Yamaha Motor España**, companyia del grup de Yamaha Motor Company Ltd. que disposa d'unes modernes instal·lacions que ocupen 33.400 m², sobre una superfície de més de 100.000 m², a Palau de Plegamans (Vallès Occidental).
- **Seat Sport**, a les instal·lacions de Seat a Martorell (Baix Llobregat).

És per aquest motiu que un dels objectius del projecte del Parcmotor era atraure a la comarca noves empreses dedicades al sector del motor de competició. L'Incasol, gestor del polígon industrial ubicat al Parcmotor, s'havia compromès amb l'Ajuntament de Castellolí a valorar, per a cada una de les

sol·licituds de les empreses que es volguessin ubicar al polígon, un informe de l'Ajuntament que establís que l'activitat de l'empresa s'adequava als objectius del Parcmotor.

Pel que fa a la **formació en l'àmbit del motor de competició**, diferents escoles n'imparteixen, tant de motocicletes com d'automòbils, i la més prestigiosa a Catalunya és el centre d'estudis Monlau, ubicat a Barcelona, que disposa de tallers i d'un equip de competició (Monlau Competició) on els alumnes fan pràctiques durant els estudis.

Com un exemple de **centres de formació fora d'Espanya**, a Anglaterra destaca el National College for Motorsport, amb formació dissenyada juntament amb l'Associació de la Indústria del Motor (Motorsport Industry Association, MIA) i l'Associació de Fabricants de Cotxes de Competició (Automotive Manufacturers Racing Association, AMRA).

A escala espanyola hi ha diferents centres formatius que fan cursos de formació per a mecànics de competició, tant de motocicletes com d'automòbils; la taula següent els mostra:

Centres formatius en mecànica de competició a Espanya

Centre	Curs	Durada	Preu	Ubicació	Títol
Centre d'estudis Monlau	Mecànic de competició de motocicletes	2 anys aprox.: 1.200 hores teòric i pràctiques. Formació en circuits i equips de competició 250 hores. Organitzades com a activitats extraescolars de visites a empreses del sector i seminaris específics 60 hores.	7.250 €	Barcelona	Diploma de "Monlau Competició" reconegut per la Reial Federació Motociclistica Espanyola. Diploma d'aptitud "Monlau Competició" Titulació Indústria "Responsable de taller"
Escuela Lorenzo Competición	Mecànic de motos de competició	1.200 hores	2.190 € Subvenció	Palma de Mallorca	Oficial
Técnicas Neotec SL	Mecànic d'automòbils de competició			Terrassa	Certificat d'aprofitament
Racingtec	Mecànic d'automòbils de competició	800 hores	400 €	Barcelona	Certificat d'aprofitament
EPS Formación	Mecànica d'alta competició	796 hores 2 anys presencial 1 any a distància	5.300 €	Barcelona	Responsable tècnic de taller

1.3. Context educatiu

L'esquema educatiu vigent a l'Estat espanyol està estructurat en l'educació obligatòria i l'educació no obligatòria. En acabar l'etapa de l'educació obligatòria, els alumnes reben una acreditació d'escolarització i, si han assolit els objectius establerts, obtenen el títol de graduat en educació secundària. Si es

finalitza satisfactòriament l'educació secundària, l'alumne té dues opcions per a continuar estudiant: cursar un cicle formatiu de grau mitjà dins la formació professional o bé accedir al batxillerat.

D'altra banda, l'alumne també es pot incorporar al món del treball, si té l'edat mínima per a accedir-hi, és a dir, 16 anys. En aquest cas, i suposant que necessites formació, podria accedir a algun curs dins la formació ocupacional.

1.3.1. Formació professional

La formació professional comprèn un conjunt d'ensenyaments que capaciten per a l'exercici qualificat de diverses professions i proporcionen a l'alumne la formació necessària per a adquirir la competència professional característica de cada títol, a més de comprendre l'organització i les característiques del sector corresponent.

La formació professional s'ordena en cicles formatius que donen la qualificació necessària per a executar les tasques pròpies de la professió.

Els cicles formatius s'organitzen en mòduls professionals que s'estructuren en crèdits de caràcter teoricopràctic de durada variable i propis de cada cicle formatiu.

Les especialitats de l'àmbit de l'esport i l'automoció en la formació professional són:

1) les **activitats físiques i esportives** amb cicles formatius de grau mitjà i superior

2) el **manteniment de vehicles autopropulsats**, en cicles formatius de grau mitjà amb les especialitats següents:

- Carrosseria
- Electromecànica de vehicles

I en grau superior, els següents:

- Automoció
- Manteniment aeromecànic

1.3.2. Formació ocupacional

Els cursos de formació ocupacional estan adreçats fonamentalment a treballadors en situació d'atur, són programes formatius teoricopràctics que tenen per finalitat millorar la qualificació professional o la capacitat d'inserció o reinserció laboral mitjançant l'assoliment i el perfeccionament de les competències professionals dels treballadors.

Es caracteritzen per tenir una oferta formativa molt àmplia d'especialitats en tots els sectors econòmics, la possibilitat de fer pràctiques en empreses i, en alguns casos, estades de perfeccionament a l'estranger. Aquestes accions es duen a terme mitjançant els centres d'innovació i formació ocupacional (CIFO) del Servei d'Ocupació de Catalunya, i els centres, públics o privats, col·laboradors en matèria de formació ocupacional.

1.3.3. Estudis universitaris

Les activitats del tercer cicle formatiu es classifiquen en quatre tipologies; es tracta de les següents:

1) **Programes de màster**, activitats de formació permanent de nivell superior que aporten un grau d'amplitud o profunditat suficients per a complementar els coneixements professionals en una àrea del saber determinada.

Els programes de màster s'adrecen a titulats universitaris de primer o segon cicle que vulguin assolir una determinada especialització funcional com a pas previ a l'ocupació d'un lloc de treball, o bé que estiguin interessats a reciclar-se en la temàtica.

2) **Programes i cursos de postgrau**, activitats de formació permanent de nivell mitjà que aporten un nivell elevat de coneixements en una determinada especialització funcional d'una àrea del saber.

Els programes i els cursos de postgrau s'adrecen a titulats universitaris de primer o segon cicle que vulguin fer una determinada especialització professional, com a pas previ a l'ocupació d'un lloc de treball, o bé que estiguin interessats a reciclar-se en la temàtica.

3) **Cursos d'especialització**, activitats de formació permanent de nivell bàsic, que aporten coneixements especialitzats dins una branca concreta d'una àrea del saber.

Els cursos d'especialització s'adrecen a professionals que es vulguin reciclar professionalment o que es vulguin especialitzar en aspectes específics.

Els estudis de tercer cicle han de seguir les normatives de l'Espai Europeu d'Educació Superior (Declaració de Bolonya).

