

LA REALIDAD DE LOS EFECTOS DE LA CRISIS EN EL SISTEMA DEPORTIVO DE LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS MUNICIPIOS ANDALUCES. EL CASO DE GRANADA (PARTE II)

Por: **Francisco J. Jiménez Muros**, técnico municipal de Deportes del Ayuntamiento de Maracena; **Antonio Serrano Zafra**, director de Instalaciones Deportivas de Atarfe Ciudad Deportiva; **Fran Jiménez Muros**, técnico en Actividades Acuáticas en el Ayuntamiento de Ogíjares; **Miguel Ángel Gallo Vallejo**, director del Centro de Medicina Deportiva del PMD de Granada

El aumento de la práctica deportiva en España, así como la cada vez mayor facilidad de acceso a las instalaciones o equipamientos deportivos (públicos o privados, de pago o de uso libre, cubiertos o descubiertos, etc.) por parte de la sociedad, ha llevado a las administraciones a construir y ofertar infraestructuras, servicios y actividades de una forma continuada en favor de la labor social y el fomento del deporte. No obstante, ante la situación económica actual es necesario cambiar algunas estrategias de gestión. En Granada, los gestores deportivos de la capital y su área metropolitana ya se han dado cuenta de la necesidad de un cambio y están trabajando en ello. En este artículo se ofrecen las posibles soluciones a los planteamientos cuestionados en una primera parte (ver *Instalaciones Deportivas XXI*, núm. 173, págs. 58-62).



La gestión del sistema deportivo local actual, inmerso en la crisis como el resto de sistemas, hace que los gestores deportivos se planteen la idea del cambio y de la adaptación a las circunstancias. En Granada ya están en ello.

Desde hace ya algunos años, la gestión del sistema deportivo de las entidades locales andaluzas ha padecido de un síndrome de 'falta de identidad' en relación con las competencias que en materia deportiva deben asumir los ayuntamientos, a pesar de existir claras referencias definidas por las distintas aportaciones legales (Constitución, Ley del Deporte estatal y autonómica, Ley de Autonomía Local de Andalucía, Plan Director de Instalaciones Deportivas de Andalucía -PDIDA-, etc.).

Esta falta de identidad no debería existir, ya que la propia Constitución marca en su artículo 43.3 que "los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Así mismo, facilitarán la adecuada utilización del ocio...". Sin embargo, ha llevado a los distintos agentes involucrados en el sistema deportivo local (administración autonómica, administración local, representantes políticos, gestores deportivos y usuarios) a querer más y más cada día, tanto a nivel de instalaciones, como de actividades y grandes eventos deportivos, llegando incluso a ser una 'competencia desleal' para aquel pequeño sector privado, que podía vivir también del sistema y al que la apisonadora de la administración ha aplastado pasando por encima.

Lo preocupante de todo esto es que se ha llevado a cabo con dinero público y sin rigurosos planes de viabilidad y control administrativo o, dicho de otro modo, se ha querido funcionar como empresas privadas, pero con dinero público y sin asumir el riesgo del fracaso y sus consecuencias, que tan penadas están en el ámbito privado.

La gestión del sistema deportivo local actual, inmerso en la crisis como el resto de sistemas, hace que los gestores deportivos se planteen la idea del cambio y de la adaptación a las circunstancias, para lo que es necesario reinventarse y rediseñar los procesos de gestión y, así, poder llegar a encontrar soluciones reales y eficientes que puedan aplicarse de manera inmediata, para que los servicios deportivos ofrecidos puedan desarrollarse y afianzarse en relación a las demandas que los propios ciudadanos solicitan en este momento.

Los agentes del deporte y la problemática actual

Cada uno de los agentes intervinientes en el desarrollo del sistema deportivo local andaluz ha tenido parte de culpa de la problemática en la que actualmente se encuentra el propio sistema.

