

‘EL ABC DEL DEPORTE MUNICIPAL FRENTE A LA CRISIS ECONÓMICA’

Resumen.

La idea general que persigue esta ponencia es ver el papel que han jugado y juegan los ayuntamientos en el deporte y analizar la situación en la que se encuentra en la actualidad el deporte municipal.

A partir de ahí intentaremos señalar cuáles ha sido los principales aciertos y los errores que se han producido en el desarrollo y extensión del deporte municipal en España a lo largo de los 30-35 últimos años y las consecuencias que los mismos han acarreado. A pesar de que dichos errores y aciertos sean particulares y muy variados y, por tanto, difícilmente generalizables. No obstante lo anterior, intentaremos identificar aquellos que más se han repetido, aquellos que más han redundado para bien o para mal, aquellos que mayores consecuencias positivas o negativas han producido.

Y finalmente, se proponen algunas ideas o recomendaciones que creemos pueden ayudar a los gestores y especialmente a los nuevos concejales de deportes que ahora asumen esta responsabilidad, a la comprensión de la compleja gestión del mismo, con la intención de contribuir a su mejora, su supervivencia y consolidación en la sociedad actual. Todo ello, en un marco general de crisis que significa simple y llanamente la minoración de recursos económicos disponibles.

Porque una cosa es indiscutible: gestionar bien supone un ahorro estimado del 25% del gasto, por lo que en consecuencia, la buena gestión es más barata que la mala, sin entrar en otras consideraciones.

Palabras claves: gestión, deporte municipal, errores, aciertos, recomendaciones

Veamos que aciertos podemos señalar como destacados.

Es muy probable que el mayor acierto que ha tenido y tiene el deporte municipal en España, haya sido abrazarse a los ideales y principios contenidos en la Carta Europea del Deporte para Todos de 1975 y a la Carta del '82 y al precepto que incluye el deporte como un derecho recogido en la Constitución Española de 1978. Pues con esta filosofía muy presente *“los ayuntamientos españoles han asumido la labor esencial en la gestión del deporte: iniciar, fidelizar y satisfacer un derecho, el derecho a practicar y a presencia el deporte”* (Deporte, Gestión y Municipio. Aspectos clave. Kait, 2006, pág. 29).

El resultado ha sido, en palabras de Luis Solar (1) que *“El deporte municipal ha conquistado una posición tan sólida en el panorama general del deporte que, el llamado en el contexto europeo “deporte para todos”, hoy y en nuestro entorno, puede ser perfectamente identificado por el calificativo de municipal”*.

En consecuencia, en todas las ciudades y en la inmensa mayoría de pueblos desde un tamaño dado, el ayuntamiento se ha convertido en el mayor agente y la mayor realidad de cuantas manifestaciones deportivas existen actualmente. Tanto desde la perspectiva social y de la participación ciudadana, como desde el análisis cuantitativo de equipamientos e instalaciones, tanto desde el punto de vista del empleo generado como del impacto económico que produce.

A mayor abundamiento, está constatado de maneja generalizada y repetida que el deporte municipal tiene una imagen muy positiva y muy sólida, siendo el servicio público de carácter voluntario mejor valorado por los ciudadanos en repetidas encuestas en toda la geografía nacional.

Como en las sociedades avanzadas la práctica deportiva es un derecho reconocido en el marco legal, la ciudadanía lo exige activamente a los poderes públicos. En especial a los ayuntamientos, por ser la administración más próxima y cercana. No todos los servicios públicos gozan de semejante privilegio, de este plus de legitimidad que le confiere una fortaleza de primera magnitud. En eso, al menos en eso, los padres de la CE del 78 fueron unos avanzados, acertaron de pleno y el postulado siendo vigente en la sociedad actual.

También los municipios han contribuido activamente, en colaboración con otros agentes y sectores eso sí, a conseguir que la sociedad valore cada día más el deporte y tenga mayor interés en él. Especialmente con relación a su práctica activa.

De manera destacada el papel de los ayuntamientos ha sido y es decisivo y determinante para que la sociedad mayoritariamente considere que el deporte es igual a salud.