1.3.4. Esport d'alt rendiment a Catalunya

A l'esport d'alt nivell s'arriba a partir de la millora tècnica i esportiva que els esportistes aconsegueixen en una etapa inicial de tecnificació esportiva, per a la qual han estat seleccionats prèviament pel seu rendiment i condicions. L'esport d'alt rendiment a Catalunya s'estructura en una xarxa conformada pel següent:

1) **Centre d'alt rendiment (CAR)** en el punt més alt de la xarxa, un equipament previst en la Xarxa d'Interès Nacional del PIEC (Pla director d'instal·lacions i equipaments esportius de Catalunya) i que té un paper clau en el disseny de la xarxa i en la seva coordinació. El CAR està complementat per un conjunt d'equipaments i serveis que se situen físicament a fora, però que hi mantenen una estreta relació; es tracta dels centres de referència federatius.

2) **Centres de referència federatius (CRF)**, són els centres especialitzats on es desenvolupa la fase de tecnificació d'una federació esportiva. En aquests centres es pot concentrar bona part de l'activitat federativa i són la seu estable dels grups d'entrenament, les concentracions de selecció i bona part de l'activitat en categories de base.

3) **Centres catalans de tecnificació (CCTE)**: en un segon nivell es troben els centres catalans de tecnificació, que poden ser multiesportius o especialitzats en funció de les disciplines esportives que incorporen i de la vinculació amb diferents federacions catalanes.

4) **Punts de tecnificació ARC (PTARC)**: la xarxa és complementa amb els punts de tecnificació repartits pel territori, que poden estar vinculats a qualsevol centre i són equipaments necessaris per al desenvolupament dels programes ARC.

La Generalitat de Catalunya ha dissenyat el Pla de la xarxa de tecnificació esportiva de Catalunya, que té caràcter de Pla de la xarxa complementària, i desplega, juntament amb altres plans, el Pla director d'instal·lacions i equipaments esportius de Catalunya (PIEC), que ha elaborat el Servei d'Equipaments Esportius del Consell Català de l'Esport.

1.4. Principals conclusions

L'anàlisi de l'entorn ens fa pensar que hi ha un espai en el món de la formació que pot ser cobert pel Campus del Motor, tenint com a objectiu principal formar especialistes del món de la competició del motor, amb una formació eminentment pràctica i adaptada a les necessitats de les empreses. És per això

que l'oferta formativa haurà de ser adaptada constantment a les necessitats del mercat, complementant altres centres formatius de la comarca i col·laborant-hi.

El projecte del Parcmotor de Castellolí es basaria en tres eixos fonamentals:

- Circuit de velocitat.
- Polígon industrial per a ubicar-hi empreses del sector de l'automoció.
- Centre de formació, que s'estructurarà en format de Campus del Motor.

2. Plantejament de solucions

2.1. Tipus d'entitat jurídica

Per a estudiar la forma jurídica més adient per al Campus del Motor s'ha tingut en compte l'objectiu final de la creació del centre a Parcmotor. La seva promoció s'emmarca dintre d'un projecte impulsat pel Consell Comarcal de l'Anoia, que vol fer de l'Anoia una comarca referent en la formació especialitzada en el món del motor, fomentant els nous sectors i augmentant les oportunitats d'accés al mercat de treball.

En definitiva, es tracta de trobar la forma jurídica més adequada per a un Centre de promoció pública, sense ànim de lucre, el benefici del qual redundarà en el creixement econòmic i social de la comarca de l'Anoia.

Els ingressos del Campus del Motor han de provenir tant de les quotes que paguin els alumnes i dels ingressos derivats d'altres activitats relacionades amb el món del motor de competició, com de subvencions i donacions públiques i privades.

Les característiques esmentades fan que la forma jurídica de societat anònima (o de responsabilitat limitada) no siguin adients per al Centre.

Així, s'ha considerat la **fundació** com la forma jurídica més adient per al Campus del Motor perquè és la que millor s'adapta als objectius previstos pel Consell Comarcal de l'Anoia en la creació del Campus, i això per les raons següents:

- La fundació és una entitat sense ànim de lucre, però pot dur a terme activitats econòmiques.
- L'activitat de la fundació ha de beneficiar col·lectius de persones: en aquest cas, la comarca de l'Anoia.
- Els promotors de la fundació poden ser entitats públiques, personalitats en nom propi, i empreses privades que vulguin promoure el Campus del Motor.
- La forma de govern de la fundació permet que el control, com a fundador i promotor, sigui públic.

- La dotació inicial de la fundació ha de consistir en una aportació de diners o bé de béns o drets valorables econòmicament, suficients per a dur a terme les activitats fundacionals.
- Les fundacions poden rebre subvencions, donacions, herències i ser entitats beneficiàries de mecenatge.
- Una fundació es pot agrupar amb altres entitats, públiques o privades, i constituir un consorci.
- Una fundació, com a entitat sense ànim de lucre, destinada a l'ensenyament es considera una activitat econòmica exempta del impost sobre societats.
- Les activitats de caràcter pedagògic fetes per fundacions no han de pagar impost sobre activitats econòmiques.

La gestió i la titularitat de la Fundació del Campus del Motor serà pública; jurídicament serà una entitat de dret públic regulada pel capítol 3 de la Llei 4/1985, de 29 de setembre, amb personalitat jurídica pròpia, que actua en règim d'empresa mercantil i gaudeix d'autonomia en la seva organització, i amb capacitat plena per al compliment de les seves finalitats. El fet que la fundació sigui de propietat majoritàriament pública donarà al centre:

- Estabilitat institucional, econòmica i esportiva.
- Disponibilitat de les instal·lacions esportives, residencials i mèdiques de titularitat pública.
- Imatge de prestigi.
- Transparència en la gestió.
- Arrelament a la comarca.

Les fundacions tenen personalitat jurídica des de la inscripció de l'escriptura pública de la seva constitució en el Registre de Fundacions, i només les entitats inscrites en aquest registre poden utilitzar la denominació de *fundació*.

Poden constituir fundacions les persones físiques i les persones jurídiques, siguin aquestes públiques o privades. Les fundacions es poden constituir per actes entre vius o *mortis causa*.

2.2. Disseny de govern

L'organització del Campus del Motor, constituït com a fundació, tindrà un caràcter eminentment gestor, i es deixaran les relacions institucionals i de patrocini per als representants del patronat.

2.2.1. Òrgans de govern

1) Patronat

El patronat és l'òrgan de govern i representació de la fundació. És un òrgan col·legiat que ha de ser integrat, com a mínim, per tres persones físiques o jurídiques. Pel que fa a la designació i la renovació dels membres del patronat, els fundadors es poden reservar, en la carta fundacional, el dret i la manera de procedir a la designació, el cessament i la renovació dels membres i els càrrecs del patronat.