Se ha comprobado que Andalucía, a pesar de elaborar el PDIDA, con sus grandes objetivos generales y establecer la obligatoriedad de la elaboración, por parte de las entidades locales, de los planes locales de instalaciones, prioritarios a la hora de solicitar y recibir subvenciones de la Junta de Andalucía en materia de instalaciones deportivas, ha adjudicado estas ayudas a muchos municipios que no disponían de dichos planes locales (**Figura 1**).

Por tanto, ¿de qué ha servido que se determinara una serie de zonas, por cada provincia andaluza, en las que se establecieron las necesidades que se deberían acometer, con el fin de alcanzar dichos objetivos generales? La respuesta es sencilla y, como ejemplo, el caso de Granada: el nivel del cumplimiento de este plan en Granada capital (área 50) y su área metropolitana (área 35), con un total de 49 municipios y un entorno de aproximadamente 500.000 habitantes, es contradictorio, ya que existe saturación de instalaciones deportivas en áreas concretas y déficit en otras. En definitiva, se podría afirmar que en las decisiones que se han tomado ha primado la rentabilidad electoral sobre cualquier otra (**Figura 2**).

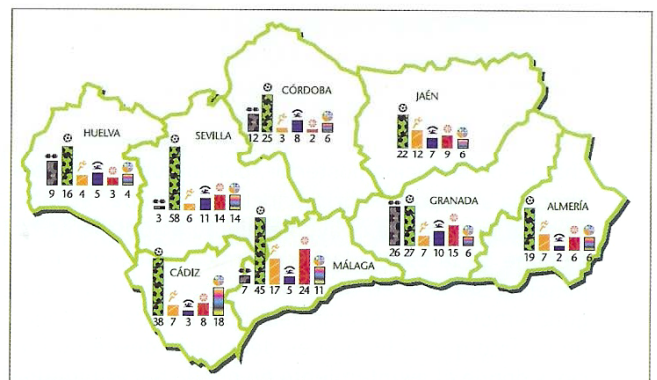


Figura 1. Espacios deportivos de la red básica en Andalucía según el PDIDA.

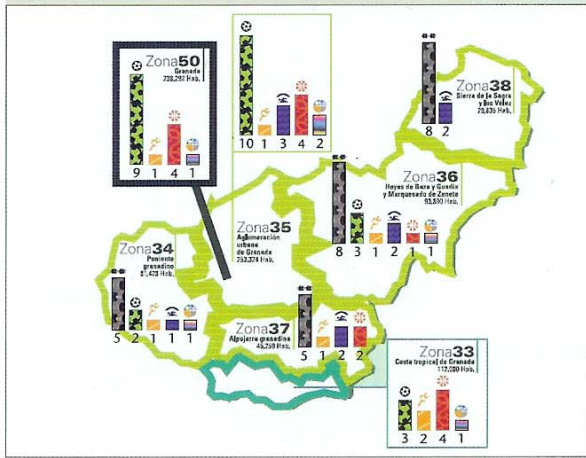


Figura 2. Espacios deportivos de la red básica en la provincia de Granada según el PDIDA.

Prueba de esta toma de decisiones política, un tanto errónea, son los pliegos de condiciones administrativas que regulan algunas de las cesiones de instalaciones deportivas a empresas privadas, donde la administración, además de la aportación de suelo, de un porcentaje del gasto de la inversión de la construcción del recinto y la posterior financiación de energía, agua, etc., añade aportaciones anuales de un canon a la empresa adjudicataria por la gestión del centro. Lógicamente, estas situaciones se están viniendo abajo, ya que las administraciones han dejado de pagar y las empresas dejan de prestar el servicio, por lo que los ayuntamientos no tienen más remedio que cerrar temporalmente la instalación deportiva.

Otra situación que se ha dado es la de que la administración local ha construido la instalación con sus propios medios, a través de recursos propios, sin hacer un buen estudio de viabilidad y sin tener en cuenta el coste de los mantenimientos y la puesta en marcha de los servicios posterior, por lo que se ha visto abocada a no poder abrir, e incluso no poder acabar, la obra, puesto que el ayuntamiento actualmente no dispone de la capacidad económica suficiente para poner el servicio en marcha y, como es lógico, ninguna empresa del sector está dispuesta a gestionar un recinto que sabe que es deficitario desde su inicio, y donde el ayuntamiento no puede hacer ninguna aportación económica extra.