En este sentido, se considera muy interesante la puesta en marcha de campañas a escala nacional de promoción de las prácticas físico deportivas como la ideada por el Consejo Superior de Deportes (Plan integral de promoción de la actividad física y el deporte, PLAN A+D), aunque las respuestas a esas necesidades de práctica tengan que ser a nivel local que es donde están los municipios. Y a pesar que la demanda crece anualmente, se hace imprescindible captar e incorporar a nuevos colectivos de personas con hábitos de vida pasivos o poco activos, que como las personas mayores son las que obtienen los beneficios más evidentes del deporte.

La mayoría de los ayuntamientos han creado unidades y estructuras administrativas que se han consolidado en el tiempo y en el entramado social, -IMD, Patronatos, Fundaciones, SA, ...-, con profesionales trabajando en ellas para que el deporte llegue a los ciudadanos. Bien es cierto que en algunos casos esas estructuras se han sobredimensionado y sean precisos ajustes, entre otras causas por el ímpetu de los primeros e ilusionados años del desarrollo del deporte municipal en España. Y a pesar de que esas estructuras organizativas tienen características comunes, a pesar de que se han intercambiado experiencias de manera muy frecuente, los modelos de organización se han particularizada en cada localidad. Por lo general, no olvidemos que estamos intentando una aproximación, la consolidación de estas estructuras puede considerarse más un acierto que un error, aunque en cada análisis particular habrá que tener en cuenta estas consideraciones.

El mapa de instalaciones deportivas, desde un punto de vista cuantitativo, está muy desarrollado, casi completo. El Censo Nacional de Instalaciones Deportivas realizado con referencia al año 2005, daba como resultado la existencia de 79.059 instalaciones

deportivas y 176.201 espacios deportivos, para un total de 8.110 municipios y una población de 44.708.964 habitantes. La superficie útil en metros cuadrados destinada a espacios deportivos convencionales es de 79.509.428 m² de los cuales los Ayuntamientos eran propietarios 61,63% de m²

Lo más costoso ha sido la reserva de suelo urbano y las inversiones económicas iniciales, y estas están, por lo general, realizadas y amortizadas. Se dice que el mayor activo del deporte municipal es el suelo que ocupan sus instalaciones, aunque una vez pinchada la burbuja inmobiliaria dicho valor se habrá visto reducido considerablemente. Ahora bien, no perdamos de vista la edad media de este parque de instalaciones y espacios deportivos y su grado de obsolescencia, dado que el 63% de ellas son de titularidad municipal.

El impacto económico del deporte es ya bastante importante y es creciente. Representa más de un 3% del PIB, además de significar un ahorro social muy importante en costes sanitarios y en costes laborales; contribuye a aumentar la recaudación fiscal y da empleo a más de otro 3% de las personas ocupadas. Aunque se hacen necesarios estudios que cuantifiquen este impacto de manera más sistemática y rigurosa.

Y algunos errores.

En el lado de los posibles errores cometidos en el desarrollo del deporte municipal, podemos señalar que la política deportiva, por lo general, no ha considerado globalmente el conjunto de agentes que conforman el sistema deportivo local, ni lo ha liderado adecuadamente. No se ha desarrollado una política deportiva transversal y de gran calado, con idea de desarrollo de ciudad en su plenitud (2). En parte por no tener definida su misión, más allá de la gestión de las instalaciones y servicios que presta. Por eso hay quien reivindica que se enfatice más en el gobierno y menos en la gestión. Más visión y menos planificación, llegan a concluir otros.

La realidad podría resumirse en que apenas se aprecian diferencias profundas en las políticas, sus estructuras, su forma de gestión o su modelo de prestación de servicios en función de las distintas opciones políticas mayoritarias. Por lo general han sido y puede

que sigan siendo más el resultado de la gestión técnica que de las orientaciones emanadas de la política. Quizá han estado fuertemente condicionadas por las primeras decisiones organizativas puestas en práctica en los inicios de su andadura. Por otro lado, todavía hoy se da mayor prioridad a la gestión de las instalaciones –son recursos, importantes, sí, pero recursos como otros- que a los servicios para satisfacer las necesidades. Algunos gestores (Toni Puig, Fernando París, Julián Gómez, entre otros) se refieren a esta cuestión como uno de los errores más generales de los cometidos en la gestión del deporte municipal.