El patronat hauria d'estar integrat, com a mínim, pel següent:

- a) Ajuntament de Castellolí.
- b) Consell Comarcal de l'Anoia.
- c) Generalitat de Catalunya.
- d) Federacions:
 - Federació Catalana i Espanyola de Motociclisme
 - Federació Catalana i Espanyola d'Automobilisme
 - Representants d'empreses del motor

El president de la fundació hauria de ser una persona de reconegut prestigi en el món de la competició, amb contactes i alt grau de dinamisme i iniciativa.

2) Consell General

S'encarregaria de la coordinació de les entitats públiques de les quals es poden obtenir subvencions i de signar convenis de col·laboració per a la promoció de l'esport del motor. N'haurien de formar part com a mínim:

- Generalitat de Catalunya.
- Consell Comarcal de l'Anoia.
- Federacions de motociclisme i automobilisme.

3) Comitès tècnics

Caldrà constituir comitès tècnics per a la definició i seguiment dels temaris formatius i la regularització segons les noves normatives i els avanços tecnològics.

2.2.2. Relacions de dependència jeràrquica o cooperació

Una de les claus d'èxit del Campus del Motor és la relació que ha d'establir amb els diferents ens involucrats en el projecte del Parcmotor. Aquests són, com a mínim, els següents:

- **Administracions públiques:** Generalitat i administracions locals.
- **Federacions esportives:** Real Federación Motociclista Española, Federació Catalana de Motociclisme, Real Federación Española de Automovilismo, Federació Catalana de Automobilisme, i les seves homònimes internacionals.
- **Empreses del món del motor:** empreses que col·laborin, tant donant material, com acceptant estudiants per a la realització de pràctiques o proporcionant personal expert per a fer classes.
- **Equips de competició:** en què els estudiants puguin fer pràctiques dins del món de la competició i proporcionar professionals experts per a fer classes.
- **Centres formatius:** per a col·laborar, complementar i alinear les diferents formacions que es facin a la comarca, i també convenis per a l'adaptació curricular dels pilots de menys de 16 anys que han de fer la formació obligatòria.
- **Centre de Medicina de l'Esport:** que supervisi, controli i faci el seguiment mèdic establert en el Centre de Tecnificació Esportiva del Motor.
- **Circuit de Parcmotor de Castellolí,** per a la utilització del circuit per a entrenaments i proves, mitjançant un acord d'utilització comú especial.
- **Residència/hotel/restaurants,** protocols de col·laboració per a la utilització, preus especials...
- **Mitjans de comunicació:** el patrocini, la col·laboració i la publicitat en els mitjans de comunicació especialitzats és vital per a la imatge del Campus del Motor.
- **Imatge:** finalment, però no menys important, és necessari, si no imprescindible, tenir algú de renom i experiència en el món de la competició que

sigui “la cara”, “la imatge” del centre, per a atraure, no solament alumnes, sinó també periodistes i inversors.

La relació amb aquestes diferents entitats o institucions és més que aconsellable, però és possible diferenciar un nivell més necessari o imprescindible i un nivell recomanable segons l'estratègia a escala política i econòmica que hagi de seguir el centre formatiu. Així doncs, es pot distingir entre el següent:

- És imprescindible que estiguin representats en algun òrgan de govern del Campus del Motor, pel seu alt nivell d'influència política i econòmica: Generalitat, administracions locals, federacions catalanes i empreses del sector.
- Ens amb els quals cal tenir una estreta col·laboració atès al seu paper primordial en l'èxit del centre; hauran de ser representats en algun òrgan assessor o consultor: equips de competició, mitjans de comunicació, empreses del sector.
- Ens que tenen molt a dir en la gestió diària del centre, i impliquen totalment o en gran mesura la seva imatge i experiència personal; es tracta de persones de renom i experiència que s'haurien incloure en algun òrgan de gestió del Campus.

2.3. Fonts de finançament

El Campus del Motor, tal com està concebut, pot tenir diferents formes de finançament, tant per a l'inici com per a l'explotació. Una de les fonts de finançament possibles és el cobrament de matrícules i quotes als alumnes que s'hi inscriuïn o a les empreses que demanin serveis. Tanmateix, no s'entrarà a analitzar amb detall aquesta via perquè no serà la font principal.

El fet que no es faci formació reglada impedeix obtenir les subvencions de l'Administració en aquest concepte. No obstant això, hi ha altres fonts de finançament, que exposem seguidament.

1) Subvencions per CTE de la Generalitat de Catalunya

La Generalitat de Catalunya ha plantejat en el Pla de la Xarxa de Tecnificació Esportiva de Catalunya un pla d'inversions de la Xarxa de Tecnificació per al període 2006-2008.

Com a hipòtesi de treball planteja una durada de la primera etapa de tres anys.

2) Subvencions per a instal·lacions esportives

El Consell Català de l'Esport convoca periòdicament un concurs públic per a la concessió de subvencions que afectin els plans, els programes, les obres o el funcionament d'equipaments esportius, per a un període determinat.

Només les entitats de caràcter públic i les entitats privades inscrites o adscrites al Registre d'entitats esportives de la Generalitat de Catalunya poden rebre subvencions per a equipaments esportius. Per a la concessió d'aquestes subvencions es té en compte la viabilitat tècnica del projecte i l'adequació a les determinacions del PIEC i als estudis de localització.

A més, el Consell Català de l'Esport pot facilitar l'accés a una línia de crèdit específica per a la planificació, programació, construcció o gestió d'equipaments esportius, mitjançant l'informe favorable sobre la viabilitat esportiva de l'actuació.

3) Subvencions del Consell Superior d'Esports

El Consell Superior d'Esports convoca, anualment, una línia de subvencions a les comunitats autònomes, per a col·laborar en les despeses de gestió i d'infraestructures i equipaments dels CTD i CETD que tinguin programes de tecnificació d'interès estatal.

4) Beques per a pilots de la Federació Catalana de Motociclisme

La Federació Catalana de Motociclisme dóna beques a joves pilots amb gran potencial de ser esportistes d'elit. Aquestes beques els serveixen per a poder concentrar-se en centres d'alt rendiment i poder compatibilitzar els estudis amb els entrenaments.

5) Formació ocupacional

Els cursos que imparteixen els centres col·laboradors són objecte de subvenció, la quantia màxima de la qual es fixa per mitjà de mòduls per alumne/hora. En la fixació de la quantia es té en compte: l'especialitat que s'hi imparteix, el nivell formatiu del curs, el grau de dificultat de la tècnica impartida i el caràcter presencial o a distància de les accions formatives.