Por tanto, ¿dónde ha estado el problema de la situación actual que se padece? Por un lado, en la falta de control por parte de la administración autonómica a la hora de subvencionar instalaciones a municipios, que no disponían del plan local de instalaciones, requisito imprescindible para poder recibir las y sin estar acorde al Plan Director, sin revisar los pliegos de condiciones y ni los planes de viabilidad... Por otra parte, las administraciones locales y sus representantes políticos, que han querido obtener rentabilidades electorales a cualquier precio, construyendo sin control y con su único objetivo de tener lo mismo o mejor que lo que dispone el municipio colindante.

En lo referente a los gestores deportivos, se ha primado el egoísmo, por querer elevar los egos personales con la consecución de unos grandes macro-complejos, con últimas tecnologías, dejando a un lado la idea inicial que marca la normativa legal vigente, y sin tener presente la tradición deportiva y las características socioeconómicas del entorno. Y, por último, en lo que respecta al usuario, ha fallado por exigir unos servicios deportivos públicos de calidad, cercanos a su lugar de residencia, para no tener que desplazarse, y sin querer asumir el coste real del uso de esa instalación.

Afrontar la realidad

La realidad está ahí y ya es hora de plantarle cara y afrontarla. Los gestores deportivos, que asumen su parte de culpa, saben que no es momento de lamentaciones, sino de que todos los agentes involucrados en el sistema deportivo empiecen a poner soluciones a estos problemas planteados.

Para ello, hay que aprovechar las recomendaciones que en los distintos foros de gestión (Fagde, Agesport, FEMP, FAMP...) se están aportando para intentar dar con posibles mejoras a la gestión deportiva en tiempos de crisis, teniendo en cuenta que las etapas difíciles traen consigo grandes oportunidades y mejoras de cara a un futuro incierto como el actual, ya que se pueden tomar medidas y aportar soluciones que en otros momentos no se tomarían por miedos a las respuestas de los usuarios, que ven la realidad y se comportan de manera más solidaria y responsable.

La situación actual puede llegar a ser insostenible y es necesario tomar medidas que hagan que los servicios deportivos no dejen de prestarse, siendo todos partícipes de la situación, en relación a la parte que

le afecte a cada uno de los agentes determinantes del sistema deportivo local. Estas posibles recomendaciones se plantean en diferentes ámbitos de actuación (**Tabla 1**), como:

Tabla 1. Medidas recomendadas según los ámbitos de actuación

Planificación y gestión
Valorar el estado de cada administración
Desarrollar un sistema de indicadores del deporte local
Ofrecer una visión profesional de la gestión deportiva
Saber decir no, sobre todo por parte de los políticos
Recursos humanos
Analizar los recursos humanos de las entidades deportivas
Reordenamiento de las funciones y recolocación del personal técnico y deportivo
Limitar los cargos de confianza y apostar por personal cualificado, y mayor rendimiento del equipo directivo
Apoyar la formación del personal, apostar por la polivalencia del mismo
Recursos económicos
Analizar los recursos económicos del sistema deportivo local
Revisar los contratos vigentes con los proveedores y renegociar nuevas tarifas
Elaborar una buena gestión de compras
Apostar por la autofinanciación y revisar las ayudas al deporte, sobre todo el federado
Dar a conocer el coste real de los servicios (factura deportiva) y que el beneficiario directo debe asumir la actividad libre
Ajustar los presupuestos al máximo, incidiendo en el ahorro energético
Alcanzar los mayores índices de autofinanciación posibles y cofinanciación con otras administraciones transversales
Revisar los precios públicos y tasas. Rechazar la idea de público = gratuito, pero sí disponer servicios básicos a precios asequibles
Valorar el coste del uso de las instalaciones municipales cedidas a los clubes federados
Servicios deportivos
Rediseñar las actividades y programas deportivos para cubrir las necesidades reales del usuario
Elevar los ratios de alumnos por actividad
Ofertar lo que se considere necesario
No ofertar actividades que el sector privado ya ofrece
Búsqueda de recursos económicos privados para la celebración de eventos deportivos
Instalaciones deportivas
Incorporar nuevas instalaciones solo en caso de necesidad y sin cargas económicas adicionales
Incorporar automatismos, políticas y mantenimientos que posibiliten el ahorro
Aprovechar los equipamientos no convencionales (espacios naturales y urbanos) e instalaciones deportivas escolares
Adaptar las instalaciones existentes a las demandas reales
Adoptar planes de mantenimiento preventivo y alargar la vida útil del equipamiento