Desde otra perspectiva, el deporte municipal presenta un punto débil muy importante. Es el resultado económico de su gestión, y más concretamente, de su bajo nivel de autofinanciación, que apenas supera el 25% de los gastos ordinarios. Y esto dificultará muy posiblemente su necesario crecimiento hasta el pleno desarrollo. Y ahora en tiempos de crisis, incluso puede poner en riesgo su continuidad en algunos lugares y con las características actuales.

La situación actual exige que la autofinanciación se postule como el objetivo estratégico de las entidades deportivas municipales, como luego veremos. Porque los nuevos y crecientes costes de producción agravan la situación. Se observa un aumento de las exigencias ciudadanas y se legislan nuevas obligaciones normativas y reglamentarias. Las prácticas de mayor demanda actual exigen unos medios y equipamientos cada vez más tecnificados y sofisticados, más caros de adquirir y más caros de mantener. Sin embargo estos costes no se han trasladado, ni se trasladan, a los precios públicos ni a las tasas. Consecuentemente, esta divergencia entre los costes de producción de los servicios deportivos y los precios fijados por su prestación y disfrute, existente desde los inicios y mantenida en todo momento, ha dado como resultado que los ingresos sean extraordinariamente bajos y los gastos considerablemente altos.

A ello han contribuido un conjunto de factores como son una cierta falta de rigor en las prioridades de las prestaciones a promocionar por esta vía del precio y, también, por la presión de los usuarios actuales, hasta dificultar o impedir el incremento de los precios públicos y las tasas de los servicios deportivos municipales, para aproximarlas a los costes de su producción. Por lo general se ha hecho más caso al cercano (abonados actuales) o al que más grita, y menos al que más razón tiene o puede tener. El papel de

los grupos de la oposición, con independencia de qué partido político la ejerza en cada caso y lugar, con este tema de los precios ha sido y sigue siendo recurrente y previsible, poco responsable y valiente, a veces, demagógica.

La consecuencia de todo esto es el enorme déficit corriente que acumula el deporte municipal. Haciendo una proyección sobre el número de habitantes con datos de los presupuestos liquidados de 2008 de algunas ciudades estudiadas, el resultado es que el deporte municipal tiene un déficit económico funcional (capítulos ordinarios) de más de 1,1 millones de €uros anuales (3).

	Ciudades estudiadas	Proyección por habitantes
Habitantes	4.135.199	47.000.000
INGRESOS 3 + 5	33.732.273	383.401.015
GASTOS 1 + 2	133.983.640	1.522.858.052
INGRESOS - GASTOS	-100.251.367	-1.139.457.037
	Este déficit supone 25 € por habitante y año	

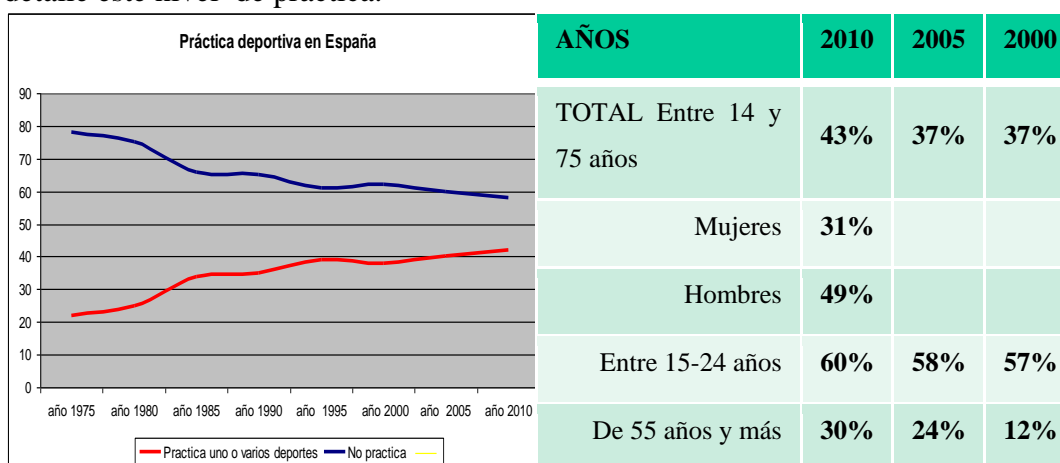
En otro orden, se ha dado una deficiente o escasa cooperación intermunicipal para emprender estrategias de prestaciones y servicios comunes y en colaboración. Es más, se observa incluso cierta rivalidad de unos municipios con otros más o menos vecinos. ¿Podría ser interesante poner todo el parque de instalaciones pública de un área metropolitana o comarca al servicio de toda la ciudadanía, con independencia de su empadronamiento, encargándose las administraciones respectivas de la compensación económica a que hubiera lugar?