La subvenció, que no pot superar la quantia del mòdul corresponent, compensa els costos de professorat, l'assegurança d'accident dels alumnes, els mitjans didàctics, el material escolar, l'amortització d'instal·lacions i equips i les despeses generals d'administració, realitzats i justificats efectivament. A la quantitat resultant s'adjudica un 10 % per a compensar despeses de justificació difícil. Així mateix, també se subvenciona el desplaçament en transport públic dels alumnes assistents a la formació.

6) Unió Europea

Els fons de la Unió Europea es poden sol·licitar en funció de diferents conceptes: desenvolupament local, formació, esport, educació, etc. Un pla de viabilitat pot ser l'espai per a identificar de manera més concreta els recursos de la Unió per sol·licitar. En tot cas, hauran de ser recursos procedents de dos tipus de fons comunitaris: el Fons Social Europeu (FSE) i el Fons Europeu de Desenvolupament Regional (FEDER).

7) Espònsors

És clau aconseguir algun espònsor que contribueixi al finançament del Campus del Motor. Les despeses en material són massa importants per a poder arribar a tenir un equilibri econòmic sense espònsor.

Empreses que ja actuen com a espònsors, com RACC, REPSOL, ENDESA, SEAT, Telefónica... poden ser possibles candidats a actuar-ne també al Campus del Motor.

Tanmateix, es pot aconseguir que les empreses proveïdores de materials consumibles patrocinin el subministrament de part d'aquests materials de franc, a canvi de publicitat i promoció.

A més també seria interessant negociar amb empreses del sector, tant mecànic com de carrosseria, per tal que aportin de franc, o almenys a preu de cost, les eines i maquinària necessàries al taller de formació. Per a aquestes empreses, un centre de formació que utilitza les seves màquines és una excel·lent promoció, i els alumnes, futurs usuaris, en serien prescriptors.

3. Disseny funcional i organitzacional

3.1. Disseny del campus

El Campus del Motor s'ubicarà en uns terrenys cedits per Parcmotor, al costat del circuit i el polígon industrial can Parera.

En aquest punt es detalla el procés que s'ha de seguir per a la creació del centre, pel que fa als tres aspectes següents:

- Requisits mínims que ha de complir el centre en la seva creació com a entitat física (edifici) i com a entitat jurídica (forma legal).
- Tràmits legals, econòmics (finançament) i publicitaris (donar a conèixer el centre).
- Organització del centre per a l'explotació.

Per tal que els centres educatius disposin de l'autonomia pedagògica, organitzativa i de gestió econòmica necessària, el Departament d'Educació de la Generalitat promou els plans estratègics regulats pel Decret 132/2001, de 29 de maig.

El pla estratègic d'un centre educatiu és la concreció dels seus objectius durant un període de quatre cursos escolars consecutius, en el marc del seu projecte educatiu i curricular i dels procediments d'avaluació que preveu el pla d'avaluació interna. Els centres que tenen un pla estratègic poden disposar de més autonomia per a fixar els seus objectius, la manera d'aconseguir-los i els recursos necessaris.

El Departament d'Educació dota els centres dels recursos necessaris per a assolir els objectius del seu pla estratègic, tenint en compte la mida i complexitat del centre, el seu entorn, la dotació de recursos actual, el contingut del pla estratègic i una avaluació de la gestió dels recursos.

3.1.1. Creació del Campus del Motor: edificació i urbanització

La superfície disponible per a la creació del Campus del Motor és d'uns 5.000 m² de terreny, cedit per Parcmotor, que el té llogat per 50 anys.

El terreny disponible es dividirà en un conjunt edificable amb una arquitectura integrada amb l'entorn, de 10.000 m² de construcció repartits en 3 plantes més un soterrani d'una planta. El centre formatiu utilitzarà una superfície construïda de 2.000 m² de l'edifici, i també el taller i zona d'emmagatzematge, d'uns 1.500 m². L'aparcament soterrani tindrà una capacitat de 200 vehicles, amb una superfície total per a dues plantes de 5.000 m². Finalment, es preveu una utilització de 4.000 m² d'altres empreses de serveis que s'hi vulguin instal·lar. A continuació, es detallen els diferents equipaments:

1) Edifici del centre formatiu

L'edifici del Campus del Motor s'ha de dissenyar en diversos mòduls interconnectats que permetin la realització de diferents tipus de formacions, amb diferents tipus de perfil de persones sense sensació d'aglomeració ni tampoc d'aïllament. A l'edifici s'ubicaran els espais següents:

- aules de classes
- aules multiutilització
- aules de pràctiques
- laboratoris
- biblioteca
- sala de mediateca
- sala d'actes
- àrees de direcció i administració

2) Zones comuns

L'objectiu és integrar l'edifici en un entorn agradable, que permeti el passeig, la reflexió, la comunicació, l'estudi i faciliti l'accés, l'aparcament i la mobilitat. En les zones comunes s'ubicaran els espais següents:

- àrees d'esbarjo
- zones verdes
- aparcament (adicionalment, es podria construir una zona d'aparcament soterrània amb una capacitat aproximada de 100 places)
- carrers d'accés

Així mateix, s'haurà de preveure la construcció o instal·lació d'empreses de serveis per al personal, professorat o alumnes de fora de la comarca; en concret caldria preveure:

- hotel o col·legi major

- restaurants
- zona comercial amb botigues que facilitin l'adquisició de material necessari per a l'estudi, com llibreria, papereria, ferreteria... i també l'equipament que usaran els alumnes al campus, sobretot per a les practiques: botes, samarretes, cascos, etc. de competició.

3) Tallers i zona d'emmagatzematge

Ubicada entre l'edifici formatiu i el circuit, s'haurà de construir una zona de tallers on els alumnes puguin posar en pràctica els seus coneixements, distingint zones de soldadura, zones de taller, zones de muntatge... Aquesta zona de tallers haurà de disposar d'un sistema de seguretat addicional a causa de la natura de les activitats que s'hi faran (sistema antiincendis, antifums, materials de construcció ignífugs...), i donar als alumnes tots els materials de seguretat necessaris per a la realització de les pràctiques: màscares, guants...

Juntament amb la zona de tallers s'haurà d'ubicar una zona d'emmagatzematge del material per utilitzar durant les pràctiques, amb un sistema que permeti ordenar-lo, facilitar-ne l'accés i controlar-ne el lliurament i la devolució.

4) Centre de tecnificació esportiva

Com ja s'ha dit, el Campus del Motor hauria de ser un centre de tecnificació esportiva; les condicions mínimes que hi ha d'haver perquè es reconegui com a tal són les que s'indiquen a continuació:

- Les instal·lacions o espais del centre han d'oferir una disponibilitat de lloc i horària adequada a les necessitats del programa esportiu.
- Llista d'esportistes seleccionats per a la tecnificació (futurs), amb els objectius individualitzats de cadascun, quantificats d'acord amb la normativa de la tecnificació específica.
- Personal tècnic esportiu que intervindrà en el desenvolupament de les activitats de tecnificació.
- Centre de medicina de l'esport de segon nivell que farà el seguiment mèdic establert en la tecnificació.
- Residència i menjador.
- Centre d'ensenyament de secundària de referència de centres d'alt rendiment i tecnificació, amb adaptació horària i curricular.