Las medidas para adecuarse ante la nueva realidad imperante en el sistema deportivo de los pequeños y medianos municipios pasan por todos los ámbitos de actuación: planificación y gestión, recursos, servicios e instalaciones

- **Planificación y gestión:** valorar inicialmente, sin miedo a conocer y plantear la realidad existente en cada entidad local, el estado del que parte cada administración; desarrollar un sistema de indicadores del deporte local que sirva para poder ir analizando y comparando los resultados, ya que lo que no se mide no se puede mejorar; visión profesional de la gestión deportiva, tanto a nivel de rentabilidad económica como social y política; y hacer ver a los responsables políticos la necesidad de aprender a decir que no ante las demandas y necesidades que continuamente llegan al servicio deportivo.
- **Recursos humanos:** analizar los recursos humanos de las entidades, teniendo en cuenta el número, su ubicación, sus funciones, sus capacidades y cualificación, sus posibilidades de adquirir nuevas funciones, sin merma de las que actualmente realizan; reordenamiento de funciones y recolocación de los servicios prestados por parte del personal técnico y directivo; limitar los cargos de confianza, de libre designación, asesores y puestos similares y apostar por personal cualificado frente a personal 'enchufado'; exigir mayor rendimiento del equipo directivo, reduciéndolo al mínimo imprescindible; y apoyo a la formación del personal que conlleve su polivalencia y así poder motivarlos para requerir de ellos una mayor participación y apoyo a la situación que se plantea.
- **Recursos económicos:** analizar los recursos económicos del sistema deportivo local; revisar los contratos vigentes con los proveedores de prestación de servicios, renegociando nuevas tarifas; elaborar una buena gestión de compras con el fin de reducir los precios de los suministros y poder abaratar los gastos; autofinanciación *versus* subvención, con la superación de la cultura de la subvención en los planes de desarrollo deportivo y revisando, así mismo, las ayudas municipales al deporte, sobre todo al federado; implantar la idea de que la actividad libre de cada ciudadano y la de los agentes sociales la debe asumir el beneficiario directo, para ello también es importante dar a conocer la 'factura deportiva', mediante la cual el usuario pueda saber el coste real de los servicios; ajustar los presupuestos al máximo evitando gastos innecesarios, incidiendo mucho en el ahorro en materia energética; intentar alcanzar los mayores índices de autofinanciación posibles, a través de búsqueda de cofinanciación con otras administraciones implicadas transversalmente en nuestro servicio (salud, mujer, integración...); revisar los precios públicos y tasas de forma responsable y flexible y adaptarlas a las exigencias de la situación actual, y alejarnos de la idea de que lo público es gratuito, pero teniendo en cuenta que deben existir servicios básicos a precios asequibles al ciudadano (escuelas deportivas, actividad física para mayores, discapacitados...); y valorar el precio de las horas de las instalaciones cedidas a clubes federados, que cuentan, en muchas ocasiones, con grandes presupuestos para fichajes y no disponen de dinero para abonar el coste del uso de las instalaciones municipales.
- **Servicios deportivos:** las actividades y programas deportivos deberán ser rediseñados, con una buena planificación anual y que cubran las necesidades reales del usuario; elevar los ratios de alumnos por actividad para conseguir que cada una de ellas sea sostenible; ofertar solo lo que las personas a título individual, o los agentes sociales o las empresas privadas, no alcanzan a realizar y se considere necesario; no ofertar actividades que el sector privado ya esté ofreciendo, facilitando el desarrollo de la iniciativa privada para generar una oferta deportiva; y búsqueda de recursos económicos en el sector privado para la celebración de los eventos deportivos.