Falta asimismo en el sistema deportivo un grupo de titulaciones con una formación académica intermedia de calidad. Que responda a las necesidades del mercado de trabajo y que garantice de una manera eficiente la correcta implementación de los programas físico-deportivos, presidida por premisas de seguridad y de salud para los consumidores y con el objetivo de su mejora a través de la condición física. Por lo general ha venido a primarse más lo accesorio, esto es, la imagen, el entusiasmo, la juventud, etc. La regulación académica y profesional en este sentido aparece como una prioridad, sobre la que entendemos la administración central y las autonómicas debieran estar ya trabajando.

Principales consecuencias de los aciertos y de los errores.

El balance de este conjunto de aciertos y errores en la gestión del deporte municipal ha dado como principales características, algunas ya indicadas, las cuatro siguientes:

1. Un gran avance, pero insuficiente aún, en la democratización del acceso del deporte entre las capas medias y medias-bajas de la población.
2. Un tamaño muy significativo del deporte municipal representado por millones de m² construidos, amplias plantillas de personal, etc. Crecer, crecer, ...
3. Un escaso nivel de práctica deportiva en comparación con otros países (finlandeses y suecos con un 70%, daneses con un 53%) y en relación a los recursos económicos, materiales y humanos empleados. En 2010 unos 16 millones de personas mayores de 14 años hacían deporte en España (4), preferentemente en instalaciones deportivas municipales. Veamos con más detalle este nivel de práctica.



4. Y también ha dado como resultado que el deporte municipal acumule un déficit económico de funcionamiento muy importante. De manera estimada, ya se ha indicado, supera los mil millones de €uros anuales, 25 € por habitante y año. La enorme diferencia entre el gasto corriente y los ingresos propios y la creciente divergencia entre ellos es igual a una alta subvención indiscriminada y difícilmente sostenible.

Y de repente, antes de la crisis y ahora inmersos en ella de manera más acuciante, llega la obsesión por la gestión económica. La falta de recursos económicos públicos y los muy escasos privados disponibles, nos exigirán agudizar la imaginación y el compromiso para hacer más con menos, redefiniendo el orden de las prioridades y la renuncia a determinadas acciones.

A modo de sugerencias y recomendaciones

Las entidades deportivas municipales, en consecuencia, deberán adaptarse a la nueva realidad, y para ello nos permitimos, entre otras, las posibles sugerencias siguientes:

1. Las plantillas no podrán crecer y deberán reorganizarse y, en algunos casos, no tendrán otra opción más que reducirse. Será necesario analizar los recursos humanos de las entidades: cuántos son, dónde están, qué funciones desarrollan, qué formación y capacidades tienen, qué posibilidades de polivalencia y movilidad, ... Y preguntarse si pueden hacer alguna función que ahora tiene coste económico directo que se podría ahorrar, sin merma significativa de las prestaciones finales a los usuarios deportistas. Se deberá intentar acabar con las duplicidades y el solapamiento de oficinas, organismos, departamentos, servicios, funciones y tareas, -sobre todo cuando conviven en una misma instalación modelos de gestión directa e indirecta-, que generan ineficiencias significativas; será bueno eliminar o al menos limitar los cargos de confianza y de designación, asesores, etc.
2. Las nuevas instalaciones deportivas, las pocas que puedan construirse hasta superar la crisis, deberán responder únicamente a un programa de necesidades claramente expresado por la ciudadanía, y la reconversión de las más antiguas tomarán protagonismo. La concesión de obra pública, superado el frenazo actual en el que nos encontramos, como forma viable de satisfacer nuevas necesidades y demandas, ganarán adeptos si se facilita el crédito y la financiación.
3. El uso libre y autónomo de los vasos de piscina convencionales para el nado, parece estar decayendo. Deberemos estar muy atentos a esta tendencia para

intentar compensarla con actividades dirigidas proporcionando más atractivo y diversión a estas instalaciones con tan altos costes de funcionamiento.