- Tutoria permanent.
- Programes d'entrenament coordinats amb les federacions respectives i sota una direcció tècnica definida. La quantitat i qualitat de l'entrenament estan prefixats en els programes ARC (normatives de tecnificació específica) de les federacions catalanes.

La normativa vigent permet algunes variacions en les normes generals d'aplicació segons característiques especials derivades de la pràctica pròpia.

3.2. Organització

La **gerència** del Campus del Motor ha d'estar ocupada per una persona amb la qualificació necessària per a dirigir un centre de formació i un centre de tecnificació esportiva; cal experiència en la gestió d'establiments esportius i coneixements del món del motor.

La **subdirecció de formació** exercirà la tasca de coordinació dels diferents programes formatius propis que s'impartiran al Campus del Motor, estarà a càrrec dels coordinadors i directores de les diverses accions formatives i dels professors. Vetllarà per la qualitat de la formació i impulsarà la innovació amb orientació a les necessitats del món de l'automoció i de la comarca de l'Anoia. Aquesta subdirecció l'hauria d'ocupar un professional amb experiència en gestió d'entitats formatives relacionades amb el motor.

En la subdirecció de formació s'anomenaran responsables per àmbits formatius (que vetllaran per la coherència de l'aprenentatge en els diferents tipus de formació) i responsables per tipus d'estudis (que vetllaran per la coherència de coneixements dins d'un mateix tipus d'estudi).

La **subdirecció esportiva** exercirà les tasques de coordinació esportiva dels esportistes del centre. Aquesta subdirecció l'hauria d'ocupar un professional amb experiència esportiva demostrable en els esports del motor i amb la qualificació necessària per a dirigir un equip de tutors, entrenadors i col·laboradors esportius.

De la subdirecció esportiva en dependran:

- Una àrea acadèmica formada per tutors que vetllaran per cadascun dels pilots (tant des de la vessant esportiva com acadèmica).
- Una àrea de manteniment esportiu.
- Una àrea esportiva, responsable de la coordinació directa amb les federacions esportives per a l'elaboració dels programes de tecnificació esportiva, i

de la coordinació de l'equip d'entrenadors i col·laboradors esportius i dels preparadors físics.

- Una àrea de medicina esportiva, responsable de vetllar per la salut física i mental dels pilots: medicina esportiva, traumatologia, fisioteràpia i psicologia esportiva.

La **subdirecció administrativa** es responsabilitzarà de les funcions comunes imprescindibles per al funcionament del centre, concretament de les àrees o àmbits següents:

- Àrea financera.
- Àrea jurídica.
- Àrea de recursos humans.
- Àrea de manteniment i logística.
- Àrea d'informàtica i audiovisuals.

Les àrees de residència, restauració i altres serveis se subcontractaran a empreses externes i seran controlades des de l'àrea d'Administració.

3.3. Tipus de gestió i lideratge

El gestor del Campus del Motor, tal com s'ha comentat, ha de tenir un **alt grau de carisma** per tal d'arrossegar al màxim tot el personal involucrat en el projecte.

Mitjançant un **lideratge participatiu i democràtic** es vol involucrar tot l'equip en els diferents aspectes de l'evolució del projecte. Encara que l'última decisió és sempre dels responsables, s'exercirà una direcció participativa orientada a obtenir la màxima qualitat dels serveis oferts.

La gestió del campus del motor estarà orientada al següent:

- un lideratge compartit, distribuït;
- amb una direcció centrada en el desenvolupament dels professionals;
- amb una direcció visionària;
- que assumeixi riscos;
- directament implicada en les decisions pedagògiques i laborals.

El gestor del Campus del Motor ha de ser un professional específicament contractat per a aquest paper i funció, i també la resta de l'equip directiu, ja que entenem que la gestió, encara que coordinada amb la docència, l'ha de fer personal format i amb experiència.

3.4. Gestió de persones

El Campus del Motor aplicarà una **gestió per competències**, que permet la gestió de les persones amb igualtat d'oportunitats, i conformarà un sistema flexible, que afavoreix l'eficàcia i l'eficiència en els processos de recursos humans.

La gestió per competències permetrà al Campus del Motor adaptar-se amb rapidesa als canvis continus que experimenta el mercat i la societat actual, i constitueix una eina de gestió fiable per a augmentar la productivitat i aprofitar el talent de les persones que formen part de l'equip.

Les competències professionals són la conjunció de diversos elements:

- 1) **Saber**: conjunt de coneixements relacionats amb els comportaments implicats en la competència.
- 2) **Saber fer**: conjunt d'habilitats que permeten posar en pràctica els coneixements que es posseeixen, i també saber actualitzar-los.
- 3) **Saber estar**: conjunt d'actituds que concorden amb les característiques principals de l'entorn organitzacional.
- 4) **Voler fer**: conjunt d'aspectes motivacionals responsables del fet que la persona vulgui o no fer els comportaments propis de la competència.
- 5) **Poder fer**: conjunt de factors relacionats amb la capacitat personal i el grau d'afavoriment del medi.

El campus del motor definirà i publicarà una política general de recursos humans com a guia orientadora de tota acció en la gestió de les persones, amb els objectius següents:

- facilitar la consecució dels objectius tant de l'entitat com en matèria de persones
- afavorir els processos de comunicació dins de l'organització
- descentralitzar algunes responsabilitats de recursos humans. Per exemple, la responsabilitat de la selecció o avaluació es traspasarà als responsables de les diferents unitats
- dotar d'objectivitat la gestió de persones, i per tant motivar i fidelitzar els treballadors i treballadores perquè saben el que l'organització espera d'ells i el que els està disposada a oferir.

Una bona manera de motivar i retenir docents degudament qualificats és oferir oportunitats clares i perspectives veritables de realitzar i desenvolupar una carrera professional, la possibilitat d'establir un bon equilibri entre la vida personal i la vida professional, i bones condicions generals de servei, incloent-hi els salaris.

Es faran avaluacions anuals, per tal de mesurar, en tot el personal:

- **Valors:** grau d'alineament de la conducta dels equips amb l'estratègia de treball i manera de fer de la nostra entitat, quant al nivell de compromís i com es porta a la pràctica. És la valoració del seguiment del codi de conducta del Campus del Motor.
- **Objectius:** quantitatius, el "què" fem, els resultats. Han de ser mesurables, específics, assolibles i determinats en el temps.
- **Competències:** el "com" ho fem, la perspectiva qualitativa, la persona. Valora els comportaments observables que indiquen el grau de cada competència: treball en equip, comunicació, flexibilitat, etc.