– **Instalaciones deportivas:** plantear la incorporación de nuevas instalaciones, en caso de necesidad, que no supongan cargas económicas adicionales, valorando no solo el gasto inicial de construcción, sino también el posterior gasto de mantenimiento y puesta en marcha de las actividades que en la misma se vayan a realizar; incorporar automatismos a las instalaciones que posibiliten el ahorro de tiempo de operarios y de energía, además de aplicar unas políticas de ahorro donde invertir en la incorporación de energías de menor coste; aprovechar los equipamientos no convencionales de los espacios naturales y urbanos, además de las instalaciones propias de colegios; adaptar las instalaciones existentes a las demandas que los usuarios requieren, proporcionando usos que, aunque no sean para los que se diseñó la instalación inicialmente, son las demandas reales que los usuarios solicitan; y adoptar planes de mantenimiento preventivo que evite nuevos o mayores gastos en reparaciones costosas, y así poder aprovechar al máximo la vida útil del equipamiento.

El caso de Granada y su zona metropolitana

Visto esto, se puede dar respuesta a las dudas que se planteaban en la primera parte del artículo (ver *Instalaciones Deportivas XXI*, núm. 173, págs. 58-62), en la que se dejaban caer unas cuestiones a nivel de la gestión deportiva municipal principalmente en los pequeños y medianos municipios de la provincia de Granada, aunque también en la propia capital.

En cuanto a los servicios deportivos que ofrecen las administraciones públicas, difícilmente se pueden seguir manteniendo con los actuales niveles de autofinanciación. Aquellas entidades que gestionan de forma directa el deporte en su municipio, tienen que acometer revisiones en el precios públicos, para conseguir que los ingresos que generan las actividades deportivas cubran al menos el gasto de personal y material que estas generan. Si no se acometen estas reformas, en breve la oferta de actividades deportivas tradicionales empezará a disminuir.

A nivel de construcción de instalaciones deportivas municipales, ya se comprueba una recesión. La tendencia actual va encaminada a que los ayuntamientos cedan el terreno a empresas privadas que construyen y gestionan los recintos deportivos. Sin embargo, también se observa cómo estas empresas privadas, cegadas por el *boom* deportivo, se han dejado llevar y han construido instalaciones en zonas donde difícilmente pueden llegar a rentabilizar la inversión que ha llevado a cabo.

El tema de las concesiones de instalaciones a empresas especializadas es, sin duda, el caso más llamativo. Muchos municipios están pasando por dificultades, ya que las empresas que acometieron la gestión de las instalaciones construidas por la administración, no pueden seguir dirigiendo dichas instalaciones debido al simple hecho de que su balance económico es negativo, a la vez que el propio ayuntamiento

En la provincia de Granada ya se están acometiendo medidas de gestión para paliar los efectos de la crisis, impedir que se pierdan los servicios deportivos imprescindibles y asegurar el futuro inmediato del sistema deportivo local

no puede aportar soluciones en todos los casos. Como consecuencia de este hecho, ya se observa el cierre de algunas instalaciones.