4. Las actividades, los cursos y los programas deportivos deberán ser diseñados, promocionados y prestados a plena satisfacción del usuario. El fitness en todas sus manifestaciones de salas y gimnasios, el agua con toda clase de cursos y actividades organizadas y recreativas, el fútbol, el pádel y el tenis serán, -ya son-, las estrellas de la demanda y deben serlo también de la oferta.

5. El deporte y la salud reforzará sus vínculos y su maridaje. Es más, el deporte como *medicamento genérico universal*, se desarrollará sólo si conseguimos unas prácticas reales y objetivas de calidad, en la que los beneficios de la práctica regular sean muy visibles y tangibles. Y para ello es imprescindible la regulación de las profesiones del deporte y la prescripción personalizada y adecuada en intensidad, duración y frecuencia, para cada persona la suya, por técnico deportivo cualificado. ¿Cómo demostraremos de una manera objetiva esos beneficios del deporte para la salud? Será imprescindible desarrollar modelos auto-administrables que midan realmente la mejora de la **resistencia**, la **fuerza** y la **flexibilidad** de las personas que hacen deporte con una **intensidad**, **duración** y **frecuencia** adecuada. ¿Será precisa o no la intervención directa de un médico en la prescripción de la práctica deportiva en las personas sanas? Si a esto se contesta sí, ¿será realmente posible y viable un deporte para todos, esto es, para el 100% de la población?

6. La calle, el parque, la playa o la ribera ya está ganando protagonismo como espacio de preferencia creciente de práctica deportivas autogestionada: caminar – nordic walking-, correr, ciclismo y las actividades de deslizamiento -skate, patines, ...-. Las organizaciones y los gestores deberán –deberemos- salir de los despachos y tomar, en lo posible, posiciones en la calle para gestionar adecuadamente esta realidad creciente.

7. La autofinanciación funcional deberá constituirse en el objetivo estratégico de las entidades deportivas municipales y la transparencia en la gestión económica lo deberá presidir todo. Para ello se sugiere abordar las siguientes acciones:
- a. Una gestión más eficiente de los proveedores, con revisión de los contratos vigentes de prestación de servicios (limpieza, vigilancia, socorrismo, recepción, mantenimiento, ...) y negociar una reducción del precio, aunque ello implique cierta reducción de prestaciones complementarias. Como reciprocidad las facturas hay que pagarlas en un plazo razonables (40-50 días), como señala la ley de morosidad.
 - b. Además, se deberían centralizar las compras de bienes corrientes y servicios con la idea de reducir el precio global de las mismas al comprar mayores cantidades de suministros como la electricidad, el gas, la telefonía, la limpieza, la jardinería, la seguridad, ...).
 - c. En los pliegos de condiciones de contratación, se deberá utilizar prioritariamente la subasta frente al concurso, lo que exige saber muy bien qué se quiere contratar y definirlo con claridad, delimitar con precisión el objeto del contrato y las prescripciones técnicas, exigir adecuadamente la solvencia económica y técnica de los licitadores.
 - d. El perfil del contratante deberá estar permanentemente actualizado en internet al alcance de cualquiera, con todos los concursos públicos en curso publicados hasta el final de su procedimiento.
 - e. Ensayar la elaboración de los presupuestos de forma participativa para que dejen de ser la inspiración de unos pocos.
 - f. Por otra parte, habrá que revisar los precios públicos y las tasas para cumplir más estrictamente la ley. El sistema de tarificación deberá flexibilizarse y personalizarse a nuevas exigencias. Habrá que tener en cuenta a los otros agentes del deporte, y especialmente a los operadores privados concurrentes, para fijar la cuantía de los precios públicos de manera más responsable.