Tota aquesta informació servirà per a poder fer una veritable política orientada a les persones en el àmbit de formació, retribució, plans de carrera i gestió per competències.

3.5. Oferta formativa

La selecció de l'oferta formativa s'ha fet segons unes premisses de partida:

- Formació relacionada amb l'àmbit del motor de competició.
- Formació identificada com a necessitat en el món laboral.
- Formació de referència a escala estatal o internacional.
- Formació que permeti una forta interrelació amb les empreses del sector.
- Formació que ajudi a reduir la taxa d'atur de la comarca.
- Formació complementària que no entri en competència amb la formació actual de la comarca.
- Formació molt pràctica i amb clara orientació al món laboral.

El Campus del Motor de l'Anoia oferirà un ventall d'oferta formativa diferencial, especialitzada i de qualitat que atragui no solament estudiants de la comarca, sinó també de Catalunya, d'Espanya i de fora d'Espanya.

S'han identificat quatre àmbits de formació per a impartir-se al Campus del Motor:

1) **Formació a pilots**, en paral·lel amb un Centre de Tecnificació Esportiva (CTD), dirigit a joves pilots que vulguin compatibilitzar els entrenaments amb la seva formació bàsica, de manera que a mitjà o llarg termini tinguin una sortida professional.

2) **Formació en gestió esportiva**, dirigit a responsables d'equips de competició i a responsables de la seva gestió esportiva, que vulguin actualitzar les àrees de normativa, organització, gestió d'equips... També dirigit a persones amb formació universitària o similar que tinguin experiència en l'àmbit del motor o en l'esportiu i es vulguin especialitzar o reciclar en la gestió esportiva en el món del motor de competició.

3) **Formació en mecànica de competició**, dirigit a mecànics o professionals similars, tant especialitzats en mecànica general com de competició, incloent-hi motors, caixes de canvi, suspensions i electrònica aplicada als vehicles de competició.

4) **Formació en carrosseria de competició**, dirigit a tècnics de carrosseria o professionals similars que es volen especialitzar en l'àmbit dels materials utilitzats en la competició, especialment en els nous materials com l'alumini, el carboni o el titani.

3.5.1. Tipus de formació

Els quatre àmbits de formació descrits s'hauran de desenvolupar en diferents formats de formació segons el perfil inicial de l'alumnat.

El quadre següent mostra la combinació entre àmbits i tipus de formació:

Àmbits formació	Format formació					
	Tecnificació esportiva	Especialització	Tercer cicle	Seminaris	Formació contínua	Formació ocupacional
1. Formació a pilots	x	x		x		
2. Formació en gestió esportiva		x	x	x	x	
3. Formació en mecànica de competició		x	x	x	x	x
4. Formació en carrosseria de competició		x		x	x	x

Tots els àmbits i tipus de formació tindran com a tret diferencial no solament l'alt grau d'especialització i qualitat, sinó també la col·laboració amb altres entitats en àmbits com:

- La recepció d'alumnes d'altres centres per a la realització de pràctiques.
- La realització de proves d'investigació dutes a terme per l'Escola Universitària d'Igualada.
- El disseny i fabricació de peces específiques per a empreses del sector.

3.5.2. Descripció dels cursos

Per a cada un dels àmbits i tipus de formació s'ha identificat una sèrie de cursos. La taula següent n'indica el nombre en la zona de confluència entre l'àmbit i el tipus al qual correspon el curs.

Àmbits formació	Format formació				
	Tecnificació esportiva	Especialització	Tercer cicle	Formació contínua	Formació ocupacional
1. Formació a pilots	1				
2. Formació en gestió esportiva		1	1	1	
3. Formació en mecànica de competició		1	1	1	1
4. Formació en carrosseria de competició		1		1	1

De manera més concreta els cursos identificats són els següents:

- Formació a pilots/tecnificació esportiva: curs de pilotatge de motos de competició.
- Gestió esportiva/especialització: curs de gestió esportiva d'equips de competició del motor.
- Gestió esportiva/tercer cicle: curs de direcció d'equips de competició del motor.
- Gestió esportiva/formació contínua: curs en gestió esportiva.
- Mecànica de competició/especialització: curs de motocicletes de competició.

- Mecànica de competició/tercer cicle: curs de d'alta mecànica de motos de competició.
- Mecànica de competició/formació contínua: curs de formació contínua en mecànica de competició.
- Mecànica de competició/formació ocupacional: curs de mecànica de vehicles.
- Carrosseria de competició/especialització: curs de carrosseria de vehicles de competició.
- Carrosseria de competició/formació contínua: curs de formació contínua de carrosseria en mecànica de competició.
- Carrosseria de competició/formació ocupacional: curs de carrosseria de vehicles.

Pel que fa als seminaris previstos en cada un dels àmbits i tipus de formació, no s'ha entrat a identificar-los més enllà del que s'ha assenyalat en l'apartat anterior d'aquest capítol perquè podran ser de temàtiques molt variades segons les necessitats de l'alumnat, el professorat, les empreses, les entitats esportives, les demandes dels aficionats, etc.

Cadascun dels cursos requereix una descripció amb una visió global i completa de tots els seus elements:

- **Àmbit de formació:** definició de l'àmbit formatiu en què s'enquadra el curs, dins dels quatre àmbits proposats en l'estudi (formació a pilots, gestió esportiva, mecànica de competició, i carrosseria de competició).
- **Nom:** denominació del curs.
- **Titulació:** títol que rebrà l'estudiant si aprova el curs, especificant si el títol és reconegut oficialment o es tracta d'un certificat d'aprofitament.
- **Nivell d'estudis:** identificació del nivell d'estudis cursat (d'especialització, de tercer cicle, formació contínua i formació ocupacional).
- **Format:** presencial, semipresencial o a distància.
- **Durada:** durada del curs mesurat en anys escolars.
- **Objectius:** objectius principals del curs.

- **Adreçat a:** perfil que han de tenir les persones per a poder cursar el curs, quant a titulacions, coneixements o nivell d'experiència.
- **Sortides professionals:** llocs de treball i capacitats assolides en finalitzar els cursos.
- **Contingut teòric:** continguts mínims per rebre durant la realització dels cursos. No s'entra en detall en els temaris concrets de cada contingut.
- **Contingut pràctic:** pràctiques per fer durant els cursos, com a complement del contingut teòric.
- **Requisits del professorat:** perfil de professorat requerit per a poder oferir els continguts proposats.
- **Requisits logístics / materials:** necessitats de materials i altres necessitats per a poder fer essencialment el contingut pràctic del curs.
- **Nombre d'alumnes:** nombre màxim d'alumnes per classe. Si se supera aquest nombre, s'haurà de formar un nou grup/classe. Per a les pràctiques, es dividiran en grups més petits.
- **Costos:** costos directament associats al curs. No s'inclouen els costos fixos i comuns a tots els cursos.
- **Ingressos:** possibles fonts de finançament del curs.
- **Observacions:** altres aspectes no coberts pels camps anteriors.