En la provincia de Granada se está acometiendo una serie de medidas de gestión para intentar paliar los efectos tan agravantes de la situación de crisis actual. No es posible confirmar si dichas medidas serán tan eficaces como para poder mantener el sistema deportivo local ajeno a los efectos de la crisis, ya que no ha habido tiempo suficiente como para poder hacer dichas comprobaciones, pero sí pueden hacer que no se pierdan servicios deportivos imprescindibles para el ciudadano y poder asegurar así el futuro inmediato del sistema deportivo local. Dentro de las medidas que incorporan unos u otros ayuntamientos de la provincia se encuentran:

- Desaparición de organismos autónomos locales (PMD) y vuelta al sistema de gestión directa tradicional a través de las concejalías de deportes.
- Nacen las empresas públicas de gestión, sobre todo en la capital y grandes municipios, que se hacen cargo de parte del servicio deportivo.
- Los clubes deportivos comienzan a tomar parte en la gestión y se incorporan con sus propias estructuras directivas a dirigir instalaciones o a colaborar en la gestión de servicios deportivos, utilizando su propio personal e intentando que la instalación pueda seguir abierta para su uso y disfrute, tanto por parte del club, como del resto de los usuarios.
- El copago de los gastos de uso de las instalaciones por parte de los clubes de alto nivel está siendo uno de los 'caballos de batalla' entre entidades locales y clubes. Se pretende que los clubes que participan en altas competiciones deportivas (LFP, ACB...)

paguen los costes de la instalación tanto en entrenamientos como en partidos oficiales.

- Revisión de los convenios y contratos de empresas que suministran o gestionan las instalaciones.
- Reestructuración de los recursos humanos, reduciendo al máximo el número de contrataciones temporales mediante la reorganización de los servicios y la polivalencia de las funciones a realizar por el personal propio.
- Limitación de aportaciones a clubes y entidades deportivas locales para el desarrollo de sus actividades deportivas.
- Ajuste de los presupuestos, intentando elevar el nivel de autofinanciación, y revisión de tasas, tanto de servicios como de uso de las instalaciones.

En definitiva, los sistemas deportivos locales deben apretarse el cinturón, hacer un balance de la situación actual, intentar que afecte en lo más mínimo a los servicios deportivos que en la actualidad se ofrecen al ciudadano y tener en cuenta que la oferta deportiva, en cuanto al número de instalaciones, en Granada y su área metropolitana, supera actualmente la demanda existente (y si se echa la vista atrás, ya todos saben las consecuencias que implica).

Conclusión

Como resumen final se reafirman las palabras de Boni Teruelo, cuando dice que para el futuro que se avecina "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 coope-

ración 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”.

Bibliografía

- [1] Ley del Deporte de Andalucía (1998).
- [2] Plan Director Territorial de Instalaciones Deportivas de Andalucía (PDIDA).
- [3] Jiménez, F.J.; Serrano, A. (2009). 'Plan para la modernización de un sistema deportivo municipal'. *Instalaciones Deportivas XXI*, núm. 160, págs. 66-70.
- [4] Dorado, A.; Lasunción, F. (2011). 'Perestroica en la política deportiva municipal. Nuevas estrategias para un nuevo escenario. Una oportunidad para el cambio. *Deporcám*, septiembre-octubre.
- [5] Jiménez, F.J.; Serrano, A.; Jiménez, F.; Gallo, M.A. (2012). 'La realidad de los efectos de la crisis en el sistema deportivo de los pequeños y medianos municipios andaluces. El caso de Granada (Parte I)'. *Instalaciones Deportivas XXI*, núm. 173, págs. 58-62.
- [6] Teruelo, B. (2011). 'El ABC del deporte municipal frente a la crisis económica'. *Instalaciones Deportivas XXI*, núm. 170, págs. 64-70.
- [7] Fagde (2011). Libro de actas del I Congreso de la Federación de Asociaciones de Gestores del Deporte de España, Madrid.
- [8] *Revista Deporte y Gestión de Madrid*, nº 26 (2009).
- [9] Sáez, G. (2008). 'El gestor deportivo: pasado, presente y futuro'. *International Journal of Sports Law & Management*, núm. 3, págs. 27-36.
- [10] Sánchez, P. (2011). 'El deporte público o popular tiene que apretarse el cinturón a fondo'. *Deporte y Gestión Deportiva*.

Para más información:

Atarfe Ciudad Deportiva, S.A.

Avda. Diputación, s/n - 18230 Atarfe (Granada)

Tel: 958 434 664 - www.acidesa.es