8. El deporte federado de manera general, - y muy especialmente el fútbol y el baloncesto profesional-, en crisis desde hace décadas, tendrá dificultades si no corrige sus irracionales e irritantes costes y reduce la dependencia de la subvención y se adapta a la racionalidad económica. Si no aumenta y asume la responsabilidad de los directivos sobre los resultados de su gestión y se aborda el relevo generacional de sus mandatarios. Si no se reinventa y se vuelve a ganar el interés del trabajo voluntario a favor de clubes y asociaciones. Los Ayuntamientos deberán ayudar a que “se reflejen en el espejo”, a ver y afrontar su verdadera realidad, y no a disfrazarla. Estos serán algunos de los retos a pelear por los clubes y las federaciones en su lucha por la supervivencia.

9. El deporte escolar y su función educativa deberá revisarse para dejar de ser una mala copia de ese deporte federado endémico y casi agónico (5). Asegurando que la escuela se sitúe en el núcleo esencial del proceso de programación y organización. Donde el deporte esté totalmente al servicio del desarrollo integral del niño/a, y no el niño al servicio del deporte, del resultado, del centro o el club. La figura del educador debe prevalecer sobre la de entrenador. El papel a jugar por los ayuntamientos deberá ser, no hay duda, indispensable pero no debería ser el principal protagonista.

10. Habrá que rediseñarlo todo con el ciudadano en la cabeza y en el corazón: las políticas, las instalaciones, las ofertas de programas, las organizaciones, las tarifas, la promoción y la comunicación, los sistemas de calidad, el modelo de asociacionismo, ...todo. Y todo ello con la máxima transparencia, en cooperación con otros, para cuestionárselo de nuevo todo, continuamente, con espíritu crítico, para reconstruir y reorientar el conjunto de la política y la acción deportiva municipal, y adaptarla de forma continuada y sostenible a la nueva realidad social. Donde no será posible decir, como hasta ahora, a todas las peticiones que sí, y ganará valor el decir NO a algunas de ellas.

Y para afrontar estos desafíos y otros que aparecerán, y superar las dificultades que se presenten estamos las personas. Para garantizar el éxito en la misión nos preparamos los gestores del deporte y trabajamos cada día.

“Lo que te hace ganar es querer ganar y querer hacer todo lo que toca para ganar. Querer trabajar cuando no te apetece. Saber aguantarte en los momentos complicados pensando que van a cambiar. Ser lo suficientemente tozudo para pensar que las cosas saldrán bien cuando no salen a la primera, ni a la décima. Que la mente esté preparada para asumir las dificultades para así poder superarlas. Sin lugar a dudas, todos los que ganan, tienen eso. Si tú te crees capaz de llegar hasta allí, da igual si lo haces con una hora de entrenamiento o con 10 millones de horas. Lo importante es llegar”. (6)

Boni Teruelo, junio 2011.

KAIT, Asociación vasca de gestores del deporte.

FAGDE, Federación de asociaciones de gestores del deporte de España.

Bibliografía y referencias:

- (1) VVAA. Luis V. Solar Cubillas (coordinador). DEPORTE, GESTIÓN Y MUNICIPIO. ASPECTOS CLAVE. KAIT, 2006. Grupo Opinión para el Área del Deporte en Euskadi. 1ª Edición EUDEL, nº 14. Bilbao.
- (2) Fernando París Roche, “Los municipios como ámbito de gestión deportiva”, en los IX edición de los cursos de verano “Bilbao Arte eta Kultura”, seminario Deporte, Gestión y Municipio: valor, costes y precio del deporte. Bilbao, julio de 2010.
- (3) Boni Teruelo para Plan Director del Deporte de la Ciudad de Zaragoza 2010-2020, AFP Grupo Consultores del Deporte, 2010.
- (4) Centro de Investigaciones Sociológicas. Avance de resultados Encuesta Sobre los hábitos deportivos en España 2010, con la financiación del Consejo Superior de Deportes . Noviembre, 2010. Y CNID’2005 CSD
- (5) Francisco J. Orts Delgado **“La gestión municipal del deporte en edad escolar” INDE, 2005.**
- (6) Rafael Nadal, tenista español, Nº 1 de la ATP, en el diario El País de 12 de junio de 2011.