Pel que fa als seminaris, com ja s'ha indicat, s'entén que es faran de manera periòdica amb temàtiques relacionades amb el món de la competició, però que no es repetiran segons els cursos oficials del centre formatiu.

3.6. Pla economicofinancer

El disseny econòmic s'ha concretat en les inversions, ingressos i despeses directament relacionades amb els dissenys formatiu funcional. Per al disseny econòmic del Campus del Motor s'ha considerat:

- **El pla d'inversions**, que consisteix en la quantificació de les diferents inversions que s'han de fer per a posar en marxa i mantenir les activitats del Campus del Motor. Inclou les inversions inicials, l'estimació del moment en el qual s'han de fer les inversions, les inversions posteriors, i els criteris que s'han utilitzat per a la presa de decisions sobre inversions.
- **El compte de resultats**, que proporciona la informació de la previsió econòmica del funcionament del centre. En el compte de resultats s'han sepa-

rat els diversos conceptes d'ingressos relacionats amb el Campus del Motor i s'han detallat les diverses partides de despeses d'explotació. Pel que fa als ingressos, s'ha tingut en compte la procedència d'aquests, en el sentit de si estan previstos o pactats ingressos procedents de finançament públic. Al compte de resultats s'ha incorporat el procediment de càlcul utilitzat per a determinar les diferents partides de despesa previstes.

- **El pla de tresoreria**, que permet identificar les necessitats financeres, establir les causes d'aquestes necessitats financeres, i donar la línia d'actuació per a plantejar una proposta de pla de finançament per al Campus del Motor.

La Llei 37/1992 del 28 de desembre, de l'impost sobre el valor afegit, indica que els centres de formació (escolar i postgraduats, reciclatge professional) estan exempts de repercutir l'IVA. Així, tot el pressupost s'ha basat en el fet que les activitats que fa el Campus del Motor no repercuteixen IVA, i en conseqüència, tampoc no es pot deduir l'IVA suportat, amb la qual cosa qualsevol import, inversió o despesa que s'ha considerat s'ha registrat amb l'IVA suportat com a cost.

En el pressupost es considera un temps de 2 anys des del vistiplau del projecte fins a la posada en marxa del centre. Aquest període se l'ha denominat "Any inicial 1" i "Any inicial 2", en els quals es fan les inversions necessàries per a la posada en marxa del Centre. A partir d'aquí, es proposen les inversions, ingressos i despeses per als primers 3 anys d'activitat.

3.6.1. Pla d'inversions

Dins del pla d'inversions s'han considerat tots els elements que s'han de comprar per a disposar de les infraestructures necessàries per a iniciar i mantenir l'activitat del centre. Una de les característiques més importants de les inversions és que tenen una llarga vida al servei del centre, i es comptabilitza l'ús mitjançant l'amortització dels béns, que es reflectirà com a despesa al compte de resultats. En canvi, el concepte de despesa es refereix als béns o serveis que es consumeixen en les activitats d'una entitat.

D'acord amb aquest concepte, s'ha analitzat la conveniència de fer les inversions següents, per a poder desenvolupar les activitats del Campus del Motor:

- Urbanització i accessos.
- Edifici i instal·lacions bàsiques.
- Instal·lacions específiques i maquinària.
- Mobiliari.
- Sistemes d'informació.
- Immobilitzats immaterials.
- Prototips i material de formació no fungible.

Observació

En aquest apartat es descriuen les bases de càlcul dels tres apartats: pla d'inversions, compte de resultats i pla de tresoreria, però no es presenten, per temes de confidencialitat, els nombres resultants de l'estudi.

3.6.2. Compte de resultats

El compte de resultats proporciona la previsió econòmica del funcionament del centre. Com a base per als càlculs, no es considera que al centre es faci cap activitat d'investigació pura, ni que el centre disposi d'un equip de competició propi.

Al compte de resultats s'han separat els diversos conceptes d'ingressos relacionats amb el Campus del Motor, i s'han detallat les diverses partides de despeses d'explotació. Pel que fa als ingressos s'ha tingut en compte la procedència d'aquests, en el sentit de si estan previstos o pactats ingressos procedents de finançament públic.

El compte de resultats té un horitzó de 3 anys, des de l'inici de les activitats del centre.

Pressupost del ingressos durant els primers 3 anys

En el pressupost d'ingressos referents al Campus del Motor s'han avaluat els ingressos provinents del següent:

1) Quotes dels alumnes

S'estableix un preu per tipus de titulació. En funció del nombre d'alumnes estimat per curs i any, s'han calculat els ingressos per quotes.

S'ha considerat una ocupació dels cursos esglaonada: aproximadament un 50% al primer any, un 75% al segon any i un 100% al tercer any.

Un mateix curs pot tenir una o diverses classes o grups o línies, depenent del nombre total d'alumnes del curs. Per al càlcul s'ha estimat que, quan el nombre d'alumnes sobrepassa el màxim ideal, es crea una nova classe, amb nous costos de professors. Encara que també es podrien fer les classes teòriques conjuntament, i dividir les classes pràctiques en un nombre d'alumnes més petit, per prudència i per anar a màxims de qualitat s'ha considerat que es doblava la despesa.

2) Subvencions

En el punt "Fons De Finançament" es detalla la relació de possibles subvencions que pot rebre el Campus del Motor.

Pel que fa al moment del cobrament efectiu d'aquestes subvencions, s'estima que totes les subvencions es cobren de manera puntual, i que totes les subvencions que es proposen es concediran.

Les subvencions relacionades amb inversions en actius fixos es cobren en el moment de la concessió de la subvenció, i es declaren com a ingressos en funció de la vida útil del bé subvencionat. Això significa que en el pressupost de tresoreria l'import subvencionat entra com a cobrament quan es concedeix, i que en el compte de resultats l'import entra com a ingrés, en parts alíquotes, en funció del nombre d'anys de vida útil de l'actiu subvencionat. Per aquesta raó, s'ha considerat el cobrament total en el pressupost de tresoreria, però no s'ha considerat l'ingrés per subvencions en els actius en el compte de resultats.

En la hipòtesi de lloguer de l'edifici, no s'han considerat les subvencions per a finançar l'edificació.

No s'ha avaluat cap tipus d'ingrés que no provingui de l'activitat de formació, encara que podria resultar interessant estudiar altres vies addicionals d'aconseguir ingressos: proves de materials, suport a equips de competició, trobades empresarials, organització de jornades d'enfortiment d'equips, lloguers d'espais, trobades de demostració de pilots, donacions d'empreses i particulars ...

Pressupost de les despeses d'explotació del centre durant els primers 3 anys

Per a l'elaboració del pressupost de les despeses d'explotació, s'han considerat:

1) **Despeses imputables:** són les despeses assignables directament i inequívocament a un curs concret. S'han calculat per a cada curs, cada any (els cursos de 2 anys de durada) i cada convocatòria de curs (els cursos que s'impartiran diverses vegades l'any). Aquestes despeses s'han dividit en el següent:

- Despeses que depenen del nombre d'alumnes: com més alumnes, més utilització, més despesa. És la partida de materials i consumibles.
- Despeses que no depenen del nombre d'alumnes: si es fa el curs, aquesta despesa existeix independentment del nombre d'alumnes. És la partida de cost del professorat.

2) **Despeses comunes:** són les despeses necessàries per a l'explotació del Campus del Motor, però que no són directament imputables a cap curs concret. Per a analitzar les despeses comunes s'ha avaluat si són despeses necessàries les partides següents, i se n'ha determinat el procediment de càlcul.

- Despeses d'investigació i desenvolupament.
- Personal i seguretat social.
- Lloguers i cànon.
- Reparacions i conservació.
- Serveis professionals independents.
- Transports i missatgers.

- Primes d'assegurances.
- Serveis bancaris i similars.
- Publicitat, propaganda i relacions públiques.
- Subministraments.
- Altres serveis.
- Tributs.
- Dotacions per a les amortitzacions.

3.6.3. Pla de tresoreria

El pla de tresoreria consisteix a reflectir tots els cobraments i pagaments que s'han de fer des del moment de l'aprovació del projecte, passant pel temps necessari per a edificar, adquirir i condicionar les inversions, i durant els 3 anys següents des de la posada en marxa del centre formatiu.

El pla de tresoreria permet identificar les necessitats financeres, establir les causes d'aquestes necessitats, i orientar l'actuació per plantejar una proposta de pla de finançament per al Campus del Motor.

El pressupost de tresoreria no inclou la petició de crèdits i les despeses financeres associades perquè depenen de les decisions de finançament del centre. El pressupost de tresoreria té el mateix horitzó que el pla d'inversions, ja que des de l'inici de la construcció del centre cal conèixer les necessitats financeres generades.

3.7. Comunicació

3.7.1. Gabinet de comunicació

Caldria disposar d'un professional de la comunicació o subcontractar una agència de comunicació que es responsabilitzaria del disseny del pla de comunicació i promoció del Campus del Motor.

Seguidament es presenten algunes de les entitats a les quals es podrien fer presentacions del projecte i el tipus de serveis que es podrien oferir a cadascun. També es presenten alguns dels possibles mecanismes per a la captació de alumnes.

3.7.2. Presentació del projecte als agents socioeconòmics i les empreses

- Presentació a les federacions del motor: automobilisme i motociclisme.
- Presentació del projecte per a involucrar les federacions en els programes de tecnificació del centre de tecnificació i alt rendiment, per a aconseguir finançament i per a oferir el campus com a centre d'entrenament i forma-

ció del planter de pilots. La presentació del campus se hauria de fer a les federacions catalanes i nacionals.

- Presentació a la Presidència de la Generalitat de Catalunya, com a promotor i coordinador de tots els departaments involucrats o afectats: Treball; Educació; Turisme; Universitats, Innovació i Empreses, etc.
- Presentació al Consell Superior d'Esports: per a la concessió de subvencions a l'esport de tecnificació i alt rendiment.
- Universitat Politècnica de Catalunya: presentació del Campus del Motor per a la certificació del centre formatiu de grau superior.
- Presentació a les empreses del sector del motor.
- Presentació de la formació ocupacional i contínua amb l'objecte de fer cursos de formació amb compromís de contractació o cursos de formació contínua per a treballadors.
- Presentació de l'oferta d'especialització: per a assolir acords de col·laboració per a la realització de pràctiques per als alumnes.
- Presentació de les instal·lacions amb l'objecte d'assolir acords de col·laboració per a la realització d'estudis o proves.
- Presentació per a captar fonts de finançament mitjançant esponsorització.
- Presentació per a aconseguir material per a la realització de practiques, com motors, motocicletes, etc.

3.7.3. Mecanismes de captació d'alumnes

- **Pàgina web.** La pàgina web és una valuosa eina de comunicació externa i interna que permet tant presentar el Campus del Motor com informar sobre l'oferta formativa del centre. Per altra banda, la tecnologia web es pot fer servir com una eina per al complement de la formació dels alumnes per a facilitar la continuïtat de la formació tot oferint un seguiment a distància. Igualment, podria evolucionar envers l'ofertament de cursos o assignatures de formació a distància.
- **Presentació als centres de formació de l'Anoia.** Com que el Campus té com un dels seus objectius la dinamització de l'economia de l'Anoia i la contribució a la formació de grau mitjà i superior de la seva població, una eina important per a la captació d'alumnes de la comarca seria la presen-

tació de l'oferta formativa als centres de formació de la comarca en funció del nivell de cada un.

- **Dia de portes obertes.** El dia de portes obertes se establiria com una jornada per fer a la primavera. Per a aquesta jornada es prepararia una agenda d'activitats amb l'objectiu de captar alumnes. Les activitats haurien d'incloure presentacions dels cursos i de les instal·lacions, especialment del circuit i dels tallers.
- **Participar en les fires d'ensenyament a Catalunya i a la resta de l'Estat espanyol.** La participació es podria fer patrocinant alguna activitat o llogant un estand per a la presentació del projecte, les instal·lacions i l'oferta formativa.
- **Promoció a la premsa d'estudiants, premsa en general i premsa especialitzada.** S'ha de promoure la publicació d'articles de presentació del projecte i la seva oferta formativa, i estudiar la possibilitat d'inserir anuncis.

Resum

Conclusions

Tal com s'ha comentat en la introducció, l'estudi en el qual s'ha basat aquest cas pràctic ha estat una de les bases de la realització del Pla estratègic de l'Anoia, i, malgrat la crisi, s'ha licitat el disseny de l'edificació i construcció del Parc Motor del Castellolí.

Tenir com a guia uns objectius socials i com a mapa de ruta un pla estratègic és fonamental per a alinear en tot moment la solució aportada i l'organització d'aquesta dins del context polític, econòmic i social de la comarca. A pesar dels anys passats, el projecte és totalment vigent, ja que es basa en les arrels i cultura de l'Anoia i és una eina més que té la comarca per a impulsar el seu creixement econòmic.

El resultat de l'estudi hauria estat força diferent si els objectius fossin econòmics, és a dir, si es tractés d'una propietat privada, ja que, de bon principi, de ben segur que s'hauria buscat una altra ubicació on es tingués més força d'atracció d'estudiants i empreses, o les quotes haurien estat més altes.

